

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ І МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент»

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК 005.11:658.589(075)

Автор: кандидатка економічних наук, доцентка Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:
Протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Рецензенти:

Микола МІСЮК, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, проректор з навчальної роботи ЗВО «ПДУ»

Діана ФУРМАН, кандидатка економічних наук, доцентка Кам'янець-Подільської філії НУХТ

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА. Сучасні концепції і моделі управління інноваційною діяльністю підприємств: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет». Кам'янець-Подільський, 2025. 100 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні концепції і моделі управління інноваційною діяльністю підприємств» охоплює ключові положення теорії інновацій, сучасні концептуальні підходи до організації та управління інноваційними процесами, стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств, методи обґрунтування та оцінювання інноваційних проєктів, а також питання ефективності, інвестиційного та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності. Матеріали орієнтовані на здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» та спрямовані на формування системного теоретико-методологічного бачення проблематики управління інноваційним розвитком підприємств і розвиток навичок концептуального та наукового аналізу.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Тема 1. Теорія інновацій та її сучасні концепції	6
Тема 2. Основні організаційні структури на ринку інноваційних послуг	16
Тема 3. Управління інноваційними процесами	28
Тема 4. Керування інноваціями і стратегія розвитку підприємства	39
Тема 5. Інноваційний проєкт: етапи підготовки і реалізації, методи вибору, критерії оцінки	46
Тема 6. Ефективність використання інновацій. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення	58
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА ПОТОЧНИЙ І МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ	91
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	94

ПЕРЕДМОВА

Інновації у сучасній економіці перестали бути лише інструментом технологічного оновлення та дедалі більше виступають універсальним механізмом трансформації способів мислення, організації діяльності та формування стратегій розвитку підприємств. Вони пронизують не лише виробничу сферу, але й управлінські практики, бізнес-моделі, ринкові взаємодії та інституційні структури. У цьому контексті управління інноваційною діяльністю постає не як суто прикладна функція, а як складна науково-управлінська проблема, що потребує глибокого теоретичного осмислення, методологічної рефлексії та системного бачення.

Мета вивчення дисципліни - формування знань та навичок з організації, планування та управління інноваційними процесами на усіх етапах життєвого циклу нової продукції, обґрунтування вибору найбільш ефективних моделей та методів організації виробництва інноваційної продукції, стратегічного управління процесом створення та розповсюдження нововведень.

Завдання дисципліни: створення мотиваційних цінностей до інноваційної поведінки підприємств; стратегічне планування інноваційної діяльності і ініціативи; практичні навички організації інноваційних процесів; засвоєння методів управління інноваційною діяльністю, стимулювання і розвиток особистих інноваційних ресурсів; методи вивчення та використання видатних інноваційних досягнень у економіці, наукових галузях, технології; вміння розширити ринковий вплив і можливості організації інноваційними засобами; використання ресурсів сучасних інформаційних технологій.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства.

Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні концепції і моделі управління інноваційною діяльністю підприємств» орієнтований на здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти і має на меті сформувати у них цілісне

уявлення про логіку розвитку теорії інновацій, еволюцію підходів до організації інноваційних процесів, а також про сучасні концептуальні рамки стратегічного та операційного управління інноваційним розвитком підприємств.

Особливістю даного курсу є акцент не лише на описі інструментів і управлінських технологій, але й на аналізі глибинних передумов, обмежень і суперечностей інноваційної діяльності в умовах зростаючої складності, невизначеності та прискорення соціально-економічних змін. Інновація розглядається не як ізольований технічний акт, а як багатовимірний соціально-економічний процес, що поєднує наукове знання, підприємницький пошук, організаційні рішення та інституційні рамки.

У конспекті лекцій послідовно розкрито ключові питання теорії інновацій, організаційні форми функціонування інноваційної сфери, логіку побудови та управління інноваційними процесами, проблематику стратегічного вибору інноваційних траєкторій розвитку, методи обґрунтування та оцінювання інноваційних проєктів, а також економічні, інвестиційні та інформаційні аспекти забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

Матеріал структуровано з урахуванням потреб підготовки майбутніх докторів філософії зі спеціальності D3 «Менеджмент» і спрямований не лише на засвоєння системи знань, але й на розвиток здатності до концептуального аналізу, критичного осмислення наукових підходів, формування власної дослідницької позиції та інтеграції теоретичних моделей у процес підготовки дисертаційних робіт.

Конспект лекцій може бути використаний як базовий навчально-методичний матеріал для аудиторної та самостійної роботи, а також як теоретичне підґрунтя для поглибленого вивчення проблематики управління інноваційним розвитком підприємств у межах наукових досліджень.

ТЕМА 1. ТЕОРІЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЇЇ СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

1. Інновації як об'єкт управління. Основні поняття і визначення
2. Класифікація і специфіка інновацій
3. Сутність, мета, принципи та функції управління інноваціями

1. У сучасній економіці інновації посідають центральне місце серед факторів довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування нових ринків. Перехід до економіки знань, прискорення науково-технічного прогресу, цифровізація та глобалізація господарських процесів зумовлюють істотне зростання ролі інноваційної діяльності як ключового джерела створення доданої вартості та структурних зрушень у національних і світовій економіках. За цих умов інновації перестають бути епізодичним явищем і перетворюються на системоутворюючий елемент стратегії розвитку сучасних підприємств. У найзагальнішому розумінні **інновації** слід визначати як результат цілеспрямованої діяльності, спрямованої на створення, впровадження та комерціалізацію нових або істотно вдосконалених продуктів, процесів, технологій, організаційних чи управлінських рішень, які забезпечують якісні зміни у функціонуванні соціально-економічних систем. При цьому принципово важливо підкреслити, що інновація не зводиться до факту появи нової ідеї або технічного рішення: її визначальною ознакою є реалізація в практиці та отримання економічного або соціального ефекту.

У науковому дискурсі необхідно чітко розмежовувати поняття **«інвенція» (винахід)**, **«нововведення»** та **«інновація»**. **Інвенція** являє собою нове науково-технічне або ідеєве рішення, яке ще не пройшло стадію практичного впровадження. **Нововведення** це результат прикладного використання інвенції або нової ідеї, який, однак, ще не обов'язково має стійкий комерційний успіх. **Інновація** ж у строгому економічному сенсі це нововведення, яке не лише впроваджене, а й набуло економічної значущості,

забезпечило створення нової цінності та отримало визнання на ринку або в системі господарських відносин.

Важливим для розуміння інновацій є також поняття **інноваційного процесу**, під яким слід розуміти сукупність взаємопов'язаних стадій зародження ідеї, наукових досліджень, розроблення, випробування, впровадження та поширення інновації. Інноваційний процес має складний, багатостадійний і, як правило, нелінійний характер, що означає можливість повернення до попередніх етапів, корекції рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища. Тісно пов'язаним з попередніми є поняття **інноваційної діяльності**, яке охоплює всі види наукових, технічних, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, спрямованих на реалізацію інновацій. Інноваційна діяльність, таким чином, виходить далеко за межі власне науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та включає управління знаннями, маркетингові дослідження, формування партнерських мереж, пошук джерел фінансування та організацію комерціалізації результатів. У системі економічних категорій особливе місце посідає також поняття **інноваційного потенціалу підприємства**, під яким розуміють сукупність ресурсів і можливостей, що забезпечують здатність організації до ініціювання, розроблення та впровадження інновацій. До складу інноваційного потенціалу входять науково-технічні, кадрові, організаційні, фінансові та інформаційні ресурси, а також відповідні управлінські компетенції та елементи організаційної культури.

З позицій теорії менеджменту інновації мають розглядатися як специфічний об'єкт управління, який істотно відрізняється від традиційних об'єктів операційного або інвестиційного менеджменту. По-перше, інновації характеризуються високим рівнем невизначеності, що стосується як технічної здійсненності, так і ринкової прийнятності та економічної доцільності. По-друге, інноваційна діяльність завжди пов'язана з підвищеним рівнем ризику, оскільки значна частина інноваційних проєктів не доходить до стадії комерційного успіху. По-третє, інновації мають міжфункціональний характер,

оскільки їх створення і впровадження потребує координації зусиль різних підрозділів і спеціалістів.

Крім того, інновації відзначаються унікальністю результатів, обмеженою можливістю повного попереднього планування та нерівномірністю розподілу витрат і вигод у часі. Це означає, що традиційні підходи до планування, контролю та оцінювання ефективності не можуть бути механічно перенесені у сферу інноваційної діяльності без суттєвої адаптації.

Історично формування теорії інновацій пов'язане з роботами Й. Шумпетера, який розглядав інновації як головну рушійну силу економічного розвитку та джерело процесу «творчого руйнування», в межах якого нові комбінації факторів виробництва витісняють застарілі технології, продукти і бізнес-моделі. Саме в межах цієї концепції інновації вперше були осмислені не як випадкові технічні удосконалення, а як **системний економічний процес**, що визначає динаміку капіталістичної економіки.

Подальший розвиток теорії інновацій відбувався у напрямі розширення уявлень про джерела та механізми інноваційного розвитку. Сучасні концепції дедалі більше акцентують увагу на ролі інституційного середовища, мережових взаємодій, систем інновацій та знанневих потоків у формуванні інноваційної динаміки. У цьому контексті інновації розглядаються не як ізольований результат діяльності окремого підприємства, а як продукт взаємодії багатьох акторів фірм, університетів, наукових центрів, державних інституцій та споживачів.

У сучасній економічній теорії широко використовується поняття національної та регіональної інноваційної системи, під якими розуміють сукупність організацій, інститутів і механізмів, що забезпечують створення, поширення та використання нових знань і технологій. У межах такої системи підприємство виступає не лише як виробник інновацій, але й як активний учасник складних коопераційних і конкурентних процесів. Особливу увагу слід приділити також розгляду інновацій у контексті стратегічного розвитку підприємства. В умовах посилення глобальної конкуренції та скорочення

життєвого циклу продуктів інновації дедалі частіше стають не просто інструментом підвищення ефективності, а ключовим елементом довгострокової стратегії виживання і зростання. Це означає, що управління інноваціями повинно інтегруватися у систему стратегічного менеджменту та розглядатися як її невід'ємна складова.

Таким чином, інновації в сучасній економіці слід розглядати як багатовимірний соціально-економічний феномен, що поєднує науково-технічні, економічні, організаційні та інституційні аспекти. Їх специфіка як об'єкта управління зумовлює необхідність формування спеціальних підходів, методів та організаційних механізмів управління, що враховують високий рівень невизначеності, ризику та складності інноваційних процесів.

2. Різноманітність форм, напрямів та механізмів реалізації інноваційної діяльності зумовлює необхідність системного підходу до класифікації інновацій як передумови їх наукового аналізу та ефективного управління. **Класифікація інновацій** у широкому розумінні означає впорядкування множини інноваційних явищ за певними суттєвими ознаками з метою виявлення їх спільних і відмінних рис, закономірностей розвитку та управлінських особливостей. У теорії та практиці інноваційного менеджменту не існує єдиної універсальної класифікації інновацій, що пояснюється багатовимірністю цього феномену. Тому в наукових дослідженнях, як правило, застосовують систему взаємодоповнюючих класифікаційних підходів, кожен з яких висвітлює окремі аспекти інноваційної діяльності.

Однією з базових є **класифікація інновацій за змістом (сферою реалізації)**, у межах якої виділяють **продуктові, процесні, організаційні та управлінські інновації**. **Продуктові інновації** пов'язані зі створенням нових або істотно вдосконалених товарів і послуг, що відрізняються за своїми споживчими властивостями, функціональним призначенням або сферою застосування. **Процесні інновації** стосуються змін у способах виробництва, логістики, технологічних процесах або методах надання послуг і спрямовані

на підвищення ефективності використання ресурсів. **Організаційні інновації** охоплюють трансформації у структурі управління, формах координації, бізнес-процесах та організаційних механізмах. **Управлінські інновації** передбачають впровадження нових методів прийняття рішень, стратегічного планування, мотивації, контролю та розвитку персоналу.

Важливим є також поділ інновацій за **рівнем новизни**, відповідно до якого розрізняють **радикальні, покращувальні та імітаційні інновації**. **Радикальні інновації** створюють принципово нові продукти, технології або ринки і можуть змінювати структуру галузей та конкурентне середовище. **Покращувальні інновації** спрямовані на поступове вдосконалення існуючих рішень і зазвичай забезпечують еволюційний розвиток підприємства. **Імітаційні інновації** полягають у відтворенні та адаптації вже існуючих рішень, що дає змогу скорочувати витрати на розроблення та знижувати рівень ризику. З позицій стратегічного управління істотне значення має **класифікація за масштабом і глибиною змін**, у межах якої розрізняють **локальні, системні та трансформаційні інновації**. **Локальні інновації** зачіпають окремі елементи діяльності підприємства без зміни загальної логіки його функціонування. **Системні інновації** охоплюють взаємопов'язані зміни у кількох підсистемах організації та потребують комплексного управлінського підходу. **Трансформаційні інновації** змінюють базові принципи створення цінності, організаційну архітектуру та стратегічну позицію підприємства.

Поширеною є також **класифікація за джерелом виникнення**, відповідно до якої виділяють **внутрішні та зовнішні інновації**. **Внутрішні інновації** формуються у межах підприємства на основі власних науково-дослідних, інженерних та організаційних компетенцій. **Зовнішні інновації** виникають у результаті взаємодії з іншими учасниками інноваційної системи університетами, науковими центрами, стартапами, постачальниками або споживачами.

Особливе місце посідає **класифікація за місцем у ланцюгу створення цінності**, у межах якої розрізняють інновації у сфері досліджень і розробок,

виробництва, логістики, маркетингу, сервісного обслуговування та управління. Такий підхід дає змогу розглядати інноваційну діяльність як інтегрований процес, що пронизує всі етапи створення та доставки цінності споживачеві. В економічному аналізі широко застосовується також **класифікація за характером отриманого ефекту**, у межах якої виділяють **економічні, соціальні, екологічні та комплексні інновації**. **Економічний ефект** проявляється у зростанні прибутковості, продуктивності або ринкової вартості підприємства. **Соціальний ефект** пов'язаний із поліпшенням умов праці, розвитком людського капіталу та підвищенням якості життя. **Екологічний ефект** полягає у зниженні негативного впливу на довкілля та підвищенні ресурсоефективності. З позицій управління важливим є також поділ інновацій за **рівнем ризику та невизначеності**, відповідно до якого виділяють **низько-, середньо- та високоризикові інновації**. Як правило, радикальні та трансформаційні інновації характеризуються значно вищим рівнем ризику, ніж покращувальні або імітаційні, що зумовлює необхідність застосування спеціальних методів відбору та фінансування.

Окрім багатоманітності класифікаційних ознак, інновації мають і **принципову специфіку як об'єкт управління**. Передусім, вони не є стандартним товаром або типовим інвестиційним проектом. Інновації характеризуються унікальністю результатів, обмеженою передбачуваністю, нерівномірністю розподілу витрат і вигод у часі та високою залежністю від людського капіталу.

Інновацію доцільно розглядати одночасно у трьох вимірах: **як продукт, як процес і як стратегічний актив**. Як продукт інновація є результатом діяльності, що має певну споживчу цінність. Як процес інновація охоплює послідовність стадій від виникнення ідеї до її комерційного використання. Як стратегічний актив інновація формує довгострокові конкурентні переваги підприємства та визначає його позицію на ринку.

Особливістю інновацій є також те, що їх цінність часто має опосередкований і відкладений характер. Багато інноваційних проектів не

приносять негайного фінансового результату, але створюють основу для майбутнього зростання, формування нових компетенцій та зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, класифікація інновацій не є суто описовим інструментом, а виступає важливою методологічною основою побудови системи управління інноваційною діяльністю. Саме усвідомлення багатовимірності та специфіки інновацій створює передумови для формування адекватних принципів, функцій і методів управління, що й буде предметом подальшого розгляду.

3. Управління інноваціями є спеціалізованою та водночас інтегрованою складовою загальної системи менеджменту підприємства, спрямованою на забезпечення цілеспрямованого формування, розвитку та використання інноваційного потенціалу в умовах динамічного та конкурентного зовнішнього середовища. В сучасній економіці, що характеризується прискоренням науково-технічного прогресу, скороченням життєвого циклу продуктів та зростанням ролі знань, інноваційна діяльність перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на ключовий чинник довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Управління інноваціями доцільно визначати як цілеспрямований, системно організований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності, пов'язаної зі створенням, впровадженням і комерціалізацією інновацій з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. На відміну від традиційних сфер управління, інноваційний менеджмент має справу з об'єктами, що характеризуються високим рівнем невизначеності, ризику, унікальності та складності, що істотно впливає на логіку прийняття управлінських рішень. Місце управління інноваціями в системі загального менеджменту визначається його тісним зв'язком зі стратегічним управлінням, інвестиційною діяльністю, управлінням персоналом, фінансами та маркетингом. Інноваційна діяльність не може бути ефективно реалізована у відриві від загальної стратегії підприємства, оскільки

саме стратегічні пріоритети визначають напрями пошуку та відбору інноваційних ідей, масштаби інвестування та допустимий рівень ризику.

Метою управління інноваціями є забезпечення сталого розвитку підприємства на основі систематичного оновлення продуктів, технологій, організаційних та управлінських рішень, формування та використання інноваційних конкурентних переваг, а також підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. При цьому важливо підкреслити, що йдеться не лише про досягнення короткострокових економічних результатів, а про формування довгострокового потенціалу розвитку та здатності до постійного оновлення.

До основних **завдань управління інноваціями** належать: формування інноваційної стратегії підприємства; створення сприятливих організаційних та інституційних умов для генерування ідей; відбір та пріоритизація інноваційних проєктів; забезпечення ресурсної підтримки інноваційної діяльності; координація робіт на всіх стадіях інноваційного процесу; управління ризиками та оцінювання результативності інновацій.

Формування ефективної системи управління інноваціями ґрунтується на сукупності **принципів**, що відображають об'єктивні закономірності інноваційної діяльності та визначають загальні вимоги до побудови управлінських механізмів. До базових принципів управління інноваціями належать, насамперед, **принцип системності**, який передбачає розгляд інноваційної діяльності як цілісної сукупності взаємопов'язаних процесів і елементів; **принцип стратегічної спрямованості**, що вимагає підпорядкування інноваційних рішень довгостроковим цілям розвитку підприємства; **принцип безперервності**, відповідно до якого інноваційна діяльність має носити постійний, а не епізодичний характер.

Важливе значення має також **принцип адаптивності**, який означає необхідність гнучкого реагування системи управління інноваціями на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. **Принцип економічної доцільності** передбачає обґрунтування інноваційних рішень з позицій їх ресурсної

забезпеченості та очікуваних результатів. **Принцип поєднання централізації і децентралізації** відображає необхідність стратегічної координації інноваційної діяльності за одночасного створення умов для ініціативи та творчості на рівні підрозділів і окремих працівників. Не менш важливим є **принцип допустимого ризику**, який полягає у свідомому прийнятті невизначеності як невід'ємної характеристики інноваційної діяльності та управлінні нею, а не в спробах повного усунення.

Реалізація зазначених принципів у практиці управління здійснюється через систему **функцій управління інноваціями**, які відображають основні напрями цілеспрямованого впливу на інноваційні процеси. До таких функцій традиційно відносять **планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль**, які в сфері інноваційної діяльності набувають специфічного змісту.

Планування інноваційної діяльності передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей інноваційного розвитку, формування портфеля інноваційних проєктів, розроблення програм і планів їх реалізації, а також прогнозування потреб у ресурсах і очікуваних результатів. Особливістю інноваційного планування є необхідність урахування високого рівня невизначеності та використання сценарних і варіантних підходів.

Організація інноваційної діяльності полягає у формуванні відповідної організаційної структури, розподілі повноважень і відповідальності, створенні проєктних і міжфункціональних команд, налагодженні взаємодії між підрозділами та зовнішніми партнерами. Важливим аспектом є створення організаційних умов, що стимулюють творчість, обмін знаннями та ініціативу.

Мотивація інноваційної діяльності спрямована на заохочення персоналу до участі у процесах генерування та реалізації нових ідей. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, формування відповідної організаційної культури, орієнтованої на розвиток, навчання та прийняття обґрунтованого ризику.

Координація в системі управління інноваціями забезпечує узгодженість дій різних учасників інноваційного процесу, синхронізацію робіт на окремих стадіях та інтеграцію інноваційної діяльності з іншими напрямками діяльності підприємства.

Контроль інноваційної діяльності полягає у відстеженні ходу реалізації інноваційних проєктів, оцінюванні досягнення поставлених цілей, аналізі відхилень та коригуванні управлінських рішень. При цьому контроль у сфері інновацій не може обмежуватися лише фінансовими показниками і має враховувати якісні, процесні та стратегічні аспекти. Особливістю сучасного етапу розвитку інноваційного менеджменту є зростання ролі **портфельного підходу** до управління інноваціями, за якого підприємство розглядає сукупність інноваційних проєктів як єдиний портфель, що має бути збалансований за рівнем ризику, строками реалізації та стратегічною значущістю.

Отже, управління інноваціями слід розглядати не як набір окремих інструментів або процедур, а як цілісну систему стратегічного й операційного управління розвитком підприємства, спрямовану на формування його здатності до постійного оновлення та довгострокового зростання в умовах складного і мінливого середовища.

Питання для контролю

1. Розкрийте економічну сутність інновацій та обґрунтуйте їх роль у сучасному розвитку підприємств і економіки в цілому.
2. Поясніть відмінність між поняттями «інвенція», «нововведення» та «інновація» та покажіть їх місце в інноваційному процесі.
3. Охарактеризуйте інновації як специфічний об'єкт управління та обґрунтуйте, чому до них не можна механічно застосовувати традиційні управлінські підходи.

4. Розкрийте сутність інноваційного процесу та поясніть його відмінність від лінійної моделі створення нововведень.
5. Проаналізуйте основні підходи до класифікації інновацій та поясніть їх значення для управління інноваційною діяльністю.
6. Поясніть специфіку інновацій як продукту, процесу та стратегічного активу підприємства.
7. Розкрийте поняття інноваційного потенціалу підприємства та обґрунтуйте його роль у забезпеченні інноваційного розвитку.
8. Визначте мету та основні завдання управління інноваціями в сучасних умовах.
9. Охарактеризуйте принципи управління інноваціями та поясніть їх значення для побудови ефективної інноваційної системи підприємства.
10. Розкрийте зміст основних функцій управління інноваціями та поясніть їх специфіку порівняно з традиційними функціями менеджменту.

ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1. Взаємозв'язок інновацій. Технопарки і технополіси. Фінансово-промислові групи
2. Організація технологічного процесу і делегування повноважень у ФПП
3. Мотивація учасників технологічного ланцюга
4. Контроль функціонування діяльності технологічного ланцюга

1. Інноваційний розвиток сучасної економіки характеризується зростанням ролі кооперації між різними суб'єктами господарювання, науковими установами, освітніми організаціями, фінансовими інститутами та державними структурами. В умовах ускладнення технологій, зростання вартості наукових досліджень і скорочення життєвого циклу продуктів

інноваційна діяльність дедалі рідше здійснюється в межах ізольованого підприємства і все частіше набуває мережевого, міжорганізаційного та інституційно опосередкованого характеру. Це зумовлює формування різноманітних організаційних форм і структур, що забезпечують інтеграцію знань, ресурсів і компетенцій у процесі створення та комерціалізації інновацій.

Під взаємозв'язком інновацій доцільно розуміти систему стійких економічних, організаційних, науково-технічних і інформаційних відносин між суб'єктами інноваційної діяльності, спрямованих на спільне створення, поширення та використання нових знань, технологій і продуктів. Інновації рідко виникають як результат ізольованих зусиль окремого підприємства; навпаки, вони є наслідком складної взаємодії між дослідницькими організаціями, виробничими структурами, фінансовими інститутами, ринковими посередниками та державними регуляторами.

У сучасній економічній теорії дедалі більшого поширення набуває уявлення про інновації як про системний і кумулятивний процес, у межах якого нові знання створюються, комбінуються, адаптуються та поширюються через мережі взаємодії. Це означає, що ефективність інноваційної діяльності визначається не лише внутрішніми можливостями окремого підприємства, а й якістю його включеності в ширші інноваційні екосистеми, кластери та міжорганізаційні структури.

Важливим інституційним підґрунтям такої взаємодії є організаційні структури на ринку інноваційних послуг, які виконують функцію посередників між наукою, виробництвом і ринком, знижують трансакційні витрати інноваційної діяльності, сприяють мобілізації ресурсів і прискорюють процес комерціалізації нововведень.

Серед таких структур особливе місце посідають технопарки, технополіси та фінансово-промислові групи, які являють собою різні за масштабом і логікою організації форми інституційного забезпечення інноваційного розвитку.

Технопарк слід визначити як спеціально організований територіально-інституційний комплекс, що об'єднує науково-дослідні установи, освітні організації, інноваційні підприємства, стартапи, венчурні структури та сервісні компанії з метою сприяння створенню, впровадженню і комерціалізації науково-технічних розробок. Ключовою функцією технопарку є формування сприятливого середовища для трансферу технологій, розвитку підприємництва на основі знань та прискорення інноваційного циклу від ідеї до ринку.

Економічний зміст технопарків полягає у зниженні бар'єрів входу в інноваційну діяльність, концентрації інтелектуального капіталу, спільному використанні інфраструктури та створенні умов для неформального обміну знаннями. З організаційно-економічної точки зору технопарк виступає як платформа координації взаємодії між різними учасниками інноваційного процесу, що мають різні цілі, ресурси та часові горизонти.

Технополіс є більш масштабною та комплексною формою просторової організації інноваційної діяльності. На відміну від технопарку, який зазвичай має локальний або регіональний характер, технополіс охоплює значні території та інтегрує не лише науково-виробничі структури, а й житлову, соціальну, освітню та культурну інфраструктуру. Технополіс можна визначити як місто або регіон, економічний розвиток якого системно орієнтований на створення та використання високих технологій і знань.

З погляду інноваційної економіки технополіси виконують функцію територіальних ядер концентрації інноваційного потенціалу, де поєднуються наукові школи, високотехнологічні компанії, венчурний капітал і спеціалізовані сервісні структури. Вони сприяють формуванню стійких кластерів, у межах яких інновації набувають характеру безперервного та самопідтримуваного процесу.

Окрему групу організаційних структур на ринку інноваційних послуг становлять фінансово-промислові групи (ФПГ). Під фінансово-промисловою групою доцільно розуміти інтегроване об'єднання підприємств промислового,

фінансового, науково-технічного та інколи торговельного профілю, пов'язаних між собою відносинами власності, довгострокового співробітництва або спільного стратегічного управління.

Економічна логіка створення ФПГ полягає у поєднанні виробничого, фінансового та інтелектуального капіталу з метою реалізації масштабних інвестиційних та інноваційних проєктів, які є надто ризикованими або ресурсомісткими для окремих підприємств. У контексті інноваційного розвитку ФПГ виступають як організаційні платформи для концентрації ресурсів, диверсифікації ризиків та забезпечення довгострокового фінансування наукоємних напрямів діяльності. Важливою особливістю фінансово-промислових груп є їх здатність інтегрувати різні стадії інноваційного циклу від фундаментальних досліджень і прикладних розробок до промислового виробництва та виходу на ринок. Це створює умови для зниження трансакційних витрат, прискорення дифузії інновацій та підвищення керованості складних технологічних ланцюгів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що технопарки, технополіси та фінансово-промислові групи є різними, але взаємодоповнювальними формами інституційної організації взаємозв'язків у сфері інновацій. Вони відображають об'єктивну тенденцію переходу від індивідуалізованої інноваційної діяльності до мережових, кластерних і системних моделей створення та використання нових знань, що є характерною рисою сучасної економіки.

2. Фінансово-промислові групи (ФПГ) як складні інтегровані корпоративні утворення відіграють особливу роль у реалізації масштабних інноваційних і технологічно складних проєктів. Їх організаційно-економічна природа зумовлює необхідність не лише концентрації фінансових, виробничих та інтелектуальних ресурсів, але й побудови ефективних механізмів координації діяльності численних учасників, що беруть участь у створенні та комерціалізації інновацій.

Під **організацією технологічного процесу** у межах фінансово-промислової групи доцільно розуміти цілеспрямоване формування та

впорядкування сукупності взаємопов'язаних виробничих, науково-дослідних, інженерно-конструкторських, логістичних та управлінських операцій, спрямованих на створення інноваційного продукту або технології. На відміну від традиційного підприємства, де технологічний процес здебільшого локалізований у межах однієї організаційної структури, у ФПГ він має **розподілений, багаторівневий і міжорганізаційний характер.**

Технологічний процес у межах ФПГ, як правило, охоплює кілька взаємопов'язаних стадій: фундаментальні та прикладні дослідження, дослідно-конструкторські роботи, пілотне виробництво, промислове освоєння та комерціалізацію. Кожна з цих стадій може бути закріплена за різними учасниками групи, що зумовлює необхідність чіткого розмежування функцій, відповідальності та повноважень.

Делегування повноважень у цьому контексті виступає ключовим організаційним механізмом забезпечення керованості складних технологічних ланцюгів. Делегування повноважень слід визначити як процес передачі частини управлінських прав і відповідальності від вищого рівня управління до нижчих рівнів або до окремих структурних одиниць з метою підвищення оперативності прийняття рішень та ефективності виконання функцій.

В умовах ФПГ делегування набуває особливої ваги, оскільки централізоване управління всіма аспектами інноваційної та виробничої діяльності є не лише неефективним, але й практично неможливим через масштаб, різноманітність та територіальну розосередженість учасників групи. Тому формується багаторівнева система управління, у межах якої стратегічні рішення концентруються на рівні керівних органів групи, тоді як операційне управління технологічними процесами здійснюється на рівні окремих підприємств, проектних команд або центрів компетенцій.

Організація технологічного процесу у ФПГ передбачає, по-перше, **інтеграцію технологічних ланцюгів**, що означає узгодження послідовності, параметрів і стандартів виконання робіт на різних стадіях створення інновації. По-друге, вона вимагає створення ефективних механізмів координації, обміну

інформацією та контролю, які забезпечують цілісність і спрямованість спільної діяльності.

Особливу роль у цьому відіграють **проектні та програмно-цільові форми організації управління**, які дозволяють тимчасово об'єднувати ресурси та компетенції різних учасників ФПГ для реалізації конкретних інноваційних завдань. У межах таких структур формуються проектні команди, наділені визначеними повноваженнями, відповідальністю та ресурсами, що підвищує гнучкість і адаптивність управління.

Делегування повноважень у ФПГ має здійснюватися з урахуванням принципу **балансу між централізацією і децентралізацією**. Надмірна централізація призводить до перевантаження керівних органів, уповільнення прийняття рішень та зниження чутливості до локальних особливостей і змін. Водночас надмірна децентралізація може спричинити втрату стратегічної єдності, фрагментацію зусиль і конфлікти інтересів між учасниками групи.

Важливим аспектом організації технологічного процесу є також **стандартизація та регламентація взаємодії** між підрозділами та підприємствами-учасниками ФПГ. Йдеться не лише про технічні стандарти, але й про управлінські процедури, формати звітності, правила прийняття рішень та механізми вирішення конфліктів. Така формалізація створює передумови для зниження трансакційних витрат і підвищення передбачуваності спільної діяльності.

Разом з тим інноваційний характер діяльності ФПГ вимагає збереження певного рівня **організаційної гнучкості**, що дозволяє адаптувати технологічні процеси до змін науково-технічних, ринкових та інституційних умов. Це означає, що формальні структури мають доповнюватися неформальними мережами взаємодії, горизонтальними зв'язками та механізмами обміну знаннями.

Таким чином, організація технологічного процесу і делегування повноважень у фінансово-промислових групах є взаємопов'язаними елементами єдиної управлінської архітектури, спрямованої на забезпечення

ефективної координації складних інноваційно-виробничих систем, поєднання стратегічної цілісності з операційною гнучкістю та створення умов для реалізації масштабних і наукоємних інноваційних проєктів.

3. Ефективність функціонування складних інноваційно-виробничих систем, зокрема фінансово-промислових груп та інших інтегрованих структур, значною мірою визначається не лише наявністю ресурсів і формальних механізмів координації, але й рівнем зацікавленості учасників у досягненні спільних цілей. В умовах розподіленого технологічного процесу, коли різні стадії створення інноваційного продукту виконуються різними організаційними одиницями, проблема **мотивації учасників технологічного ланцюга** набуває особливої актуальності.

Під **технологічним ланцюгом** доцільно розуміти послідовність взаємопов'язаних стадій створення цінності, що охоплює наукові дослідження, проєктування, виробництво, маркетинг і комерціалізацію інноваційного продукту. У межах інтегрованих структур кожна з цих стадій може бути закріплена за різними суб'єктами, які мають власні економічні інтереси, організаційні цілі та системи стимулювання.

Мотивація учасників технологічного ланцюга являє собою систему економічних, організаційних і соціально-психологічних впливів, спрямованих на узгодження індивідуальних і корпоративних інтересів окремих підрозділів, підприємств та команд із стратегічними цілями інноваційного розвитку всієї інтегрованої структури. На відміну від мотивації персоналу в межах окремого підприємства, у даному випадку йдеться про **багаторівневу та міжорганізаційну мотивацію**, що охоплює як індивідуальних виконавців, так і колективні суб'єкти господарювання. Ключовою проблемою мотивації в таких системах є **ризик опортуністичної поведінки**, коли окремі учасники технологічного ланцюга прагнуть максимізувати власну вигоду на шкоду спільному результату. Це може проявлятися у затягуванні строків виконання

робіт, зниженні якості, перекладанні витрат на інших учасників або блокуванні змін, що загрожують усталеним позиціям.

З економічної точки зору ефективна система мотивації має бути побудована таким чином, щоб індивідуальна раціональність учасників узгоджувалася з колективною раціональністю системи в цілому. Це означає, що винагороди, санкції та правила взаємодії повинні створювати стимули до кооперації, обміну знаннями та орієнтації на довгостроковий результат, а не лише на короткострокову вигоду.

Важливу роль у мотивації учасників технологічного ланцюга відіграють **економічні механізми стимулювання**, серед яких особливе місце посідають механізми розподілу доходів і ризиків, система внутрішніх цін і трансфертного ціноутворення, участь у прибутках від комерціалізації інновацій, а також довгострокові контракти та партнерські угоди. Такі інструменти дозволяють закріпити зацікавленість учасників у кінцевому результаті та зменшити конфлікти інтересів між окремими ланками технологічного ланцюга. Поряд з економічними стимулами важливе значення мають **організаційні механізми мотивації**, до яких належать участь у спільних проєктних структурах, залучення до процесів прийняття рішень, доступ до спільних ресурсів і компетенцій, а також формування горизонтальних зв'язків між фахівцями різних організацій. Такі механізми сприяють формуванню почуття причетності до спільної справи та підвищують рівень довіри між учасниками.

Не менш важливим є і **соціально-культурний вимір мотивації**, який пов'язаний із формуванням спільних цінностей, норм і уявлень про цілі та сенс інноваційної діяльності. У межах інтегрованих інноваційних структур особливу роль відіграє **інноваційна культура**, що заохочує ініціативу, експериментування, обмін знаннями та прийняття обґрунтованого ризику.

Специфікою мотивації в інноваційній сфері є також необхідність урахування **часового розриву між витратами і результатами**, оскільки багато інноваційних проєктів мають довгостроковий характер і не дають

негайного економічного ефекту. Це вимагає використання таких форм стимулювання, які орієнтують учасників на стратегічні цілі, а не лише на короткострокові показники ефективності.

Мотивація учасників технологічного ланцюга є не просто допоміжною функцією управління, а ключовим елементом забезпечення цілісності та результативності інноваційно-виробничих систем. Від того, наскільки вдало побудовані механізми узгодження інтересів і стимулювання співпраці, значною мірою залежить здатність таких систем реалізовувати складні інноваційні проекти та досягати стійких конкурентних переваг.

4. У складних інноваційно-виробничих системах, зокрема у фінансово-промислових групах, кластерах та інших інтегрованих структурах, проблема контролю набуває принципово іншого змісту, ніж у межах окремого підприємства. Тут ідеться не лише про перевірку виконання окремих завдань або дотримання формальних нормативів, а про забезпечення цілісності, узгодженості та стратегічної спрямованості функціонування всього технологічного ланцюга створення інноваційної цінності.

Під **контролем функціонування діяльності технологічного ланцюга** доцільно розуміти систематичний, цілеспрямований процес спостереження, вимірювання, аналізу та коригування діяльності всіх ланок інноваційно-виробничої системи з метою забезпечення досягнення запланованих результатів, дотримання стратегічних орієнтирів та збереження керованості складного багаторівневого процесу створення і комерціалізації інновацій.

Технологічний ланцюг у сучасних інноваційних системах характеризується **розподіленістю, багатосуб'єктністю та високим рівнем невизначеності**. Його окремі стадії можуть виконуватися різними організаціями, що мають власні цілі, системи управління та критерії ефективності. За таких умов контроль не може зводитися лише до адміністративного нагляду або фінансової звітності, а має набувати **інтегративного, системного та стратегічно орієнтованого характеру**.

З економічної точки зору основним завданням контролю є **забезпечення відповідності фактичного перебігу інноваційно-виробничого процесу його запланованій логіці, ресурсним обмеженням та стратегічним цілям розвитку інтегрованої структури**. При цьому контроль виконує не лише фіксувальну, а й аналітичну, прогностичну та коригувальну функції.

У системі управління інноваційною діяльністю доцільно виділяти кілька **рівнів контролю технологічного ланцюга**.

По-перше, це стратегічний контроль, спрямований на оцінювання відповідності структури та напрямів розвитку інноваційної діяльності довгостроковим цілям підприємства або групи.

По-друге, це тактичний контроль, що зосереджується на виконанні програм і портфелів інноваційних проєктів.

По-третє, це операційний контроль, який охоплює повсякденне відстеження ходу виконання конкретних робіт, дотримання строків, бюджетів і технічних параметрів.

Особливістю контролю в інноваційній сфері є те, що **об'єктом контролю виступають не лише результати, а й сам процес**, включно з якістю управлінських рішень, ефективністю взаємодії між учасниками та здатністю системи до навчання і корекції власної поведінки. Це зумовлює необхідність поєднання кількісних і якісних показників, формалізованих і експертних оцінок. Важливим інструментом контролю функціонування технологічного ланцюга є **система показників ефективності (КРІ)**, яка має відображати як локальні результати окремих ланок, так і інтегральний результат усього інноваційного процесу. При цьому існує принципова методологічна проблема: надмірна орієнтація на локальні показники може призводити до оптимізації окремих ділянок на шкоду цілісності системи в цілому. Тому система контролю має бути побудована таким чином, щоб **стимулювати кооперацію, а не фрагментацію**.

Окрему увагу слід приділити **контролю ризиків** у межах технологічного ланцюга. Інноваційна діяльність за своєю природою пов'язана

з високим рівнем технічної, ринкової, фінансової та організаційної невизначеності. Тому контроль не може обмежуватися констатацією відхилень від плану, а має включати систематичну ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання їх імовірності та наслідків, а також розроблення заходів з їх мінімізації або прийняття.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають **цифрові інструменти контролю та моніторингу**, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати перебіг робіт, використання ресурсів і досягнення проміжних результатів у межах складних розподілених систем. Водночас важливо підкреслити, що жодна, навіть найсучасніша інформаційна система не може замінити управлінського судження та аналітичної інтерпретації даних. Принципово важливою є і **рефлексивна функція контролю** в інноваційних системах. Йдеться про те, що контроль має бути спрямований не лише на виправлення помилок, а й на накопичення організаційного досвіду, навчання та вдосконалення самої системи управління. У цьому сенсі контроль виступає не як репресивний механізм, а як інструмент розвитку та підвищення здатності організації до адаптації. Разом з тим існують і **межі контролю** в інноваційній діяльності. Надмірна регламентація, жорстка формалізація та спроби повної передбачуваності можуть придушувати творчість, ініціативу та готовність до експерименту. Тому ефективна система контролю має бути побудована на принципі **балансу між керованістю і свободою**, між стабільністю і можливістю змін.

У підсумку контроль функціонування діяльності технологічного ланцюга слід розглядати як складний, багаторівневий та методологічно чутливий елемент системи управління інноваційною діяльністю, який забезпечує не лише досягнення поточних цілей, але й довгострокову стійкість та розвиток інтегрованих інноваційно-виробничих систем.

Питання для контролю

1. Розкрийте економічну сутність взаємозв'язків у сфері інновацій та обґрунтуйте їх роль у формуванні сучасних інноваційних систем.
2. Поясніть інституційну природу технопарків і охарактеризуйте їх функції в процесі створення та комерціалізації інновацій.
3. У чому полягає відмінність між технопарком і технополісом як формами територіальної організації інноваційної діяльності?
4. Охарактеризуйте фінансово-промислові групи як організаційну форму інтеграції інноваційної, виробничої та фінансової діяльності.
5. Розкрийте зміст поняття «технологічний ланцюг» та поясніть його значення для організації інноваційних процесів.
6. Проаналізуйте особливості організації технологічного процесу у фінансово-промислових групах.
7. Поясніть роль делегування повноважень у забезпеченні керованості складних інноваційно-виробничих систем.
8. Розкрийте економічний і організаційний зміст мотивації учасників технологічного ланцюга та обґрунтуйте її значення для досягнення спільних результатів.
9. Охарактеризуйте систему контролю функціонування діяльності технологічного ланцюга та поясніть її відмінність від традиційного внутрішньоорганізаційного контролю.
10. Поясніть, чому контроль у сфері інноваційної діяльності має поєднувати функції нагляду, аналізу, корекції та організаційного навчання.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

1. Сутність, об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності
2. Інноваційний процес: загальна характеристика, структура та життєвий цикл
3. Джерела інноваційних ідей та чинники успішності й невдач інноваційної діяльності
4. Концептуальні підходи та організаційно-економічні моделі управління інноваційним розвитком підприємства

1. Інноваційна діяльність у сучасній економіці є однією з визначальних форм господарської активності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств, структурну модернізацію виробництва та економічне зростання в цілому. В умовах переходу до економіки знань, прискорення науково-технічного прогресу та глобалізації ринків інновації перестають бути епізодичним явищем і набувають характеру **систематичного, цілеспрямованого та інституційно організованого процесу.**

Інноваційна діяльність може бути визначена як сукупність наукових, науково-технічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямованих на створення, впровадження та поширення інновацій з метою отримання економічного, соціального або іншого значущого ефекту. На відміну від звичайної виробничої або інвестиційної діяльності, інноваційна діяльність характеризується підвищеним рівнем невизначеності, ризику та унікальності результатів.

З економічної точки зору інноваційна діяльність виступає **механізмом перетворення наукових знань у фактор виробництва та джерело доданої вартості.** Вона опосередковує зв'язок між науково-технічним прогресом і реальними змінами у структурі виробництва, продуктах, технологіях і формах організації праці.

У структурі інноваційної діяльності прийнято виділяти її **об'єкти та суб'єкти**, які утворюють взаємопов'язану систему економічних відносин.

Під **об'єктами інноваційної діяльності** розуміють те, на що спрямована інноваційна активність і що є носієм новизни та потенційної цінності. До них належать, передусім, нові або істотно вдосконалені продукти, технологічні процеси, методи організації виробництва та управління, маркетингові рішення, бізнес-моделі та інституційні форми господарювання. У ширшому розумінні об'єктами інноваційної діяльності можуть виступати також знання, інформація, компетенції та інтелектуальні ресурси, що залучаються до процесу створення нововведень.

Особливістю об'єктів інноваційної діяльності є їх **нематеріальний або змішаний (матеріально-інтелектуальний) характер**, що ускладнює їх оцінювання, облік і комерціалізацію. Крім того, на відміну від традиційних товарів і факторів виробництва, інноваційні об'єкти характеризуються високою специфічністю, обмеженою повторюваністю та значною залежністю від контексту застосування.

Суб'єктами інноваційної діяльності є учасники економічних відносин, які безпосередньо або опосередковано залучені до процесу створення, впровадження та поширення інновацій. До них належать підприємства, науково-дослідні та освітні установи, індивідуальні винахідники та підприємці, інвестиційні та венчурні фонди, консалтингові та інжинірингові компанії, а також органи державної влади та місцевого самоврядування.

Центральним суб'єктом інноваційної діяльності в ринковій економіці є **підприємство**, яке поєднує функції ініціатора, організатора та безпосереднього виконавця інноваційних проєктів. Саме на рівні підприємства відбувається інтеграція науково-технічних ідей, ресурсів і ринкових можливостей у конкретні комерційно реалізовані рішення.

Водночас сучасна інноваційна діяльність дедалі більше набуває **мережевого та міжорганізаційного характеру**, що означає зростання ролі партнерств, стратегічних альянсів, кластерів і відкритих інноваційних

платформ. У такій системі жоден суб'єкт не володіє повним набором необхідних ресурсів і компетенцій, а успіх залежить від здатності до кооперації та координації зусиль.

Важливу роль серед суб'єктів інноваційної діяльності відіграє також **держава**, яка формує інституційні умови, правові рамки та економічні стимули для інноваційного розвитку. Державна участь може здійснюватися у формах фінансування наукових досліджень, підтримки інноваційної інфраструктури, податкового стимулювання, захисту прав інтелектуальної власності та розвитку освіти.

Система взаємодії суб'єктів і об'єктів інноваційної діяльності формує **інноваційне середовище**, яке визначає можливості та обмеження для розвитку інновацій на мікро-, мезо- та макрорівнях. Ефективність цього середовища значною мірою залежить від якості інституцій, рівня розвитку ринків капіталу, стану науково-освітньої сфери та культури підприємництва.

Таким чином, інноваційна діяльність є складною соціально-економічною системою, у межах якої взаємодіють різноманітні суб'єкти та об'єкти, а її успішність визначається не лише внутрішніми зусиллями окремих підприємств, але й загальними умовами функціонування національної та регіональних інноваційних систем.

2. Інноваційна діяльність у сучасній економіці реалізується не у вигляді разових актів створення та впровадження нововведень, а як **складний, багатостадійний і динамічний процес**, що охоплює генерування ідей, їх науково-технічне опрацювання, практичну реалізацію та поширення результатів. Саме поняття інноваційного процесу відображає логіку перетворення знань і творчих задумів у економічно та соціально значущі результати.

Інноваційний процес доцільно визначати як сукупність взаємопов'язаних стадій і видів діяльності, у межах яких здійснюється створення, освоєння, впровадження та дифузія інновацій. Його принципова

особливість полягає у поєднанні науково-дослідної, виробничої, управлінської та комерційної складових в єдину цілісну систему, що функціонує в умовах невизначеності та ризику.

З методологічної точки зору інноваційний процес не слід розглядати як жорстко лінійну послідовність етапів. Хоча в теорії і практиці часто використовуються **лінійні моделі** (від фундаментальних досліджень до ринку), сучасні уявлення наголошують на його **ітеративному, зворотнзв'язковому та нелінійному характері**. Між окремими стадіями можливі численні повернення, корекції та паралельні потоки робіт, що відображає складність і непередбачуваність інноваційної діяльності.

У структурі інноваційного процесу традиційно виділяють кілька **основних стадій**. Початковою є стадія формування та відбору ідей, яка може базуватися як на результатах наукових досліджень, так і на аналізі ринкових потреб, технологічних трендів або внутрішніх проблем підприємства. Далі йде стадія науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, у межах якої відбувається перетворення ідеї у технічно реалізований прототип або технологічне рішення.

Наступною важливою стадією є **освоєння інновації у виробництві**, що включає підготовку технологічних процесів, організацію виробничої інфраструктури, навчання персоналу та випробування нових рішень у реальних умовах. Завершальною стадією інноваційного процесу є **комерціалізація та дифузія інновації**, тобто її виведення на ринок, поширення серед споживачів і поступове закріплення у відповідній галузі або сегменті економіки.

Важливо підкреслити, що на кожній зі стадій інноваційного процесу виникають **специфічні управлінські завдання**, пов'язані з розподілом ресурсів, оцінюванням ризиків, прийняттям рішень щодо продовження або припинення проєктів, а також координацією діяльності різних підрозділів і учасників. Поняття **життєвого циклу інновації** тісно пов'язане з інноваційним процесом, але має більш широкий економічний зміст. Життєвий

цикл інновації відображає еволюцію інноваційного продукту або технології від моменту їх появи до поступового витіснення новішими рішеннями. У загальному вигляді в межах життєвого циклу прийнято виділяти такі фази, як зародження, зростання, зрілість і спад.

На фазі **зародження** інновація зазвичай характеризується високою невизначеністю, значними витратами на розроблення та відсутністю стабільних ринкових позицій. Фаза **зростання** пов'язана з швидким поширенням інновації, нарощуванням обсягів виробництва та формуванням ринкового попиту. Фаза **зрілості** характеризується стабілізацією технології, посиленням конкуренції та поступовим зниженням темпів зростання. Нарешті, на фазі **спаду** інновація втрачає свою привабливість і поступово замінюється новими рішеннями. З управлінської точки зору концепція життєвого циклу інновації має важливе значення для **планування інноваційного портфеля, вибору моменту інвестування та визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства**. Вона дозволяє узгоджувати короткострокові та довгострокові цілі, балансувати між експлуатацією наявних технологій і пошуком нових можливостей. Сучасні дослідження також підкреслюють, що інноваційний процес дедалі більше набуває **відкритого та мережевого характеру**. Це означає, що окремі стадії життєвого циклу можуть реалізовуватися різними суб'єктами, а підприємства все частіше залучають зовнішні джерела знань, технологій і фінансування.

Отже, інноваційний процес слід розглядати як **складну, динамічну і багаторівневу систему діяльності**, управління якою потребує поєднання стратегічного бачення, гнучких організаційних рішень і здатності працювати в умовах постійної невизначеності та змін.

3. Інноваційна діяльність як цілеспрямований процес створення і впровадження нововведень неможлива без постійного оновлення ідей та концепцій розвитку. Саме тому проблема **джерел інноваційних ідей** і

чинників, що визначають успіх або невдачу інноваційних проєктів, займає центральне місце в теорії та практиці інноваційного менеджменту.

Під **інноваційною ідеєю** доцільно розуміти науково-технічне, організаційне або ринкове бачення можливого нововведення, яке має потенціал створення нової цінності або істотного вдосконалення існуючих рішень. Ідея є початковою формою інновації, але сама по собі ще не має економічної цінності, доки не буде перетворена у реалізований продукт, технологію або управлінське рішення.

Джерела інноваційних ідей у сучасній економіці є надзвичайно різноманітними. Традиційно важливу роль відіграють **наукові дослідження і розробки**, результати яких створюють принципово нові можливості для технологічних і продуктових змін. Однак у сучасних умовах дедалі більшого значення набувають і **ринкові джерела інновацій**, пов'язані з аналізом потреб споживачів, поведінки конкурентів, змін у структурі попиту та появи нових сегментів ринку. Важливим джерелом інноваційних ідей є також **внутрішній досвід підприємства**, зокрема виявлення «вузьких місць» у виробничих і управлінських процесах, накопичені технологічні компетенції, пропозиції працівників та результати експлуатації існуючих продуктів і технологій. У цьому контексті особливу роль відіграють системи внутрішнього підприємництва, програми безперервних поліпшень та механізми залучення персоналу до інноваційної діяльності.

У сучасних інноваційних системах дедалі більшого поширення набуває концепція **відкритих інновацій**, згідно з якою підприємства активно використовують зовнішні джерела ідей, знань і технологій, включаючи університети, науково-дослідні інститути, стартапи, постачальників і навіть споживачів. Такий підхід суттєво розширює інноваційний потенціал, але водночас ускладнює завдання координації та захисту інтелектуальної власності.

Окрему групу джерел інноваційних ідей становлять **технологічні та соціально-економічні тренди**, які формують довгострокові напрями

розвитку галузей і ринків. Аналіз таких трендів дозволяє не лише реагувати на поточні зміни, але й проактивно формувати майбутні ринки та бізнес-моделі.

Однак наявність навіть перспективних ідей ще не гарантує успіху інноваційної діяльності. Практика показує, що значна частина інноваційних проєктів зазнає невдачі або не досягає очікуваних результатів. Це зумовлює необхідність аналізу **чинників успішності та невдач інноваційної діяльності**.

До основних **чинників успішності** інноваційної діяльності належать, по-перше, чітке стратегічне бачення і узгодженість інноваційних проєктів із загальною стратегією розвитку підприємства. По-друге, важливе значення має наявність достатніх ресурсів - фінансових, кадрових, технологічних та організаційних. По-третє, критичним є рівень компетентності управлінської команди та її здатність працювати в умовах невизначеності та ризику.

Не менш важливим чинником успіху є **адекватна організація інноваційного процесу**, включаючи ефективні механізми відбору проєктів, управління портфелем інновацій, координації між підрозділами та взаємодії з зовнішніми партнерами. Вирішальну роль відіграє також організаційна культура, яка або стимулює ініціативу, експериментування та навчання, або, навпаки, придушує їх через страх помилок і надмірну формалізацію.

Серед **чинників невдач** інноваційної діяльності найчастіше називають помилки у виборі напрямів інновацій, недооцінку ринкових ризиків, технічну нереалізованість задумів, брак ресурсів, а також організаційні конфлікти і слабку координацію дій. Окрему групу проблем становлять так звані «пастки успіху», коли попередні досягнення підприємства створюють ілюзію стабільності та заважають своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З методологічної точки зору важливо підкреслити, що інноваційна діяльність за своєю природою є **високоризиковою і принципово невизначеною**, а отже, повне усунення невдач є неможливим. Тому сучасний інноваційний менеджмент дедалі більше орієнтується не стільки на уникнення

помилки, скільки на **створення умов для швидкого навчання, адаптації та корекції стратегій**. Джерела інноваційних ідей та чинники успішності й невдач інноваційної діяльності слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління розвитком підприємства, у межах якої ключову роль відіграє не лише наявність творчого потенціалу, але й здатність організації ефективно перетворювати ідеї у стійкі економічні результати.

4. У сучасній економіці інновації перестають бути лише окремою функціональною сферою діяльності підприємства і дедалі більше перетворюються на **структурутворювальний принцип його довгострокового розвитку**. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного управління окремими інноваційними проектами до **цілісного управління інноваційним розвитком підприємства** як складною соціально-економічною системою.

Під **інноваційним розвитком підприємства** слід розуміти процес якісних, структурних і функціональних змін у його діяльності, що ґрунтуються на систематичному створенні, впровадженні та використанні інновацій і спрямовані на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Управління інноваційним розвитком не може обмежуватися суто інструментальними або технократичними підходами. Воно потребує **чітко сформульованої концептуальної основи**, яка визначає логіку прийняття рішень, принципи організації процесів, критерії оцінювання результатів і способи інтеграції інновацій у загальну систему стратегічного управління підприємством.

У сучасній теорії та практиці менеджменту можна виділити кілька **базових концептуальних підходів** до управління інноваційним розвитком підприємства.

По-перше, **ресурсно-компетентнісний підхід**, згідно з яким джерелом довгострокових конкурентних переваг є унікальні ресурси, знання та

компетенції підприємства. У межах цього підходу інноваційний розвиток розглядається як процес цілеспрямованого накопичення, комбінування та трансформації компетенцій, а управління інноваціями - як управління знаннями, організаційним навчанням і розвитком людського капіталу.

По-друге, **процесний підхід**, який трактує інноваційну діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів створення, відбору, реалізації та комерціалізації нововведень. Управління інноваційним розвитком у цьому випадку зосереджується на побудові ефективної архітектури процесів, їх узгодженні з іншими бізнес-процесами та постійному вдосконаленні.

По-третє, **системний підхід**, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита, багаторівнева і динамічна система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Інноваційний розвиток у цій логіці постає як результат складної взаємодії технологічних, економічних, соціальних та інституційних факторів, а управління - як забезпечення цілісності, узгодженості та адаптивності всієї системи.

По-четверте, **стратегічний підхід**, який підкреслює необхідність інтеграції інноваційної діяльності у загальну стратегію розвитку підприємства. Інновації в цьому випадку розглядаються не як реакція на окремі проблеми або можливості, а як ключовий інструмент формування майбутніх конкурентних позицій і трансформації бізнес-моделі.

По-п'яте, дедалі більшого значення набуває **екосистемний та мережевий підхід**, згідно з яким інноваційний розвиток здійснюється не ізольовано в межах окремого підприємства, а у взаємодії з численними зовнішніми партнерами - науковими установами, стартапами, постачальниками, споживачами та державними інституціями. Управління в цьому випадку зосереджується на побудові та координації інноваційних мереж і платформ.

На основі зазначених концептуальних підходів у практиці сформувалися різноманітні **організаційно-економічні моделі управління інноваційним розвитком підприємства**, які відрізняються за рівнем централізації, ступенем

формалізації, механізмами прийняття рішень та способами інтеграції інновацій у загальну систему управління.

Однією з традиційних є **функціональна модель**, у межах якої інноваційна діяльність зосереджується у спеціалізованих підрозділах (науково-дослідних, конструкторських, інноваційних центрах). Перевагою цієї моделі є концентрація експертизи, але її обмеженням - слабка інтеграція інновацій у повсякденну діяльність підприємства.

Альтернативою є **проектно-орієнтована модель**, за якої інноваційна діяльність реалізується через систему тимчасових міжфункціональних команд, що відповідають за повний цикл створення і впровадження нововведень. Така модель підвищує гнучкість і швидкість реакції, але потребує розвинених механізмів координації та управління портфелем проєктів.

У великих диверсифікованих компаніях поширення набула **матрична модель управління інноваціями**, яка поєднує функціональні та проєктні принципи організації. Вона дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, але водночас ускладнює систему підпорядкування і прийняття рішень.

Окреме місце займає **корпоративно-підприємницька модель**, орієнтована на розвиток внутрішнього підприємництва, створення венчурних підрозділів, спін-офф компаній і підтримку ініціатив «знизу». Її перевагою є стимулювання радикальних інновацій, але ризиком - фрагментація та втрата стратегічної цілісності.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають також **платформні та екосистемні моделі**, у межах яких підприємство виступає не лише виробником продуктів, а й організатором середовища для спільного створення інновацій різними учасниками.

Принципово важливо підкреслити, що жодна з існуючих моделей не є **універсальною**. Ефективність тієї чи іншої організаційно-економічної моделі управління інноваційним розвитком залежить від розмірів підприємства,

галузевої специфіки, рівня технологічної невизначеності, стратегічних амбіцій і стадії життєвого циклу. Тому ключовим завданням сучасного менеджменту є не пошук «ідеальної» моделі, а побудова контекстно чутливої, гібридної та еволюційно здатної системи управління інноваційним розвитком, яка може змінюватися разом із самим підприємством і його середовищем. Управління інноваційним розвитком підприємства слід розглядати як стратегічну, системну і рефлексивну діяльність, що поєднує різні концептуальні підходи та організаційно-економічні моделі з метою забезпечення довгострокової здатності підприємства до оновлення, адаптації та створення нової економічної цінності.

Питання для контролю

1. Розкрийте економічну сутність інноваційної діяльності та поясніть її роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства.
2. Охарактеризуйте об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності й поясніть специфіку їх взаємодії в сучасних інноваційних системах.
3. Поясніть зміст поняття «інноваційний процес» та обґрунтуйте його нелінійний і ітеративний характер.
4. Проаналізуйте структуру інноваційного процесу та охарактеризуйте управлінські завдання на основних його стадіях.
5. Розкрийте економічний зміст життєвого циклу інновації та поясніть його значення для стратегічного управління підприємством.
6. Охарактеризуйте основні джерела інноваційних ідей у сучасній економіці та поясніть роль відкритих інновацій.
7. Проаналізуйте ключові чинники успішності інноваційної діяльності підприємства.
8. Поясніть типові причини невдач інноваційних проєктів і їхній зв'язок з управлінськими рішеннями.

9. Розкрийте зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства» та обґрунтуйте його відмінність від окремих інноваційних заходів.

10. Охарактеризуйте основні концептуальні підходи та організаційно-економічні моделі управління інноваційним розвитком підприємства і поясніть проблему їх контекстної обумовленості.

ТЕМА 4. КЕРУВАННЯ ІННОВАЦІЯМИ І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Планування і принципи розробки стратегії
2. Стратегічне планування як функція інноваційного менеджменту
3. Розроблення і обґрунтування інноваційної стратегії

1. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, прискорення технологічних змін та посилення глобальної конкуренції стратегія розвитку підприємства набуває статусу не просто довгострокового плану, а **інтегруючої управлінської концепції**, що визначає загальний напрям трансформації організації, логіку розподілу ресурсів і пріоритети розвитку. Особливого значення стратегічне планування набуває у сфері інноваційної діяльності, де рівень невизначеності, ризику та незворотності рішень є суттєво вищим, ніж у традиційних видах господарської діяльності.

Планування у широкому економіко-управлінському розумінні є цілеспрямованим процесом визначення майбутніх цілей розвитку організації та шляхів їх досягнення на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. На відміну від оперативного або тактичного планування, стратегічне планування орієнтоване не стільки на оптимізацію поточної діяльності, скільки на **формування майбутнього стану підприємства**.

Стратегія може бути визначена як довгострокова система цілей, пріоритетів і рішень, що задає загальний напрям розвитку підприємства,

визначає його позицію в конкурентному середовищі та формує логіку розподілу ресурсів. У контексті інноваційного розвитку стратегія виступає як інструмент свідомого вибору траєкторії технологічних, продуктових та організаційних змін.

З методологічної точки зору важливо підкреслити, що сучасне розуміння стратегії виходить за межі суто раціоналістичної логіки довгострокового прогнозування. В умовах високої невизначеності стратегія дедалі більше розглядається як процес постійного орієнтування, навчання та корекції напрямів розвитку, а не як фіксований план дій.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства ґрунтується на системі **принципів стратегічного планування**, які визначають загальну логіку та методологічні рамки прийняття стратегічних рішень.

Одним із базових є **принцип цілеспрямованості**, який означає, що стратегія має бути орієнтована на чітко сформульовані довгострокові цілі розвитку підприємства, узгоджені з його місією та баченням.

Не менш важливим є **принцип системності**, згідно з яким стратегія повинна охоплювати всі ключові сфери діяльності підприємства та забезпечувати їх внутрішню узгодженість. Інноваційні рішення не можуть розглядатися ізольовано від фінансової, виробничої, кадрової та маркетингової політики.

Принцип адаптивності відображає необхідність урахування динаміки зовнішнього середовища та готовності до перегляду стратегічних орієнтирів у разі суттєвих змін умов функціонування. В інноваційній сфері цей принцип набуває особливого значення через швидкість технологічних зрушень.

Принцип реалістичності вимагає узгодження стратегічних цілей з реальними ресурсними та компетентнісними можливостями підприємства. Надмірно амбітні, але не підкріплені ресурсами стратегії часто стають джерелом стратегічних поразок.

Важливу роль відіграє також **принцип пріоритетності**, який передбачає концентрацію ресурсів на обмеженій кількості ключових напрямів розвитку,

здатних забезпечити максимальний стратегічний ефект. У сфері інновацій це означає свідомий вибір певних технологічних або ринкових траєкторій замість спроб охопити всі можливі напрями.

Принцип узгодженості інтересів полягає в необхідності врахування очікувань і мотивацій різних зацікавлених сторін - власників, менеджерів, працівників, партнерів, інвесторів та держави. У складних інноваційних проєктах і програмах ігнорування цього принципу часто призводить до організаційних конфліктів і зриву реалізації стратегії.

Окрему увагу слід приділити **принципу гнучкості та варіантності**, який передбачає розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та можливість корекції стратегічних рішень у процесі їх реалізації. В інноваційному менеджменті цей принцип тісно пов'язаний з концепціями портфельного управління та стратегічних експериментів.

Процес стратегічного планування, особливо у сфері інновацій, включає кілька **взаємопов'язаних етапів**: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування стратегічних цілей і пріоритетів; розроблення альтернативних стратегічних варіантів; вибір і формалізація стратегії; планування її реалізації та створення механізмів контролю і корекції. Планування і розробка стратегії в інноваційно орієнтованому підприємстві слід розглядати не як разову управлінську процедуру, а як безперервний, рефлексивний і методологічно складний процес формування майбутнього розвитку організації в умовах невизначеності та структурних змін.

2. У сучасній економіці інноваційна діяльність дедалі більше перетворюється з допоміжного напрямку роботи підприємства на **ключовий фактор його довгострокової конкурентоспроможності та виживання**. За цих умов стратегічне планування перестає бути виключною прерогативою вищого керівництва і набуває статусу **центральної функції інноваційного менеджменту**, що забезпечує цілеспрямованість, узгодженість і системність інноваційного розвитку.

Інноваційний менеджмент у широкому розумінні можна визначити як систему принципів, методів і інструментів управління, спрямовану на планування, організацію, координацію, стимулювання та контроль процесів створення, впровадження і використання інновацій. У цій системі стратегічне планування виконує **інтегруючу та орієнтуючу роль**, задаючи загальні напрями, пріоритети та межі інноваційної діяльності.

З методологічної точки зору стратегічне планування в інноваційному менеджменті не зводиться до механічного перенесення класичних процедур довгострокового планування на сферу інновацій. Воно повинно враховувати **специфіку інноваційної діяльності**, а саме: високий рівень невизначеності, значну частку незворотних інвестицій, складність прогнозування результатів та тривалі часові лаги між прийняттям рішень і отриманням ефекту.

Функція стратегічного планування в інноваційному менеджменті передбачає, по-перше, **формування довгострокового бачення технологічного і продуктового розвитку підприємства**, тобто визначення того, якими компетенціями, технологіями та ринковими позиціями організація має володіти в майбутньому. Це бачення слугує основою для відбору пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

По-друге, стратегічне планування забезпечує **інтеграцію інноваційної діяльності у загальну систему корпоративного управління**. Інноваційні проекти, програми та портфелі не можуть існувати автономно від фінансової, інвестиційної, виробничої та маркетингової політики підприємства. Саме стратегічне планування створює рамку, у межах якої інновації узгоджуються з іншими стратегічними цілями і ресурсними обмеженнями.

По-третє, стратегічне планування виконує **координаційну функцію**, забезпечуючи узгодження дій різних підрозділів, команд і зовнішніх партнерів, залучених до інноваційної діяльності. В умовах зростання міждисциплінарності та мережевого характеру інновацій ця функція набуває особливого значення.

Важливою складовою стратегічного планування в інноваційному менеджменті є **формування і управління інноваційним портфелем підприємства**. Під інноваційним портфелем доцільно розуміти сукупність інноваційних проєктів і програм, що реалізуються або плануються до реалізації, та які відрізняються за рівнем ризику, горизонтом планування, технологічною радикальністю і стратегічною значущістю. Завдання стратегічного управління полягає у формуванні збалансованого портфеля, що поєднує короткострокові поліпшення з довгостроковими проривними інноваціями.

Окрему увагу слід приділити **стратегічному аналізу технологічного і ринкового середовища** як основі прийняття інноваційних рішень. У цьому контексті використовуються такі інструменти, як технологічне прогнозування, аналіз життєвих циклів технологій і продуктів, оцінювання ключових компетенцій, аналіз конкурентних позицій та стратегічних груп.

З методологічної точки зору важливо підкреслити, що стратегічне планування в інноваційному менеджменті дедалі більше набуває рис **процесу безперервного стратегічного навчання**, у межах якого стратегія не лише реалізується, але й постійно переосмислюється та коригується у світлі нової інформації, результатів експериментів і змін у зовнішньому середовищі.

Отже, стратегічне планування як функція інноваційного менеджменту є **не просто інструментом формального визначення напрямів діяльності**, а ключовим механізмом забезпечення цілісності, послідовності та довгострокової спрямованості інноваційного розвитку підприємства.

3. В умовах зростаючої динаміки технологічних змін, глобальної конкуренції та ускладнення ринкових структур інноваційна стратегія набуває статусу **центрального елемента загальної стратегії розвитку підприємства**. Вона визначає не лише напрями оновлення продуктів і технологій, але й логіку формування майбутніх конкурентних переваг, структуру інвестиційних пріоритетів та архітектуру організаційних змін.

Інноваційну стратегію доцільно визначати як довгострокову систему цілей, принципів і рішень, спрямованих на забезпечення інноваційного розвитку підприємства шляхом цілеспрямованого формування, відбору та реалізації інноваційних напрямів, проєктів і програм з урахуванням зовнішніх умов і внутрішніх можливостей. На відміну від окремих інноваційних заходів або програм, інноваційна стратегія має **інтегративний і системний характер**.

Процес розроблення інноваційної стратегії починається зі **стратегічної діагностики**, яка охоплює аналіз зовнішнього середовища (технологічні тренди, ринкові зміни, конкурентні позиції, регуляторні обмеження) та внутрішнього потенціалу підприємства (ресурси, компетенції, організаційна структура, культура, попередній досвід інноваційної діяльності). Метою цього етапу є виявлення стратегічних можливостей і загроз, а також визначення реалістичних меж інноваційного розвитку.

Ключовим елементом обґрунтування інноваційної стратегії є **вибір стратегічного типу інноваційної поведінки підприємства**. У теорії та практиці менеджменту виділяють різні стратегічні орієнтації: стратегію лідерства в інноваціях, стратегію наслідування, стратегію селективних інновацій, стратегію технологічної ніші тощо. Кожна з них передбачає різний рівень ризику, інвестиційних витрат і організаційної напруги, а тому має бути узгоджена з ресурсними можливостями та загальною стратегією підприємства.

Важливим завданням є також **визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку**, які можуть охоплювати продуктові, технологічні, організаційні та управлінські інновації. У сучасних умовах інноваційна стратегія дедалі частіше виходить за межі суто технологічних змін і включає трансформацію бізнес-моделей, логіки створення цінності та взаємодії з клієнтами і партнерами.

Обґрунтування інноваційної стратегії передбачає також **формування інноваційного портфеля**, тобто сукупності проєктів і програм, які реалізують обрані стратегічні пріоритети. При цьому постає завдання балансування між

різними типами інновацій - короткостроковими та довгостроковими, інкрементальними та радикальними, високоризиковими та відносно стабільними. Такий баланс є необхідною умовою забезпечення як поточної конкурентоспроможності, так і стратегічної життєздатності підприємства.

Окрему увагу слід приділити ресурсному забезпеченню інноваційної стратегії. Йдеться не лише про фінансові інвестиції, але й про формування відповідних організаційних структур, розвиток людського капіталу, створення системи мотивації та підтримки інноваційної культури. Без цього навіть концептуально виважена стратегія ризикує залишитися декларативною.

З методологічної точки зору важливо підкреслити, що інноваційна стратегія не може бути раз і назавжди зафіксованою. В умовах високої невизначеності вона має розглядатися як гіпотеза розвитку, яка потребує постійної перевірки, уточнення і корекції у процесі реалізації. Це зумовлює необхідність поєднання стратегічного планування з механізмами стратегічного контролю, зворотного зв'язку та організаційного навчання.

У підсумку розроблення і обґрунтування інноваційної стратегії слід розглядати як центральний елемент системи управління інноваційним розвитком підприємства, що забезпечує довгострокову спрямованість, цілісність і осмисленість інноваційної діяльності в умовах структурних змін і зростаючої складності економічного середовища.

Питання для контролю

1. Розкрийте сутність планування як функції стратегічного управління та поясніть його роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства.
2. Поясніть сучасне розуміння стратегії як процесу орієнтування і навчання, а не лише як довгострокового плану.
3. Охарактеризуйте основні принципи розробки стратегії розвитку підприємства та поясніть їх значення для інноваційної діяльності.

4. Розкрийте зміст стратегічного планування як функції інноваційного менеджменту.
5. Поясніть, у чому полягає інтегруюча роль стратегічного планування в системі корпоративного управління.
6. Проаналізуйте поняття інноваційного портфеля та обґрунтуйте необхідність його балансування.
7. Розкрийте сутність інноваційної стратегії та її відмінність від окремих інноваційних програм і проєктів.
8. Охарактеризуйте основні типи стратегічної інноваційної поведінки підприємства та умови їх вибору.
9. Поясніть роль ресурсного забезпечення та організаційної культури у реалізації інноваційної стратегії.
10. Обґрунтуйте, чому інноваційну стратегію доцільно розглядати як гіпотезу розвитку, а не як раз і назавжди фіксований план.

ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ: ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ, МЕТОДИ ВИБОРУ, КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ

1. Інноваційний проєкт як форма організації інноваційної діяльності
2. Життєвий цикл, етапи підготовки та реалізації інноваційного проєкту
3. Методи вибору та критерії оцінки інноваційних проєктів у стратегічному портфелі підприємства

1. У сучасній економіці інноваційна діяльність дедалі рідше реалізується у вигляді спонтанних або фрагментарних ініціатив. Вона набуває системного, програмно-цільового характеру та організовується у формі інноваційних проєктів, які виступають основним інструментом перетворення наукових знань, технологічних ідей та підприємницьких задумів на економічну цінність і конкурентні переваги.

У загальноекономічному та управлінському сенсі **проект** визначається як цілеспрямований, обмежений у часі та ресурсах комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення унікального результату. Ключовими ознаками проекту є наявність чітко визначеної мети, унікальність результату, тимчасова обмеженість, ресурсна визначеність та необхідність спеціальної організаційної форми управління.

Інноваційний проект є особливим видом проекту, що характеризується принципово вищим рівнем невизначеності, ризику та складності порівняно з традиційними інвестиційними чи виробничими проектами. Під інноваційним проектом доцільно розуміти цілеспрямовано організований комплекс науково-дослідних, конструкторських, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, спрямованих на створення, впровадження і комерціалізацію інновації.

Специфіка інноваційного проекту полягає в тому, що на момент його ініціації часто неможливо з високою точністю визначити ані кінцеві техніко-економічні параметри результату, ані реальні строки та витрати, ані навіть гарантувати принципову здійсненність задуму. Це зумовлює необхідність розглядати інноваційний проект не лише як інструмент реалізації вже відомого плану, а як процес поступового зменшення невизначеності через серію управлінських, технічних і ринкових експериментів. З економічної точки зору інноваційний проект є формою капіталізації знань і технологічних компетенцій, а з управлінської - механізмом організації процесу створення нового в умовах принципової неповноти інформації. Саме ця подвійна природа - економічна і когнітивна - зумовлює високу складність управління інноваційними проектами. На відміну від стандартних інвестиційних проектів, де основна невизначеність пов'язана з коливаннями ринкової кон'юнктури або вартості ресурсів, в інноваційних проектах невизначеність має структурний характер і охоплює: технічну здійсненність рішення; можливість досягнення запланованих параметрів якості; готовність ринку прийняти новий продукт або технологію; спроможність організації інтегрувати новацію у свою

діяльність. Розглядаючи інноваційний проєкт як соціально-економічну систему, слід підкреслити, що він об'єднує в єдиному процесі різні типи ресурсів, форм діяльності та логік раціональності. З одного боку, інноваційний проєкт є економічною інвестиційною ініціативою, що потребує фінансових вкладень і має бути обґрунтована з позицій очікуваної ефективності. З іншого боку, він є науково-технічним і організаційним експериментом, результат якого не може бути повністю передбачений на момент початку робіт.

У межах інноваційного проєкту взаємодіють різні **групи зацікавлених сторін (stakeholders)**: власники і топ-менеджмент, функціональні керівники, інженерно-технічні фахівці, маркетологи, фінансисти, зовнішні партнери, інвестори, а в окремих випадках - і державні органи або кінцеві споживачі. Кожна з цих груп має власні цілі, уявлення про успіх і прийнятний рівень ризику, що перетворює управління інноваційним проєктом на процес постійного узгодження інтересів і балансування між суперечливими вимогами.

З організаційної точки зору інноваційний проєкт є **тимчасовою формою координації діяльності**, яка накладається на постійну структуру підприємства. Це породжує специфічні управлінські проблеми, пов'язані з подвійним підпорядкуванням, конфліктами між проєктними та функціональними підрозділами, розподілом ресурсів і відповідальності.

Особливу роль у реалізації інноваційних проєктів відіграють **знання і компетенції**. На відміну від традиційних виробничих проєктів, де ключову роль відіграють матеріальні ресурси і стандартизовані технології, інноваційні проєкти значною мірою ґрунтуються на унікальних, часто неформалізованих знаннях, творчих здібностях персоналу та здатності організації до навчання. У цьому сенсі інноваційний проєкт можна розглядати як **механізм створення, інтеграції та трансформації знань у межах підприємства**.

Важливим методологічним аспектом є **типологія інноваційних проєктів**, яка дозволяє систематизувати їх різноманіття та краще зрозуміти специфіку управління. Залежно від ступеня новизни та масштабу змін

виділяють інкрементальні (покращувальні), радикальні та архітектурні інноваційні проекти. Інкрементальні проекти спрямовані на поступове вдосконалення існуючих продуктів або процесів і характеризуються відносно низьким рівнем ризику. Радикальні інноваційні проекти пов'язані зі створенням принципово нових продуктів або технологій і, відповідно, з високим рівнем невизначеності. Архітектурні інновації передбачають зміну логіки поєднання елементів системи без обов'язкової зміни самих елементів, що часто має глибокі організаційні наслідки.

Залежно від об'єкта інноваційної діяльності можна виділити **продуктові, процесні, організаційні та бізнес-модельні інноваційні проекти**. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають саме проекти, пов'язані з трансформацією бізнес-моделей, оскільки вони змінюють не лише технологічну основу діяльності, а й спосіб створення і привласнення цінності. За масштабом і формою кооперації розрізняють **внутрішні та міжорганізаційні інноваційні проекти**. Останні реалізуються у форматі стратегічних альянсів, консорціумів, партнерств з університетами або стартапами і потребують особливо складних механізмів координації та розподілу результатів.

З методологічної точки зору інноваційний проект доцільно розглядати як **інструмент управління стратегічним ризиком**. Ініціюючи інноваційний проект, підприємство фактично робить ставку на певну версію майбутнього розвитку технологій і ринків. Тому портфель інноваційних проектів у сукупності відображає не лише поточні завдання розвитку, а й стратегічні уявлення керівництва про майбутнє галузі та самого підприємства.

Водночас інноваційні проекти виконують і функцію стратегічного навчання. Навіть у разі часткових або повних невдач вони генерують нові знання, досвід і організаційні компетенції, які можуть бути використані у майбутніх ініціативах. Саме тому сучасні концепції інноваційного менеджменту дедалі частіше наголошують на необхідності оцінювати

інноваційні проєкти не лише за фінансовими результатами, а й за їх внеском у розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Отже, інноваційний проєкт слід розглядати як базову організаційно-економічну форму реалізації інноваційної стратегії, яка поєднує в собі інвестиційну логіку, логіку управління знаннями та логіку організаційних змін.

2. Інноваційний проєкт, на відміну від рутинних виробничих або інвестиційних ініціатив, розвивається в умовах високої невизначеності, складної взаємодії технічних, економічних і організаційних факторів та істотної залежності від зовнішнього середовища. Саме тому його реалізація потребує чіткого структурного бачення логіки руху від первинної ідеї до комерційного результату, яке традиційно відображається через поняття **життєвого циклу інноваційного проєкту**.

Життєвий цикл інноваційного проєкту - це послідовність взаємопов'язаних стадій, які охоплюють період від зародження інноваційної ідеї до завершення проєкту, оцінювання його результатів та інтеграції отриманих рішень у постійну діяльність підприємства. На кожній зі стадій змінюється характер робіт, структура витрат, рівень ризику, система управлінських рішень і критерії успішності.

З методологічної точки зору життєвий цикл інноваційного проєкту не слід трактувати як жорстко лінійну послідовність етапів. У реальній практиці він має **ітеративний і зворотнозв'язковий характер**: результати пізніших стадій можуть зумовлювати повернення до попередніх, перегляд концепції, корекцію цілей або навіть припинення проєкту.

У загальному вигляді в структурі життєвого циклу інноваційного проєкту доцільно виділити кілька **базових фаз**, кожна з яких має власний економічний і управлінський зміст.

Передінвестиційна фаза: формування та відбір ідей

Початковою стадією є **фаза ініціації та концептуалізації**, у межах якої відбувається формування інноваційної ідеї, попередня оцінка її технічної

здійсненості та ринкової доцільності, а також первинний відбір перспективних напрямів. На цьому етапі ключовими завданнями управління є ідентифікація можливостей, формування попередніх концепцій проєктів та ухвалення рішення про доцільність подальшого опрацювання.

Особливістю цієї фази є **максимальний рівень невизначеності за відносно невеликих витрат**. Саме тому з позицій раціонального управління доцільно підтримувати ширший спектр ідей і поступово звужувати їх у процесі подальшого аналізу та експериментування.

Фаза попереднього обґрунтування і техніко-економічного аналізу

На наступній стадії здійснюється **поглиблене опрацювання концепції інноваційного проєкту**, включаючи попередні науково-технічні дослідження, аналіз ринку, оцінку можливих технологічних рішень, розрахунок орієнтовних витрат і очікуваних результатів. Ключовим інструментом цієї фази є техніко-економічне обґрунтування, яке слугує основою для ухвалення рішення про запуск проєкту в повномасштабну реалізацію.

З управлінської точки зору на цьому етапі відбувається **перехід від інтуїтивної ідеї до формалізованого проєктного задуму**, що дозволяє більш усвідомлено оцінювати ризики, ресурси та потенційні вигоди.

Фаза проєктування і планування реалізації

Після ухвалення принципового рішення про реалізацію інноваційного проєкту настає стадія **детального проєктування і планування**, у межах якої формуються технічні рішення, організаційна структура управління проєктом, календарні плани, бюджети, система контролю та механізми управління ризиками.

Особливістю інноваційних проєктів є те, що навіть на цьому етапі **значна частина параметрів залишається змінною**, а тому планування має поєднувати елементи жорсткої фіксації критичних обмежень із достатньою гнучкістю для адаптації до нової інформації.

Фаза реалізації та освоєння результатів

Ця фаза охоплює **безпосереднє виконання проєктних робіт**, створення прототипів, проведення випробувань, налагодження виробництва, підготовку персоналу та перші етапи комерційного використання інновації. Саме на цій стадії відбувається основне споживання ресурсів і матеріалізація накопичених раніше рішень.

З управлінської точки зору ключовими завданнями є координація робіт, контроль строків і витрат, управління змінами, а також постійне співвіднесення проміжних результатів із початковими цілями проєкту.

Фаза завершення і постпроєктного аналізу

Завершальна стадія включає **формальне закриття проєкту, оцінювання досягнутих результатів, аналіз відхилень і узагальнення отриманого досвіду**. В інноваційній діяльності ця фаза має особливе значення, оскільки дозволяє перетворити унікальний проєктний досвід на організаційне знання, що може бути використане в майбутніх ініціативах.

Управління ризиками та змінами протягом життєвого циклу

Принциповою особливістю інноваційних проєктів є те, що ризик і невизначеність супроводжують їх на всіх стадіях життєвого циклу. Тому управління ризиками не може розглядатися як разова процедура - воно має бути інтегроване у всі етапи підготовки та реалізації проєкту.

Аналогічно, управління змінами є невід'ємною складовою інноваційного проєктного менеджменту. Зміни можуть стосуватися технічних рішень, строків, бюджету, організаційної структури або навіть стратегічних цілей проєкту. Ефективність управління в цьому контексті визначається не здатністю уникати змін, а спроможністю контролювано і своєчасно адаптувати проєкт до нових умов.

Важливим аспектом аналізу життєвого циклу інноваційного проєкту є співвідношення між логікою проєкту та логікою інновації як такої. Життєвий цикл інновації - від наукової ідеї до широкого ринкового поширення - часто значно ширший за межі окремого проєкту. Інноваційний проєкт у цьому контексті виступає інструментом матеріалізації окремого етапу або фази цього

більш тривалого процесу. Тому ефективно управління передбачає узгодження часових горизонтів, ресурсних рішень і стратегічних очікувань.

Окрему увагу слід приділити **організаційним структурам управління інноваційними проєктами**. У практиці використовуються різні форми: функціональна, матрична, проєктна та гібридні структури. Вибір конкретної структури залежить від масштабу проєкту, рівня його стратегічної значущості, складності та міждисциплінарності. Для радикальних і міжфункціональних інноваційних проєктів найбільш адекватною, як правило, є проєктна або матрична форма організації, яка дозволяє концентрувати ресурси і водночас зберігати зв'язок із постійною організаційною структурою підприємства.

З методологічної точки зору важливо підкреслити, що інноваційний проєкт майже ніколи не існує у вакуумі. Він є елементом більш широкого портфеля проєктів і програм, які реалізує підприємство. Це означає, що управлінські рішення щодо строків, ресурсів і пріоритетів мають ухвалюватися не лише з позицій внутрішньої логіки окремого проєкту, а й з урахуванням його місця у загальній інноваційній та корпоративній стратегії.

У цьому контексті особливого значення набуває портфельне управління інноваційними проєктами, яке передбачає узгодження різних проєктів за рівнем ризику, часовими горизонтами та стратегічною спрямованістю. Портфельний підхід дозволяє зменшувати загальний ризик інноваційної діяльності за рахунок диверсифікації та більш гнучко розподіляти ресурси між конкуруючими ініціативами.

Суттєвою методологічною проблемою є також поєднання формалізованих процедур планування з необхідністю експериментування і навчання. У класичних проєктних підходах передбачається відносна стабільність цілей і параметрів. В інноваційних проєктах, навпаки, цілі та рішення часто уточнюються у процесі роботи. Це зумовлює поширення гнучких і адаптивних підходів до управління, які поєднують стратегічну спрямованість із тактичною варіативністю.

Особливої уваги заслуговує **роль контрольних точок (milestones)** у життєвому циклі інноваційного проєкту. Вони слугують не лише інструментом контролю строків і витрат, а й механізмом поетапної перевірки базових гіпотез проєкту - технічних, ринкових та економічних. Саме на цих етапах мають ухвалюватися принципові рішення про продовження, корекцію або припинення проєкту.

Важливим управлінським інструментом є також **поетапне фінансування (stage-gate підхід)**, за якого ресурси виділяються не одразу на весь проєкт, а частинами, у міру підтвердження життєздатності ключових припущень. Такий підхід дозволяє обмежувати втрати у разі невдачі та підвищує загальну дисципліну прийняття інвестиційних рішень в інноваційній сфері. Окрему увагу слід приділити **людському фактору в реалізації інноваційних проєктів**. Оскільки значна частина знань є неформалізованою і персоніфікованою, стабільність і мотивація ключових учасників проєкту часто є не менш важливими, ніж фінансові або технологічні ресурси. Це вимагає спеціальних підходів до формування команд, системи стимулювання та управління конфліктами. Життєвий цикл інноваційного проєкту слід розглядати не як механічну послідовність етапів, а як **складний, адаптивний процес керованого руху від ідеї до економічного результату**, у межах якого поєднуються планування, експериментування, контроль і навчання.

3. Управління інноваційною діяльністю підприємства неминуче пов'язане з необхідністю вибору між альтернативними інноваційними проєктами в умовах обмеженості ресурсів, високої невизначеності та стратегічної неоднозначності майбутнього розвитку. Тому проблема оцінки та відбору інноваційних проєктів є не лише технічною процедурою розрахунку показників ефективності, а передусім складним управлінським і методологічним завданням, що поєднує економічні, стратегічні, технологічні та організаційні міркування.

На відміну від традиційних інвестиційних проєктів, для яких основним критерієм доцільності є очікувана фінансова віддача за відносно прогнозованих умов, інноваційні проєкти характеризуються принциповою неповнотою інформації, високою часткою нематеріальних ефектів та відкладеним у часі впливом на конкурентоспроможність підприємства. Це зумовлює необхідність використання багатовимірних і багатокритеріальних підходів до їх оцінювання.

У загальному вигляді критерії оцінки інноваційних проєктів можна поділити на кілька взаємопов'язаних груп.

Фінансово-економічні критерії спрямовані на оцінку проєкту з позицій його здатності генерувати грошові потоки та забезпечувати повернення інвестованого капіталу. До них належать показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, строку окупності, індексу прибутковості тощо. Водночас у контексті інноваційної діяльності ці показники мають обмежену пояснювальну силу, оскільки ґрунтуються на припущеннях щодо майбутніх параметрів, які часто є надто невизначеними.

Стратегічні критерії відображають внесок інноваційного проєкту у довгостроковий розвиток підприємства: зміцнення конкурентних позицій, формування нових компетенцій, вихід на перспективні ринки, зміну бізнес-моделі або технологічної платформи. Проєкт може бути економічно ризикованим або навіть збитковим у короткостроковій перспективі, але стратегічно необхідним для збереження або розвитку потенціалу підприємства.

Науково-технічні та технологічні критерії пов'язані з оцінкою рівня новизни, технічної здійсненності, масштабованості та можливості подальшого розвитку відповідних рішень. Вони мають особливе значення на ранніх стадіях інноваційного процесу, коли фінансові розрахунки є надто приблизними.

Організаційні та ресурсні критерії стосуються відповідності проєкту наявним компетенціям, структурі, культурі та ресурсним можливостям

підприємства. Навіть потенційно привабливий інноваційний проєкт може виявитися нереалізовуваним або надто ризикованим у конкретному організаційному контексті.

Залежно від стадії розвитку проєкту, доступності інформації та цілей аналізу використовуються різні методи оцінювання.

Фінансові методи дисконтованих грошових потоків (NPV, IRR, PI тощо) залишаються важливим інструментом на пізніших стадіях, коли основні техніко-економічні параметри вже більш-менш визначені. Проте їх застосування в інноваційній сфері потребує обережної інтерпретації та доповнення іншими підходами.

Експертні та бальні методи використовуються для попереднього відбору і ранжування проєктів за сукупністю якісних і кількісних критеріїв. Вони дозволяють урахувати ті аспекти, які не піддаються формалізації, але водночас є суб'єктивними і залежать від складу експертів та організації процедури оцінювання.

Багатокритеріальні методи передбачають одночасний аналіз кількох груп показників і формування інтегральної оцінки на основі зважування різних критеріїв. Такі підходи відображають реальну багатовимірність інноваційних рішень, але потребують чіткого методологічного обґрунтування вибору ваг і шкал оцінювання.

Портфельні методи розглядають інноваційні проєкти не ізольовано, а як елементи сукупного портфеля ініціатив підприємства. У цьому контексті важливо не лише максимізувати очікувану віддачу окремих проєктів, а й забезпечити баланс між коротко- і довгостроковими, високоризиковими та більш надійними, експлуатаційними та дослідницькими ініціативами.

Особливе місце займає **підхід реальних опціонів**, який інтерпретує інноваційний проєкт як послідовність управлінських рішень з можливістю корекції курсу залежно від розвитку подій. Цей підхід дозволяє концептуально врахувати цінність гнучкості, можливість поетапного входу, розширення, згорання або припинення проєкту в разі зміни умов.

Принципово важливо підкреслити, що жоден формальний метод не може усунути невизначеність, притаманну інноваційній діяльності. Усі розрахунки та моделі ґрунтуються на припущеннях, які самі є гіпотезами щодо майбутнього. Тому оцінка інноваційних проєктів завжди має характер поєднання аналітичних процедур і управлінського судження.

З цієї точки зору рішення про запуск, продовження або припинення інноваційного проєкту є не лише технічно-економічним, а й стратегічно відповідальним актом, який відображає уявлення керівництва про майбутнє підприємства, його місце в галузі та допустимий рівень ризику.

Узагальнюючи, слід зазначити, що **управління інноваційними проєктами на сучасному підприємстві дедалі більше трансформується в управління портфелем інноваційних ініціатив**, де окремі проєкти розглядаються як взаємопов'язані елементи цілісної стратегії розвитку. Такий підхід дозволяє поєднувати експлуатацію наявних компетенцій із пошуком нових напрямів зростання та формувати більш стійку траєкторію інноваційного розвитку.

Питання для контролю

1. Розкрийте економічну та управлінську сутність інноваційного проєкту та поясніть його відмінність від традиційного інвестиційного проєкту.
2. Поясніть, чому інноваційний проєкт доцільно розглядати як форму організації стратегічного ризику підприємства.
3. Охарактеризуйте інноваційний проєкт як соціально-економічну систему та поясніть роль зацікавлених сторін (stakeholders) у його реалізації.
4. Розкрийте значення знань і компетенцій у реалізації інноваційних проєктів.
5. Наведіть та поясніть основні підходи до типології інноваційних проєктів.

6. Поясніть зміст поняття «життєвий цикл інноваційного проєкту» та обґрунтуйте його ітеративний характер.

7. Охарактеризуйте основні фази підготовки та реалізації інноваційного проєкту та управлінські завдання на кожній з них.

8. Розкрийте роль поетапного фінансування (stage-gate підхід) в управлінні інноваційними проєктами.

9. Поясніть значення портфельного підходу в управлінні інноваційними проєктами підприємства.

10. Охарактеризуйте основні групи критеріїв оцінки інноваційних проєктів та їх управлінський зміст.

11. Поясніть обмеження застосування класичних фінансових методів оцінки ефективності до інноваційних проєктів.

12. Розкрийте сутність багатокритеріального підходу до вибору інноваційних проєктів.

13. Охарактеризуйте підхід реальних опціонів та поясніть його значення для оцінки стратегічної гнучкості інноваційних проєктів.

14. Поясніть, чому оцінка інноваційних проєктів завжди поєднує формалізований аналіз і управлінське судження.

15. Обґрунтуйте, чому управління інноваціями доцільно розглядати як управління портфелем проєктів, а не окремими ініціативами.

ТЕМА 6. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Види ефекту від реалізації інновацій
2. Основні показники загальної ефективності інновацій
3. Ефект від виходу інноваційних технологій на зовнішній ринок
4. Методи зниження ризику інвестора інноваційного проєкту

1. У системі інноваційного менеджменту проблема ефективності використання інновацій посідає фундаментальне місце, оскільки саме через категорії ефекту та ефективності інноваційна діяльність набуває економічного, соціального та стратегічного сенсу. Інновації як форма цілеспрямованих змін у технологіях, продуктах, процесах, організаційних структурах або бізнес-моделях не мають самодостатньої цінності поза контекстом тих результатів, які вони здатні породжувати у діяльності підприємства та ширшому соціально-економічному середовищі. Саме тому аналіз ефектів інновацій є не лише інструментом постфактум-оцінки, а й важливим елементом обґрунтування інноваційної стратегії, вибору напрямів розвитку та формування інноваційного портфеля.

У загальноекономічному розумінні ефект розглядається як результат здійснення певних дій або процесів, що проявляється у зміні стану системи. У контексті інноваційної діяльності ефект означає сукупність змін, які виникають унаслідок створення, впровадження та використання нововведень. При цьому принципово важливо підкреслити, що інновації породжують не один, а цілу систему взаємопов'язаних ефектів, які можуть проявлятися на різних рівнях - від окремого підприємства до галузі, національної економіки та суспільства в цілому, а також на різних часових горизонтах - від короткострокових операційних результатів до довгострокових структурних зрушень.

Традиційне, вузькоекономічне трактування ефекту інновацій, яке зводить його виключно до фінансового результату у вигляді приросту прибутку або зниження витрат, є методологічно обмеженим. У сучасній теорії інноваційного розвитку інновація розглядається як складне соціально-економічне явище, що трансформує не лише фінансові показники діяльності, а й технологічну базу, організаційні можливості, компетентнісний профіль персоналу, позиції підприємства на ринку та характер його взаємодії з зовнішнім середовищем. Тому більш адекватним є системний підхід, у межах

якого ефект інновацій інтерпретується як багатовимірний результат, що поєднує економічні, науково-технічні, соціальні, екологічні та стратегічні складові.

Економічний ефект традиційно посідає центральне місце в оцінюванні результативності інноваційної діяльності, оскільки саме він безпосередньо пов'язаний з фінансовою стійкістю та відтворювальними можливостями підприємства. Він може проявлятися у формі зростання прибутку, збільшення обсягів реалізації, зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, покращення використання основних і оборотних засобів, а також у формі зростання ринкової вартості бізнесу. Водночас у стратегічній перспективі економічний ефект інновацій слід розглядати не лише як разовий фінансовий результат, а як зміну траєкторії розвитку підприємства, що створює умови для стійкого генерування доходів у майбутньому.

Проте специфіка інноваційної діяльності полягає в тому, що економічний ефект часто має відкладений характер і не може бути адекватно оцінений на ранніх стадіях впровадження нововведень. У багатьох випадках інноваційні проекти на початкових етапах супроводжуються зростанням витрат, зниженням поточної рентабельності або навіть тимчасовими збитками. Це не означає їх економічної неефективності, а відображає інвестиційний характер інновацій, орієнтованих на формування майбутніх джерел вартості.

Науково-технічний ефект інновацій полягає у створенні нових знань, технологічних рішень, матеріалів, методів виробництва та організаційних технологій. Він проявляється у підвищенні технологічного рівня підприємства, розширенні його науково-технічного потенціалу, формуванні нових компетенцій і накопиченні інтелектуального капіталу. Важливо підкреслити, що науково-технічний ефект часто є первинним щодо економічного: саме він створює передумови для майбутнього комерційного успіху, навіть якщо на початкових етапах не супроводжується безпосереднім фінансовим результатом.

Соціальний ефект інновацій пов'язаний зі змінами у сфері праці, розвитку персоналу та ширшому соціальному контексті. Він може проявлятися у підвищенні кваліфікації працівників, зростанні змістовності та безпеки праці, поліпшенні умов роботи, розвитку корпоративної культури, підвищенні рівня зайнятості або, навпаки, у вивільненні робочої сили внаслідок автоматизації. У сучасній концепції сталого розвитку соціальний ефект розглядається як невід'ємна складова загальної результативності інноваційної діяльності, оскільки довгострокова конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від його здатності формувати та утримувати людський капітал.

Екологічний ефект інновацій набуває особливого значення в умовах загострення глобальних екологічних проблем і посилення регуляторних вимог до бізнесу. Він проявляється у зменшенні негативного впливу на довкілля, скороченні викидів і відходів, підвищенні енергоефективності, переході до ресурсозберігаючих і циркулярних моделей виробництва. Важливо, що екологічні інновації дедалі частіше стають не лише засобом зниження екологічних ризиків, а й джерелом нових конкурентних переваг, відкриваючи доступ до нових ринків і сегментів споживачів.

Стратегічний ефект інновацій полягає у зміні позицій підприємства в конкурентному середовищі, формуванні нових джерел стійкої переваги, входженні в нові технологічні або ринкові простори та зміні логіки створення цінності. На відміну від економічного ефекту, стратегічний ефект не завжди може бути безпосередньо вимірний у грошових показниках, однак саме він часто визначає довгострокову життєздатність підприємства. Інновації можуть не давати негайного прибутку, але створювати критично важливі передумови для майбутнього розвитку, зокрема через формування нових компетенцій, платформ або екосистем. Особливістю інновацій є також те, що їх ефекти мають системний і мультиплікативний характер. Запровадження однієї технологічної або організаційної новації часто ініціює ланцюг подальших змін у суміжних процесах, структурах і бізнес-практиках. У цьому сенсі інновація

рідко обмежується локальним ефектом; вона, як правило, змінює конфігурацію всієї системи діяльності підприємства.

Важливим методологічним аспектом є розмежування безпосереднього ефекту інновації та її опосередкованих, відкладених наслідків. Безпосередній ефект може проявлятися, наприклад, у зниженні витрат або підвищенні якості продукції, тоді як відкладений ефект - у зміні репутації бренду, зміцненні ринкових позицій, накопиченні знань і досвіду, які не мають негайного кількісного виміру, але істотно впливають на майбутній розвиток.

У сучасних концепціях інноваційного менеджменту дедалі більшого поширення набуває уявлення про інновації як про інвестиції не лише у матеріальні активи, а й у нематеріальні ресурси - знання, компетенції, організаційні можливості та соціальний капітал. Відповідно, і ефект інновацій дедалі частіше інтерпретується не як одноразовий результат, а як елемент довгострокового процесу нарощування потенціалу розвитку.

Отже, ефект від реалізації інновацій слід розглядати як багатовимірну, динамічну і системну категорію, що відображає не лише поточні економічні результати, а й глибші структурні зміни у діяльності підприємства, його технологічній базі, організаційній спроможності та стратегічних позиціях. Саме таке розуміння ефекту створює методологічну основу для подальшого аналізу проблеми вимірювання та оцінювання ефективності інноваційної діяльності.

2. Проблема вимірювання та оцінювання ефективності інноваційної діяльності належить до найбільш складних і водночас принципово важливих у системі інноваційного менеджменту, оскільки саме через систему показників ефективності здійснюється перехід від якісного опису інноваційних змін до кількісно обґрунтованого управлінського вибору. У загальноекономічному розумінні ефективність відображає співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами, проте у випадку інноваційної

діяльності це співвідношення набуває значно складнішого, багатовимірного та динамічного характеру.

Економічна ефективність виражається в показнику рентабельності. Цей показник є важливим для оцінки конкурентоспроможності інноваційного підприємства. Порівняння результатів і витрат називається ефективністю діяльності, а ресурсна ефективність показує, скільки продукції припадає на одиницю витраченого ресурсу. До цього виду ефективності можна віднести продуктивність праці, капітало- і матеріалоотдачу.

У теорії ефективності виділяють три основні групи показників, що характеризують ефективність процесів і враховують: ступінь досягнення цілей; ресурсовитратність; витрати часу.

Ефективність інновацій – величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Інновації, на відміну від рутинної виробничо-господарської діяльності, характеризуються високим рівнем невизначеності, відкладеним у часі проявом результатів, значною часткою нематеріальних ефектів і системними наслідками, які виходять за межі окремих проєктів або підрозділів. У зв'язку з цим класичне трактування ефективності як простого відношення прибутку до витрат є методологічно недостатнім для адекватного відображення реальної цінності інноваційних рішень.

У сучасній теорії та практиці інноваційного менеджменту ефективність інноваційної діяльності доцільно розглядати як комплексну категорію, що поєднує економічний, технологічний, соціальний і стратегічний виміри результативності. Відповідно, система показників ефективності інновацій повинна відображати не лише фінансові результати, а й здатність підприємства до відтворення та нарощування свого інноваційного потенціалу.

Традиційно в основі оцінювання ефективності інноваційних проєктів і програм лежать фінансово-економічні показники, які ґрунтуються на

концепції дисконтованих грошових потоків. До них належать такі інтегральні індикатори, як чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності, індекс прибутковості та строк окупності інвестицій. Ці показники дозволяють у відносно формалізованій формі зіставляти альтернативні інноваційні рішення з позицій їх очікуваної фінансової віддачі та приймати рішення щодо доцільності вкладення капіталу.

Водночас специфіка інноваційної діяльності полягає в тому, що грошові потоки, пов'язані з упровадженням нововведень, часто є важко прогнозованими, а самі проекти можуть мати багатостадійний характер із можливістю зміни напрямів розвитку, масштабів або навіть припинення реалізації. Це означає, що будь-які фінансові розрахунки в інноваційній сфері мають імовірнісний, сценарний характер і не можуть розглядатися як точне передбачення майбутніх результатів.

Крім того, значна частина ефектів інновацій має нематеріальну форму і не відображається безпосередньо у фінансовій звітності. Йдеться, зокрема, про формування нових компетенцій, накопичення знань, зміцнення бренду, підвищення репутації підприємства, створення технологічних платформ або екосистем. Ці результати можуть мати вирішальне значення для довгострокової конкурентоспроможності, але не піддаються прямому вимірюванню за допомогою традиційних фінансових показників.

У зв'язку з цим у сучасних підходах до оцінювання ефективності інновацій дедалі більшого значення набуває використання систем показників, які поєднують кількісні та якісні індикатори, короткострокові та довгострокові критерії, результати та потенціал розвитку. Така система показників має відображати не лише те, що вже досягнуто, а й те, наскільки підприємство готове до подальших інноваційних зрушень.

Одним із важливих напрямів розширення традиційної фінансової логіки є оцінювання ефективності інновацій через призму створення вартості для різних груп зацікавлених сторін. У цьому контексті ефективність інновацій розглядається не лише як джерело прибутку для власників капіталу, а як

фактор підвищення цінності для споживачів, працівників, партнерів і суспільства в цілому. Такий підхід відповідає сучасним концепціям сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Важливим аспектом є також розмежування ефективності окремих інноваційних проєктів та ефективності інноваційної діяльності підприємства в цілому. Навіть якщо окремих проєкт не дав очікуваного фінансового результату, він може зробити внесок у формування знань, компетенцій або технологічних рішень, які стануть основою для майбутніх успішних інновацій. Тому оцінювання ефективності інновацій має здійснюватися не лише на рівні окремих ініціатив, а й на рівні портфеля проєктів і всієї інноваційної стратегії.

У цьому контексті дедалі більшого значення набуває поняття інноваційної результативності як здатності підприємства систематично генерувати та впроваджувати нововведення, що забезпечують його адаптацію до змін середовища та створюють умови для довгострокового розвитку. Така результативність не може бути зведена до одного показника; вона є інтегральною характеристикою організаційної спроможності до інновацій.

Методологічно важливо також враховувати часовий аспект оцінювання ефективності. Інновації часто потребують значних початкових інвестицій і тривалого періоду досягнення зрілої стадії комерціалізації. Це означає, що на різних етапах життєвого циклу інновації критерії та показники ефективності мають змінюватися: від оцінки науково-технічної здійсненності та стратегічної доцільності на ранніх стадіях - до фінансової результативності та ринкової віддачі на пізніших етапах.

У сучасних концепціях управління дедалі частіше використовується ідея збалансованих систем показників, які дозволяють поєднати фінансові та нефінансові індикатори, показники результату та показники розвитку. У контексті інноваційної діяльності це означає необхідність одночасного моніторингу як поточних економічних результатів, так і параметрів інноваційного потенціалу, таких як інтенсивність досліджень і розробок,

швидкість оновлення продуктового портфеля, рівень залученості персоналу до інноваційних процесів, ефективність взаємодії з зовнішніми партнерами.

Принципово важливо підкреслити, що будь-яка система показників є лише інструментом інтерпретації реальності, а не її повним відображенням. Жоден набір індикаторів не може усунути невизначеність, притаманну інноваційній діяльності, або замінити управлінське судження. Показники ефективності повинні розглядатися не як механічні критерії прийняття рішень, а як елементи більш широкого процесу стратегічного осмислення та вибору.

Виділяють наступні основні показники економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства-інноватора:

Рентабельність інноваційної діяльності (R_{ID}) показує який прибуток підприємство отримує з 1 вкладеної гривні в інновації та розраховується за наступною формулою:

$$R_{ID} = \frac{\Pi_{ID}}{B_{ID}} \times 100\%,$$

де Π_{ID} – прибуток від інноваційної діяльності; B_{ID} – витрати на інноваційну діяльність.

Для оцінки з позицій підприємства-інноватора замість показника рентабельності інноваційної діяльності можна використовувати показник **ефективності напрямку інноваційного розвитку (K_{NIP})**, який розраховується як співвідношення очікуваного ефекту від впровадження і реалізації напрямку та очікуваної величини вкладеного інноваційного капіталу:

$$K_{NIP} = \frac{\sum_{t=1}^T E \times (1+r)^{-t}}{\sum_{t=1}^T IK \times (1+r)^{-t}},$$

де E – очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямку в t -му періоді, грн;

K – очікуваний інноваційний капітал для впровадження і реалізації напрямку в t -му періоді, грн;

r – ставка дисконтування, %;

T – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

Якщо $K_{нір} > 1$, то напрямок інноваційного розвитку економічно доцільний, якщо $K_{нір} = 1$, то вкладені кошти повертаються, але ефекту підприємство-інноватор не отримає.

У данному випадку умови оптимальності варіанта, що розглядається підприємством[1] інноватором, записується як $K_{нір} \rightarrow \max$.

Частка прибутку від інноваційної діяльності ($\Pi_{ін}$) показує, яку частину від чистого прибутку підприємства становить прибуток отриманий від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг.

$$\Pi_{ін} = \frac{\Pi_{ін}}{\Pi},$$

де $\Pi_{ін}$ – прибуток від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг;
 Π – чистий прибуток підприємства.

Частка витрат на інноваційну діяльність ($C_{ін}$) показує, як багато коштів від загальної суми витрачається на розвиток нових продуктів.

Для цілей зростання всього підприємства цей показник повинен плануватися на достатньому рівні й відповідати структурі інноваційного портфелю, встановлюючи необхідне співвідношення між різними напрямками інвестицій. Він розраховується як:

$$C_{ін} = \frac{\sum_{i=1}^T B_i^H}{\sum_{i=1}^T B_i^3},$$

де B^H - витрати, вкладені в нові продукти до дійсного моменту часу протягом періоду інноваційних змін;

V^3 – загальні витрати на інноваційну діяльність до дійсного моменту часу протягом періоду інноваційних змін.

Інноваційний прибуток на одного працівника ($\Pi_{\Pi\Pi}$) є своєрідним критерієм продуктивності праці людей, які займаються інноваціями. Цей показник також дає уяву про ефективність розміщення додаткових ресурсів:

$$\Pi_{\Pi\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi\Pi}}{\sum_{i=1}^T \chi_{\Pi\Pi\Pi}^{\Pi\Pi}}$$

де $\Pi_{\Pi\Pi}$ – прибуток від інноваційної діяльності, грн.,

$$\sum_{i=1}^T \chi_{\Pi\Pi\Pi}^{\Pi\Pi}$$

– загальне число працівників, повністю зайнятих інноваційною діяльністю.

Частка витрат на персонал, що займається інноваційною діяльністю ($C_{\text{впцд}}$) показує скільки припадає витрат на персонал, що займається інноваційною діяльністю та розраховується за наступною формулою:

$$C_{\text{впцд}} = \frac{\Phi_{3n\Pi\Pi}}{\Phi_{3n}},$$

де $\Phi_{3n\Pi\Pi}$ – розмір фонду заробітної плати працівників, що займаються інноваційною діяльністю, грн.;

Φ_{3n} – розмір фонду заробітної плати, грн.

Питома вага в структурі основних засобів дослідно[1]конструкторського, експериментального та лабораторного обладнання (ΔO_3), розраховується за формулою:

$$\Delta O_3 = \frac{ДКЕЛО}{O_3},$$

де ДКЕЛО – вартість дослідно-конструкторського, експериментального та лабораторного обладнання;

O_3 – вартість основних засобів підприємства.

Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР ($K_{пр}$), характеризує професійно-кадровий склад підприємства. Він показує частку персоналу, зайнятого безпосередньо розробкою нових продуктів і технологій, виробничим та інженерним проектуванням, іншими видами технологічної підготовки виробництва для випуску нових продуктів або впровадження нових послуг, відносно середньоспискового складу всіх постійних і тимчасових працівників підприємства.

Даний коефіцієнт визначається за формулою:

$$K_{пр} = \frac{Ч_1}{Ч_n},$$

де $Ч_1$ – кількість зайнятих у сфері НДР і ДКР, осіб; $Ч_n$ – загальна чисельність працівників підприємства, осіб.

Коефіцієнт оновлення продукції ($K_{оп}$) відображає частку нової продукції у загальному обсязі продажу продукції підприємства. На основі даного показника можна зробити висновок про доцільність фінансування інноваційної діяльності, оскільки нова продукція, як правило, є конкурентоспроможною і проблем з її збутом, як правило немає, при умові, що ефективно працює маркетингова служба.

Його можна розраховувати за наступною формулою:

$$K_{оп} = \frac{O_{внп}}{O_{зоп}},$$

де $K_{оп}$ – коефіцієнт оновлення продукції; $O_{внп}$ – кількість видів нової продукції, од.; $O_{зоп}$ – загальна кількість товарної продукції, од.

Коефіцієнт освоєння нової продукції ($K_{нп}$) дає можливість оцінити здатність підприємства до впровадження інноваційної або підвладної технологічним змінам продукції та розраховується за формулою:

$$K_{нп} = \frac{BP_{нт}}{BP_3},$$

де $В_{НТ}$ – виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції та продукції, виготовленої за допомогою нових або удосконалених технологій, грн.; $В_{З}$ – виручка від реалізації всієї продукції підприємства, грн.

Частка конкурентоспроможної продукції у загальному її випуску ($П_{КП}$), що характеризує ефективність інноваційної діяльності підприємства та розраховується за такою формулою:

$$P_{KP} = \frac{B_{KP}}{B_{TP}},$$

де $В_{КП}$ – вартість конкурентноспроможної продукції, грн.; $В_{ТП}$ – вартість випуску всієї продукції на підприємстві, грн.

Коефіцієнт освоєння нової техніки ($К_{НТ}$) показує спроможність підприємства до освоєння устаткування новітніх виробничо-технологічних ліній. Визначається співвідношення знову введених за останні три роки в експлуатацію новітніх основних виробничо-технологічних засобів у порівнянні з іншими засобами, включаючи будівлі, споруди, транспорт. Розраховується за формулою:

$$K_{HT} = \frac{OЗ_{H}}{OЗ},$$

де $ОЗ_{Н}$ – вартість нововведених новітніх основних засобів, грн.; $ОЗ$ – середньорічна вартість виробничих засобів підприємства, грн.

Коефіцієнт оновлення технології ($К_{ОТ}$) відображає частку вартості нових технологій у загальному обсязі вартості технологій, розраховують за формулою:

$$K_{OT} = \frac{N_{HT}}{\sum_{TP}},$$

де $N_{НТ}$ - кількість впроваджених нових технологічних процесів;

$\sum_{ТП}$ – сумарна кількість технологічних процесів.

Коефіцієнт ритмічності інновацій ($К_{Р}$) характеризує календарну відповідність фактично виконаної роботи щодо розробки і впровадження

інновацій встановленому плановому завданню. Він обчислюється за формулою:

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^T B_{k.f}}{B_{k.пл}},$$

де K_p – коефіцієнт ритмічності інновацій за певний розрахунковий період (здебільшого за місяць, рік);

T – кількість календарних відрізків часу, на яку поділено розрахунковий період (днів, декад);

$B_{k.f}$ – кількість фактично розроблених і впроваджених інновацій за t -й відрізок часу (день, декаду, квартал) у встановленому вимірі, у межах запланованого;

$B_{k.пл}$ – кількість розроблених і впроваджених інновацій, передбачених планом розвитку підприємства на розрахунковий період t .

При обчисленні ритмічності за елементарний календарний відрізок часу приймають здебільшого робочий день (доба), якщо розрахунковий період $t =$ місяць, або місяць, якщо розрахунковий період $t =$ рік. Досить часто, особливо в одиничному й дрібносерійному виробництві, розрахунковий період (місяць, рік) поділяється на декади або квартали ($T = 3, 4$).

Економічний ефект інноваційної діяльності розраховується за формулою:

$$E_m = \sum_T (P_m - Z_m) \times a_r,$$

де E_m – економічний ефект інноваційної діяльності за розрахунковий період;

P_m – вартісна оцінка результатів інноваційної діяльності за розрахунковий період;

Z_m – вартісна оцінка затрат на інноваційну діяльність за розрахунковий період;

a_r - коефіцієнт дисконтування, що визначається за формулою:

$$a_r = \frac{1}{(1+r)_t},$$

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності з позицій споживачів інновацій застосовують показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку (КСП), який розраховується як добуток показника, що враховує співвідношення ціни споживання інноваційної продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції та показника, що враховує оцінку вигоди, отриману споживачем при використанні інноваційної продукції:

$$K_{СП} = K_{Ц} \times K_{В},$$

де $K_{СП}$ – показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку; $K_{Ц}$ – показник, що враховує співвідношення ціни споживання нової або оновленої продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції; $K_{В}$ – показник, що враховує оцінку вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції. Для розрахунку $K_{Ц}$ використовується формула:

$$K_{Ц} = \frac{Ц_{\min}}{Ц_i},$$

де $Ц_i$ – ціна інноваційної продукції, грн;

$Ц_{\min}$ – мінімальна серед цін на інноваційну або існуючу на ринку продукцію (мінімальна серед цін на різні варіанти інноваційної продукції), грн.

Попередній вибір варіанта при розрахунку $K_{Ц}$ відбувається у такій послідовності:

1. Визначається середнє значення ціни існуючої на ринку продукції, що виконує подібні функції і/або має схожі властивості.

2. Порівнюється кожне значення ціни на інноваційну продукцію для різних продуктових напрямків інноваційного розвитку з середньою на ринку і вибирається мінімальне. Якщо мінімальною виявиться ціна на інноваційну

продукцію за будь-яким із варіантів реалізації продуктового напрямку інноваційного розвитку, то КЦ для кожного з напрямків розраховується за формулою.

Оптимальним вважається варіант, для якого $K_{Ц}=1$. Якщо мінімальним виявиться середнє значення продукції, що існує на ринку, то за ціновим параметром кожен із варіантів випуску інноваційної продукції буде програвати, бо є велика ймовірність придбання споживачем більш дешевої існуючої продукції. Але в такому випадку значну роль відіграватиме значення коефіцієнта оцінки вигод, які отримає споживач при використанні інноваційної продукції.

Розрахунок $K_{В}$ виконують за формулами:

$$K_{ai} = \sum_{j=1}^n V_j \times \frac{P_{\min j}}{P_{ij}},$$

$$K_{ai} = \sum_{j=1}^n V_j \times \frac{P_{ij}}{P_{\max j}},$$

де P_{ij} – j -й показник вигод ($j=1, 2, 3, \dots, k$) інноваційного товару i ($i=1, 2, 3, \dots, l$);

$P_{\max j}$ – максимальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

$P_{\min j}$ – мінімальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

V_j – коефіцієнт вагомості (значимості) показника вигод j (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Перша формула використовується, якщо кращому значенню показника вигод відповідає менше значення (тобто збільшенню вигод відповідає зменшення його одиничного показника, наприклад, показника фізичної завантаженості споживача при використанні інноваційної продукції), а друга формула – якщо кращому значенню показника вигод відповідає більше значення (тобто збільшенню вигод відповідає збільшення його одиничного

показника, наприклад, величини вільного часу, отриманого в результаті використання інноваційної продукції, надійності, естетичності, екологічності продукції).

Розраховані значення показників оцінки вигод кожного з інноваційних товарів порівнюються між собою, і товар, для якого K_v набуває максимального значення, вважається найбільш вигідним з точки зору задоволення потреб споживачів. Ідеальною є умова, коли $K_v=1$ (тобто за всіма показниками вигод, що оцінюються, даний інноваційний товар максимально задовольняє потреби і забезпечує вигоди споживачів при його використанні).

Ціна споживання інноваційної продукції містить ціну товару та витрати, пов'язані з його експлуатацією (витрати на транспортування, монтаж, навчання персоналу, експлуатацію, ремонт, технічне обслуговування, сплату податків, страхові внески, паливо, енергію, утилізацію відходів, зберігання товару та ін.).

Першим із показників, які розглядаються, що ґрунтується на облікових оцінках, є період окупності (PP) – показує, за який період часу середня величина щорічного прибутку (P) покриє початкові інвестиційні вкладення (I_0). Визначається за формулою:

$$PP = \frac{I_0}{P},$$

Перевагами цього підходу є багатоваріантність застосування, тобто за даним показником можливо оцінити не тільки термін реалізації проекту, а і визначити ступінь ризику, пов'язаного з платоспроможністю діяльності підприємства.

Показник середньої норми рентабельності (ARR) характеризує відношення середньої величини чистого прибутку до середньої величини інвестицій і розраховується за формулою:

$$ARR = \frac{EBITDA}{\frac{1}{2} \times (I_o - LV)},$$

де EBITDA – середньорічний прибуток до оподаткування з урахуванням амортизації, грн;

LV (Liquidation value) – ліквідаційна вартість основних засобів, грн.

Середня норма рентабельності розраховується за даними фінансової звітності, є достатньо простою для розрахунку. Але при цьому не враховується фактор часу, розбіжність суми чистого прибутку за роками, тому цей показник вважається найменш придатним для оцінки інвестиційних вкладень.

Економічна додана вартість (Economic Value Added – EVA) – чистий операційний прибуток за вирахуванням прибутковості перманентного капіталу. Економічна додана вартість являє собою економічний прибуток, який отримує підприємство з урахуванням не тільки наявних бухгалтерських витрат, але і неявних економічних витрат, які не відображаються у бухгалтерському обліку (втрачені вигоди за найдохіднішими альтернативними варіантами інвестування). Визначається за формулою:

$$\bar{EVA} = NOPAT - (WACC \times IC)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування, але перед сплатою відсотків, грн; IC – перманентний капітал, інвестований у діяльність підприємства (власний капітал + довгострокові зобов'язання), грн; WACC – середньозважена вартість капіталу, частка від одиниці.

До переваг застосування показника EVA належать: підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства за рахунок інвестування у проекти з позитивним економічним, а не бухгалтерським прибутком; стимулювання економії власного капіталу при прийнятті управлінських рішень; більш об'єктивна оцінка внеску кожного керівника у забезпечення економічного прибутку підприємства.

До недоліків відносяться: проблематичність визначення економічного прибутку окремих інноваційних проектів в інноваційному портфелі;

можливість маніпулювання показником економічного прибутку заради збільшення винагороди у короткостроковій перспективі; показник економічного прибутку використовується в основному для оцінки існуючих компаній і напрямів бізнесу, перспективи яких можна спрогнозувати з високим ступенем імовірності, і він менш корисний для оцінки нових швидко зростаючих підприємств, ринків і галузей; економічний прибуток є абсолютною вартісною величиною, що виключає можливість порівняння різних за масштабами проєктів.

Одним із динамічних показників є чиста теперішня вартість (Net Present Value – NPV). Цей показник визначає вартість прогнозованих у майбутньому надходжень основної діяльності підприємства з застосуванням ставки дисконту (необхідної інвесторам норми доходу на вкладений капітал). Визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

де r – ставка дисконту, частка від одиниці; CF_t – чистий грошовий потік у t -му періоді, грн; I_t – інвестиційні вкладення у t -му періоді, грн.

До переваг використання показника NPV належать такі:

- дає змогу оцінити приріст вартості капіталу підприємства в процесі реалізації інноваційного проєкту;
- надає змогу використовувати його при оцінці економічного ефекту інноваційного портфеля (сума NPV за окремими проєктами);
- надає змогу зробити правильний вибір при аналізі проєктів з нерівномірними грошовими потоками.

До недоліків належать: суттєва залежність від часових параметрів проєкту (терміну початку віддачі від інвестицій і тривалості періоду віддачі); суттєва залежність від масштабів інвестиційних вкладень.

Наступним показником оцінки є індекс рентабельності (PI), який являє собою відношення дисконтованих грошових потоків до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат і визначається за формулою:

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} / \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i},$$

Цей критерій застосовується так: якщо $PI > 1$ – підприємству доцільно реалізовувати інноваційний проект, якщо $PI < 1$ – реалізація проекту є недоцільною, і якщо $PI = 0$ – підприємець, здатний до ризику, може прийняти управлінське рішення стосовно реалізації проекту, підприємець, не здатний до ризику, – відмовитися від його реалізації.

Критерій PI використовують при виборі певного інноваційного проекту із декількох альтернативних, у яких значення NPV приблизно однакові. Вигіднішим буде той проект, що забезпечує більшу ефективність вкладень.

До позитивних рис PI належать: характеризує відносну міру підвищення цінності підприємства; служить інструментом ранжування інвестицій за ступенем вигідності; може використовуватися при формуванні інноваційного портфелю підприємства.

Недоліком є неможливість використання індексу рентабельності в аналізі проектів із різними життєвими циклами.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – розрахункова відсоткова ставка, за якої $NPV=0$.

Економічна сутність цього показника полягає у тому, що підприємство може реалізовувати інноваційні проекти, рівень рентабельності яких не нижчий від вартості капіталу ($Cost\ of\ Capital\ (CC)$). Це може бути вартість цільового джерела або середньозважена вартість капіталу ($WACC$). Якщо $IRR > CC$ – інноваційний проект приймають, якщо $IRR < CC$ – відхиляють. Розрахунок внутрішньої норми рентабельності проводять методом послідовних наближень величини NPV до нуля за різних ставок дисконту. Визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \times \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2},$$

де r_1 – ставка дисконту, за якою $NPV > 0$;
 r_2 – ставка дисконту, за якою $NPV < 0$;
 NPV_1, NPV_2 – чиста теперішня вартість відповідно за умов
використання r_1 та r_2 .

До переваг показника IRR належать: він не залежить від абсолютного розміру інвестицій в інноваційний проект; може бути використаний для оцінки міри стійкості проекту; враховує зміну вартості грошового потоку за певний період часу; не потребує попереднього встановлення ставки дисконту.

Основні недоліки: може мати декілька значень, якщо знак грошового потоку змінюється більше одного разу; не має властивості адитивності (можливість використовувати його при оцінці економічного ефекту інноваційного портфеля); може призвести до невірної рішення стосовно взаємовиключних інноваційних проектів.

Останнім із динамічних показників, які розглядаються, є дисконтований термін окупності (DPP). Це час, протягом якого дисконтовані інвестиційні вкладення за інноваційним проектом будуть відшкодовані дисконтованими чистими вигодами, які надходять протягом його реалізації. Визначається за формулою:

$$DPP = j + \frac{|-I + \sum PV_1|}{PV_{j+1}},$$

де j – ціла частина дисконтованого періоду окупності, років, $1 \leq j \leq n$ (кількість років, протягом яких алгебраїчна сума інвестицій та грошових потоків + 1 буде від'ємною);

$|I + \sum PV_j|$ – непогашений залишок інвестиційних вкладень (остання від'ємна величина чистої кумулятивної теперішньої вартості майбутнього грошового потоку за модулем);

PV_{j+1} – чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків у наступному році.

Останнім часом популярності набувають методики оцінювання комерційних перспектив інноваційних ідей рейтинговим методом.

Оцінювання рейтингу комерційної ефективності інновації здійснюється на стадії відбору інноваційних ідей за формулою:

$$E_K = \frac{\sum_{n=1}^I C_{i,n}}{\sum_{n=1}^I C_n^{\max}} \times v_n,$$

де E_K – рейтинг комерційної ефективності, балів;

I – кількість критеріїв, які характеризують комерційні перспективи інновації, од.;

$C_{i,n}$ – значення n -ного критерію для i -ї інноваційної ідеї, балів;

C_n^{\max} – максимальне значення n -ного критерію серед усіх оцінюваних інноваційних ідей, балів;

v_n – вага n -ного критерію в загальній сукупності прийнятій за одиницю, частк. од.

Підприємство повинне враховувати умову, при якій:

$$\sum_{n=1}^I v_n = 1,$$

Бальне значення n -ного критерію для i -ї інноваційної ідеї $C_{i,n}$, встановлюється експертним методом у діапазоні від 1 до 7, а саме: 1 – дуже низьке; 2 – низьке; 3 – нижче середнього; 4 – середнє; 5 – трішки вище середнього; 6 – достатньо високе; 7 – максимально високе.

Крім розглянутих найбільш вживаних статичних та динамічних показників, у сучасних умовах з'являються нові альтернативні підходи до оцінки ефективності інноваційних проектів.

Серед них: оцінювання ефективності поточної діяльності, що базується на оцінці внутрішніх ресурсів для впровадження інноваційних проектів.

Цей підхід застосовується на основі таких показників, як продуктивність діяльності, ефективність, якість та гнучкість інноваційних проектів; оцінювання ефективності інноваційних рішень стосовно прийняття інноваційних проектів к реалізації на основі бенчмаркінгу. Сутність цього підходу полягає у необхідності вивчення і порівнянні інших аналогів, що досягли успіхів в інноваційній діяльності.

Основними показниками даного підходу є: конкурентоспроможність інноваційних рішень; критерій відповідності сегментів ринку можливостям

реалізації інноваційних проектів; оцінювання ефективності інноваційного розвитку на основі прогнозування – полягає у проведенні факторного аналізу показників інноваційного проекту, тенденції зміни, впровадження та їх використання у підприємницькій діяльності. Проведення оцінки базується на: прогнозуванні результатів реалізації інноваційних проектів; прогнозуванні змін та чинників, що впливають на ефективність реалізації інноваційних проектів; врахуванні впливу зовнішнього середовища на їх реалізацію; критерії ризикованості інноваційних проектів.

Кожен із цих підходів становить певну цінність при прийнятті інноваційних рішень.

Показники річної економічної ефективності охоплюють умовно-річну економію витрат, фактичну економію витрат та річний економічний ефект.

Умовно річна економія витрат – оцінює величину прогнозованої економії від упровадження новацій. Вона розраховується як різниця між валовою річною економією за усіма можливими напрямками і додатковими витратами (якщо вони є), пов'язаними із модернізацією обладнання.

1. Валова річна економія витрат. Залежно від сутності інновації охоплює економію заробітної плати, економію матеріалів, економію умовно-постійних витрат.

а) економія заробітної плати – наявна за використання нового способу виконання робіт, який потребує менше часу, ніж старий:

$$E_{z.n} = (p_1 - p_2) \times \left(1 + \frac{D}{100}\right) \times \left(1 + \frac{H}{100}\right) \times B_2,$$

де p_1 і p_2 – розцінки на операцію відповідно до і після впровадження інновації; D і H – відповідно відсоток додаткової заробітної плати і нарахувань на заробітну плату; B_2 – річний обсяг випуску продукції після впровадження інновації;

б) економія витрат матеріалів – розраховується у разі застосування дешевшого замітника (зміна ціни матеріалу) або нового способу оброблення матеріалу, завдяки чому зменшуються його питомі витрати:

$$E_m = (H_1 \times Ц_1 - H_2 \times Ц_2) \times B_2,$$

де H_1 і H_2 – норми витрат матеріалів на одиницю продукції відповідно до і після впровадження інновації; $Ц_1$ і $Ц_2$ – ціна одиниці матеріалу. в) економія умовно-постійних витрат – розраховується у разі збільшення обсягу продажу продукції, виготовленої із застосуванням інновації (інновації маркетингового характеру, інновації, що поліпшують якість продукції тощо):

$$E_{y.n} = (УП_1 - УП_1 \frac{в}{а}) \times B_2,$$

де $УП_1$ – умовно-постійні витрати на одиницю продукції до впровадження інновації; $в$ – індекс зміни умовно-постійних витрат; $а$ – індекс зміни обсягу продажу продукції.

2. Додаткові експлуатаційні витрати. Наявні за збільшення вартості основних засобів внаслідок їх модернізації. Враховують зміну витрат на амортизацію обладнання, його утримання та експлуатацію і на електроенергію (може бути зменшення витрат):

а) зміна витрат на амортизацію обладнання та на його утримання і експлуатацію:

$$З_{ам} = \frac{K_2 - K_1 \frac{B_2}{B_1}}{100} \times N_a; \quad З_{y.e} = \frac{K_2 - K_1 \frac{B_2}{B_1}}{100} \times H_{y.e},$$

де K_1 і K_2 – вартість основних засобів до і після впровадження інновації; N_a – норма амортизації, %; $H_{y.e}$ – норма витрат на утримання та експлуатацію обладнання, %; B_1 – річний обсяг випуску продукції до впровадження інновації;

б) зміна витрат на електроенергію:

$$Z_{er} = (P_2 - P_1) \times T_p \times k_3 \times C_e$$

де P_1 і P_2 – потужність встановлених електродвигунів до і після впровадження інновації;

T_p – річний фонд робочого часу обладнання; k_3 – коефіцієнт завантаження обладнання у часі; C_e – ціна однієї кВт/год. електроенергії. Тоді умовно-річна економія витрат дорівнює:

$$\Delta C = E_{z,n} + E_m + E_{y,n} - Z_{am} - Z_{y,e} - Z_e$$

Перевищення прогнозованої економії над додатковими витратами свідчить про доцільність реалізації запропонованого інноваційного рішення.

Фактична економія витрат. Розраховується шляхом приведення умовно-річної економії до періоду використання інновації в даному році за формулою:

$$E_{\phi} = \frac{\Delta C \times n}{12},$$

де n – кількість місяців до кінця року а моменту впровадження інновації.

Річний економічний ефект. Визначається приведенням капітальних витрат до поточних протягом умовного року за формулою:

$$E_{p,ek} = \Delta C - E_n \times \Delta K,$$

де ΔK – додаткові капіталовкладення, пов'язані з реалізацією інновацій;
 E_n – показник нормативної економічної ефективності, величина якого залежить від прийнятого для підприємства рівня віддачі від капіталовкладень (як правило, для устаткування достатнім є рівень 15%, тобто $E_n = 0,15$).

Наведена методика може застосовуватися і для визначення ефективності інновацій, спрямованих на підвищення якості продукції. Як правило, це супроводжується зростанням виробничих витрат (за рахунок підвищення

складності виконуваних робіт, використання дорожчих матеріалів тощо). Однак поліпшення якості продукції збільшує її споживчу вартість, що підвищує попит на неї і дає змогу виробнику встановлювати вищу ціну. Обсяг виручки зростатиме, що зумовлює зростання прибутку. Розрахунок річного ефекту здійснюють аналогічно, хоча матиме місце не економія витрат, а їх збільшення, тому ΔC матиме від'ємне значення.

Отже, основні показники загальної ефективності інновацій слід інтерпретувати як частину комплексної системи управління розвитком підприємства, спрямованої не лише на оптимізацію поточних фінансових результатів, а й на формування довгострокового інноваційного потенціалу та стійкості в умовах зростаючої складності та невизначеності.

3. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації господарської діяльності дедалі більшої ваги набуває проблема оцінювання ефекту від виходу інноваційних технологій і продуктів на зовнішні ринки. Для сучасного підприємства міжнародна комерціалізація інновацій перестає бути лише одним із можливих напрямів розширення збуту і перетворюється на важливий елемент стратегії розвитку, масштабування бізнесу та підвищення довгострокової конкурентоспроможності. Вихід інновацій на зовнішні ринки означає не просто географічне розширення присутності, а включення підприємства до глобальних технологічних, виробничих і ринкових мереж, що істотно змінює як характер результатів інноваційної діяльності, так і структуру пов'язаних із нею ризиків.

У загальноекономічному сенсі ефект від виходу інноваційних технологій на зовнішній ринок слід розглядати як сукупність економічних, стратегічних, технологічних та інституційних змін, що виникають у результаті інтернаціоналізації інноваційної діяльності підприємства. Цей ефект не зводиться лише до приросту валютної виручки або обсягів експорту. Він має системний характер і проявляється у трансформації позицій підприємства в

глобальному конкурентному середовищі, зміні його технологічного статусу, доступі до нових джерел знань, ресурсів і партнерств.

З економічної точки зору міжнародна комерціалізація інновацій відкриває можливості для суттєвого збільшення масштабів ринку збуту, що є особливо важливим для високотехнологічних і наукоємних продуктів, попит на які на внутрішньому ринку часто є обмеженим. Розширення ринкової бази дозволяє розподіляти високі початкові витрати на дослідження та розробки на більший обсяг продажів, тим самим знижуючи середні витрати на одиницю продукції та підвищуючи загальну економічну віддачу інноваційних інвестицій.

Водночас вихід на зовнішні ринки суттєво змінює структуру витрат і доходів інноваційного проєкту. До традиційних виробничих і маркетингових витрат додаються витрати на адаптацію продукту до вимог інших ринків, сертифікацію, правовий захист інтелектуальної власності, створення або залучення міжнародних каналів збуту, управління валютними та країновими ризиками. Це означає, що оцінювання економічного ефекту міжнародної експансії інновацій має здійснюватися на основі більш складних і багатовимірних моделей, ніж у випадку діяльності лише на внутрішньому ринку.

Важливим аспектом є також стратегічний ефект інтернаціоналізації інновацій. Присутність на зовнішніх ринках дозволяє підприємству не лише збільшувати обсяги продажу, а й зміцнювати свій бренд, підвищувати впізнаваність технологічних рішень, формувати репутацію надійного та інноваційного партнера. У довгостроковій перспективі це може створювати додаткові бар'єри для входу конкурентів і підвищувати переговорну силу підприємства у відносинах із постачальниками, партнерами та інвесторами.

Крім того, вихід інноваційних технологій на глобальні ринки часто супроводжується ефектом прискореного організаційного та технологічного навчання. Взаємодія з більш вимогливими споживачами, конкуренція з провідними міжнародними компаніями, участь у глобальних ланцюгах

створення вартості змушують підприємство підвищувати стандарти якості, удосконалювати управлінські процеси, розвивати систему управління знаннями та інноваціями. У цьому сенсі міжнародна експансія виступає не лише каналом монетизації інновацій, а й потужним фактором внутрішньої трансформації підприємства.

Разом із тим, ефект від виходу інновацій на зовнішні ринки має виразний ризиковий характер. Невизначеність щодо попиту, регуляторних вимог, конкурентної реакції, культурних та інституційних відмінностей між країнами означає, що навіть технологічно успішні інновації можуть зазнавати комерційних невдач на міжнародній арені. Це підкреслює необхідність розглядати міжнародну комерціалізацію інновацій не як механічне продовження успіху на внутрішньому ринку, а як окрему стратегічну задачу, що потребує спеціального аналізу, планування та управління.

Особливої уваги заслуговує питання масштабування інновацій. Вихід на зовнішні ринки часто вимагає не лише збільшення обсягів виробництва, а й модифікації самої технології, організаційної структури та бізнес-моделі. Те, що працює в умовах одного ринку, може виявитися неадекватним в іншому інституційному та культурному контексті. Тому ефект міжнародної експансії інновацій слід розглядати як результат складного процесу коеволюції технології, організації та ринку.

З макроекономічної точки зору вихід інноваційних технологій на зовнішні ринки створює також позитивні зовнішні ефекти для національної економіки. Він сприяє зростанню експорту з високою доданою вартістю, поліпшенню структури платіжного балансу, підвищенню технологічного рівня економіки та інтеграції країни до глобальних інноваційних процесів. У цьому контексті підтримка міжнародної комерціалізації інновацій часто розглядається як важливий елемент державної інноваційної та промислової політики.

Методологічно важливо підкреслити, що ефект від виходу інноваційних технологій на зовнішній ринок має не лінійний, а кумулятивний і системний

характер. Перші кроки на міжнародних ринках можуть не давати значного фінансового результату або навіть супроводжуватися збитками, однак у довгостроковій перспективі вони формують критично важливі компетенції, зв'язки та репутаційні активи, які стають основою для подальшого зростання.

У підсумку ефект міжнародної комерціалізації інновацій слід розглядати як багатовимірний результат, що поєднує безпосередні економічні вигоди з глибшими стратегічними, організаційними та технологічними трансформаціями підприємства. Саме в такому широкому, системному розумінні вихід інновацій на зовнішні ринки постає не як додатковий канал збуту, а як важливий етап розвитку інноваційно-орієнтованої компанії.

4. Інноваційна діяльність за своєю економічною природою нерозривно пов'язана з підвищеним рівнем невизначеності та ризику. Створення і впровадження нових продуктів, технологій або бізнес-моделей означає роботу в умовах неповної інформації, технологічної непередбачуваності, мінливості ринкового середовища та інституційних обмежень. У зв'язку з цим проблема зниження ризику для інвестора інноваційного проекту набуває ключового значення як з позицій мікроекономічної раціональності окремого підприємства, так і з позицій розвитку інноваційної економіки в цілому.

У загальноекономічному розумінні ризик інноваційного проекту слід трактувати як імовірність відхилення фактичних результатів від очікуваних, причому це відхилення може мати як негативний, так і позитивний характер. Проте в практиці управління ризик зазвичай асоціюється передусім із можливістю недоотримання запланованих доходів або втрати вкладених ресурсів. Для інноваційних проектів ця проблема є особливо гострою, оскільки їх результати значною мірою залежать від факторів, що не піддаються прямому контролю з боку інвестора або менеджменту підприємства.

Методологічно важливо підкреслити, що ризик в інноваційній діяльності не є випадковим або побічним явищем, а виступає її внутрішньою, іманентною характеристикою. Саме готовність брати на себе ризик є однією з передумов створення принципово нових рішень і проривних технологій.

Водночас завдання управління полягає не в усуненні ризику як такого, що є неможливим і навіть небажаним, а в його раціоналізації, обмеженні та перетворенні на керований елемент інноваційного процесу.

З позицій інвестора ризику інноваційного проєкту мають багатовимірний характер. Серед них можна виокремити технологічний ризик, пов'язаний із можливістю недосягнення запланованих технічних параметрів або комерційної придатності розробки; ринковий ризик, що стосується невизначеності попиту, реакції конкурентів і прийняття продукту споживачами; фінансовий ризик, зумовлений обмеженістю ресурсів, коливанням валютних курсів або вартості капіталу; організаційний ризик, пов'язаний із якістю управління, координацією учасників проєкту та інституційними обмеженнями.

У зв'язку з цим система методів зниження ризику інвестора інноваційного проєкту має бути комплексною та багаторівневою, поєднуючи фінансові, організаційні, стратегічні та інституційні інструменти.

Одним із базових підходів до зниження ризику є поетапна реалізація інноваційних проєктів, або так званий stage-gate підхід. Його сутність полягає в тому, що проєкт розбивається на послідовні фази, між якими здійснюється оцінювання досягнутих результатів і приймається рішення про продовження, коригування або припинення робіт. Такий підхід дозволяє обмежувати масштаби можливих втрат, оскільки значні ресурси вкладаються лише після підтвердження перспективності попередніх етапів.

Тісно пов'язаним із цим є підхід реальних опціонів, який розглядає інноваційний проєкт як сукупність управлінських можливостей щодо розширення, згортання, відтермінування або зміни напрямів розвитку залежно від отриманої інформації. У цьому сенсі інвестування в інновації трактується не як одноразове незворотне рішення, а як процес поступового входження у проєкт із збереженням стратегічної гнучкості.

Важливу роль у зниженні ризику відіграє диверсифікація інноваційного портфеля. Замість концентрації ресурсів на одному проєкті підприємство або

інвестор формує портфель ініціатив із різним рівнем ризику, часовим горизонтом і потенційною віддачею. Це дозволяє компенсувати невдачі окремих проєктів успіхами інших і в такий спосіб знижувати загальний ризик інноваційної діяльності.

Суттєвим інструментом управління ризиком є також залучення партнерів до реалізації інноваційних проєктів. Створення стратегічних альянсів, консорціумів, спільних підприємств або участь у мережевих інноваційних структурах дозволяє розподіляти ризики між кількома учасниками, поєднувати різні ресурси та компетенції і тим самим підвищувати ймовірність успіху. При цьому важливою умовою є чітке визначення прав на результати інтелектуальної діяльності та механізмів координації спільних дій.

Не менш значущим є використання інституційних механізмів зниження ризику, зокрема державних програм підтримки інновацій, грантів, субсидій, гарантій і податкових стимулів. Такі інструменти дозволяють частково компенсувати високий рівень невизначеності та зробити інноваційні інвестиції більш привабливими для приватного капіталу, особливо на ранніх стадіях розвитку технологій. З фінансової точки зору до методів зниження ризику належить також страхування, хеджування валютних і процентних ризиків, використання різних форм фінансування, включаючи венчурний капітал, проєктне фінансування та змішані фінансові інструменти. Кожен із цих механізмів має свої переваги та обмеження і застосовується залежно від специфіки проєкту, галузі та стадії життєвого циклу інновації.

Окрему увагу слід приділити ролі інформації та знань у зниженні ризику. Хоча принципова невизначеність не може бути повністю усунена, систематичний аналіз ринку, технологічних тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства дозволяє суттєво зменшити ймовірність грубих стратегічних помилок. У цьому контексті управління знаннями та організаційне навчання виступають важливими елементами системи управління ризиками. Методологічно важливо також підкреслити, що ефективне управління ризиками інноваційних проєктів

неможливе без розвитку управлінського судження та рефлексії. Жодна формальна модель або процедура не здатна повністю замінити професійну оцінку, досвід і стратегічне бачення менеджерів та інвесторів. У цьому сенсі управління ризиком є не лише технічною, а й глибоко когнітивною та організаційною проблемою. Методи зниження ризику інвестора інноваційного проєкту слід розглядати не як спробу усунути невизначеність, а як систему інструментів і підходів, спрямованих на перетворення принципово ризикової діяльності на керований, стратегічно осмислений процес розвитку підприємства.

Питання для контролю

1. Розкрийте економічну сутність поняття «ефект від реалізації інновацій» та поясніть його багатовимірний характер.
2. Охарактеризуйте основні види ефекту інновацій (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний, стратегічний) та поясніть їх взаємозв'язок.
3. Поясніть відмінність між безпосереднім і відкладеним ефектом інновацій та наведіть приклади кожного з них.
4. Чому фінансовий результат не може розглядатися як єдиний критерій ефективності інноваційної діяльності?
5. Розкрийте зміст поняття «загальна ефективність інновацій» та поясніть її відмінність від ефективності окремого інноваційного проєкту.
6. Охарактеризуйте основні фінансово-економічні показники оцінки ефективності інновацій (npv , irr , pi , pp , dpp) та їх управлінське значення.
7. Поясніть методологічні обмеження застосування дисконтованих фінансових показників до інноваційних проєктів.
8. Розкрийте роль нефінансових показників у системі оцінювання інноваційної діяльності підприємства.

9. Поясніть, чому ефективність інновацій доцільно оцінювати на рівні портфеля проєктів, а не лише окремих ініціатив.
10. У чому полягає специфіка ефекту від виходу інноваційних технологій на зовнішні ринки?
11. Охарактеризуйте стратегічні, організаційні та економічні наслідки міжнародної комерціалізації інновацій.
12. Поясніть, чому інтернаціоналізація інновацій пов'язана не лише з вигодами, а й зі зростанням ризиків.
13. Розкрийте сутність інноваційного ризику та його основні види (технологічний, ринковий, фінансовий, організаційний).
14. Поясніть логіку stage-gate підходу як методу зниження ризику інноваційних інвестицій.
15. Розкрийте роль диверсифікації інноваційного портфеля у зниженні загального ризику інноваційної діяльності.

Перелік питань, які виносяться на поточний і модульний контроль знань:

1. Інтереси й рушійні мотиви інноваційної діяльності.
2. Рушійні сили конкуренції на ринку новацій.
3. Економічні методи регулювання ринка новацій.
4. Форми інноваційного підприємництва.
5. Інноваційний клімат й фактори, що його визначають.
6. Поняття інновації та її відмінність від винаходу.
7. Основні етапи розвитку теорії інновацій.
8. Класифікація інновацій за різними критеріями.
9. Концепції відкритих та закритих інновацій.
10. Роль інновацій у сучасній економіці знань.
11. Інноваційна інфраструктура та її складові.
12. Технопарки, бізнес-інкубатори та венчурні фонди: сутність і призначення.
13. Роль університетів і наукових установ у розвитку ринку інновацій.
14. Кластерний підхід в організації інноваційної діяльності.
15. Державні та приватні структури підтримки інновацій.
16. Сутність і завдання управління інноваційними процесами.
17. Життєвий цикл інновації: стадії та їх характеристика.
18. Методи управління інноваційною діяльністю.
19. Бар'єри та ризики в управлінні інноваційними процесами.
20. Роль менеджера інновацій у сучасному бізнес-середовищі.
21. Інноваційна стратегія підприємства: поняття та види.
22. Моделі побудови інноваційної стратегії.
23. Зв'язок між загальною стратегією розвитку підприємства та інноваційною стратегією.
24. Фактори, що впливають на вибір інноваційної стратегії.
25. Приклади успішних інноваційних стратегій провідних компаній.

26. Поняття інноваційного проєкту та етапи його підготовки.
27. Основні етапи реалізації інноваційного проєкту.
28. Методи відбору інноваційних проєктів.
29. Критерії оцінки ефективності інноваційних проєктів.
30. Показники ефективності інноваційної діяльності.
31. Економічна, соціальна та екологічна ефективність інновацій.
32. Системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.
33. Джерела та механізми інвестиційного забезпечення інновацій.
34. Ризики та проблеми фінансування інноваційних проєктів.
35. В чому полягає роль Й. Шумпетера у розвитку інноваційної теорії?
36. Поясніть поняття «дифузія інновацій» та її закономірності.
37. Які сучасні глобальні тренди розвитку інновацій?
38. В чому відмінність технопарку від бізнес-інкубатора?
39. Яку роль відіграють венчурні фонди у фінансуванні інновацій?
40. Що таке стартап-екосистема і як вона функціонує?
41. Як держава може стимулювати розвиток інноваційних структур?
42. Які моделі партнерства бізнесу та науки існують на ринку інновацій?
43. Чим відрізняється управління інноваціями у великій компанії та у стартапі?
44. Опишіть роль стратегічного планування в інноваційних процесах.
45. Які інструменти застосовуються для моніторингу інноваційних процесів?
46. Поясніть поняття «інноваційний ризик».
47. Які підходи існують до подолання опору інноваціям у колективі?
48. Як глобалізація впливає на інноваційні стратегії підприємств?
49. Які індикатори дозволяють оцінити інноваційний розвиток підприємства
50. Як формується інноваційний потенціал підприємства?
51. Еволюція інноваційних теорій.

52. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні.
53. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційних процесів.
54. Інноваційна політика: сутність, види, механізми реалізації.
55. Моделі й етапи інноваційних процесів.
56. Інноваційні фонди та венчурне підприємництво.
57. Комерціалізація нововведень та інноваційний продукт.
58. Кон'юнктура ринку й аналіз попиту на інноваційний продукт.
59. Досвід управління інноваціями в країнах Європейського Союзу.
60. Оцінка ефективності інвестицій в інноваційний проєкт.
61. Національні інноваційні системи: поняття та загальна характеристика.
62. Методи фінансування інноваційної діяльності в зарубіжних країнах.
63. Й. Шумпетер - основоположник інноваційної теорії.
64. Сучасні світові тенденції розвитку інновацій.
65. Інновація як джерело економічного зростання.
66. Організаційні форми інноваційного підприємництва в Україні.
67. Тенденції інноваційної активності в Україні в контексті глобалізації.
68. Сутність правового регулювання інноваційної діяльності.
69. Законодавчі та інші нормативно-правові акти України в сфері інноваційної діяльності.
70. Штучний інтелект як драйвер інноваційного розвитку підприємств.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15/print>
2. Про наукові парки: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>
3. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>
4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
5. Стандарт вищої освіти: третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань 07 Управління і адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент (далі – Стандарт). Стандарт затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 24.12.2021 р. № 1436. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2021/12/24/073-Menedzhment.Dok.filos.02.06.2022.pdf>
6. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
7. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 108 с.
8. Вороніна В.Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком на державному рівні. *Нобелівський вісник*. 2021. № 1 (14). С. 25-34. <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2021/5.pdf>
9. Гарбар Ж.В. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 3–7.
10. Горбовий А.Ю., Ліпич Л.Г., Степанюк О.М., Погореловська І.Д. Інноваційний менеджмент. Київ: КНУ, 2021. 280 с.

11. Даниленко Л.І. Інноваційний менеджмент: курс лекцій. Київ: ННПУДС, 2024. 66 с.
12. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Інновації та маркетинг інновацій», «Маркетинг інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Digital marketing», «Технології та новації» : навч. посібник / уклад. : І.М. Буднікевич, Є.І. Венгер, О.В.Кифяк, І.А. Крупенна. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федковича, 2021. 132 с.
13. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до виконання практичних занять / уклад.: І.С. Івахненко та ін. Київ : КНУБА, 2024. 64 с.
14. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.
15. Копитко М. І. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях / Копитко М.І., Блага Н.В. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
16. Мамонов К.А. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки». Київ: НУ «Львівська політехніка», 2025. 72 с.
17. Міньковська А.В., Молчанов А.С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 295–300.
18. Махмудов Х.З., Шевченко І.Б., Шендерівська Л.П., Покотильська Н.В. Моніторинг попиту та пропозиції на інноваційний бізнес: організаційно-управлінське застосування. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць. К., 2022. Вип. 6 (253), С. 110-116. <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/10/6-2022.pdf> <https://doi.org/10.5281/zenodo.7249786>

19. Помаз О., Чуйко В., Іоффе Є., Чуй К. Роль організаційної культури у формуванні іміджу та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Том 342 №3 (2). С. 182-190. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-28)

20. Соломатіна Т. Інноваційні підходи до управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації фінансової системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-81>

21. Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. №21. С. 43-51 <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135>

22. Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Земцов М.М. Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. *Modeling The Development of The Economic System*. Хмельницький: ХНУ, 2025 № 1. С. 468-476. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>

23. Федірець О.В., Жам О.Ю., Білик О.А., Бубко В.Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2 № 1. С. 70-77 [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).

Рекомендована література допоміжна

24. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

25. Покотильська Н. В. Інноваційно-інвестиційний механізм вдосконалення ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової

діяльності: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, Кам'янець-Подільський, 25 листопада 2021 р. Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2021. С. 109-112.

26. Федірець О.В., Нечипоренко В.В., Поповиченко Г.С., Гніденко В.І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1, Том 2 (283/2). С. 35-51. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51>

27. Федотова Ю.В. Методи прийняття економічних рішень. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 90 с.

28. Chyurkova, A., Pokotylska, N., Dobrovolska, E., Chornobai, L., & Patsarniuk, O. (2025). Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*, 32(1), 47-58. doi: 10.32317/ekon.apk/1.2025.

29. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Барановська О. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проектами // *Вчені записки Університету «Крок»*. 2025. №2(78). С. 225-237 <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>

30. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402. <https://surli.cc/ahnofn>

31. Череп А.В., Кущик А.П. Економічний ризик та його оцінка: підручник. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2021. 316 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

32. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського
<http://www.nbuv.gov.ua>
33. Спеціалізована система пошуку наукової інформації
<http://www.scirus.com/srsapp>
34. Інтернет-портал для управлінців – www.management.com.ua
35. Інтернет-портал з проблем менеджменту – www.12manage.com
36. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина)
<http://www.google.com.ua/>
37. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google
<http://scholar.google.com/>
38. <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> - онлайн-платформа професійного розвитку
39. <https://spubl.com.ua/uk/blog/top-10-voprosov-o-nauchnyye-publikatsii-publ-science> - Консалтингова компанія «Наукові Публікації». Вебінари.
40. <https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events> - Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи.

Навчальне видання

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

**СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ І МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент»*

Редактор Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Обл.–вид. арк. 4,5. Ум.д.а. 4,2. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32316, м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12

ДЛЯ НОТАТОК