

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ІВАШКІВ ЯРОСЛАВ КОРНЕЛІЙОВИЧ

УДК 005.342:658:637.1(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ ПОСИЛЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 – Менеджмент
Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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



Я. К. Івашків

(підпис)

Науковий керівник: Собко Ольга Миколаївна,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2026

АНОТАЦІЯ

Івашиків Я. К. Управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет МОН України, Тернопіль, 2026.

У дисертаційній роботі здійснено критичний аналіз теорії управління для підтвердження інноваційного імперативу в підприємницькій діяльності, що дало змогу аргументувати доцільність врахування посилення впливу інноваційної активності підприємств в підвищенні ефективності управління розвитком бізнесу. Підвищення інноваційності на мікрорівні дозволить покращити впровадження цифрових технологій, інвестиційну привабливість, входження в нові ринкові сегменти, утримувати високу прибутковість діяльності, які здатні забезпечити високу конкурентоспроможність на основі функціонування сталого підприємництва та удосконалення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

Запропоновано уточнити поняття «управління розвитком бізнесу» як систематизованих просторово-часових процесів, спрямованих на нарощення масштабності виробництва та реалізації інноваційної продукції, що забезпечує генерування доданої вартості, збільшення прибутку/прибутковості та підвищення інноваційного рівня підприємства; «розвиток бізнесу» як перманентних інноваційних змін з метою формування позитивних економічних, екологічних та соціальних ефектів підприємницької діяльності; «інноваційного імперативу розвитку підприємств» як домінуючої концепції в умовах трансформацій підприємницьких екосистем, що пояснює інноваційність та систематизує чинники забезпечення економічного зростання на мікрорівні. Доповнено функціональне забезпечення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства як ефективного інструменту підвищення інноваційності, який повинен мати пріоритетне значення в умовах суспільних трансформацій і загострення кризових явищ.

Систематизовано під інноваційним контекстом функції управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства як дієвого інструменту провадження сталого інноваційного підприємництва, які повинні визначати інноваційні імперативи забезпечення економічного зростання сучасних інноваційних підприємницьких екосистем. Доповнено принципи управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності через поєднання класичних принципів управлінської теорії (єдиноначальності, комплексності, системності, плановості та економічності) з інноваційними контентами (інноваційності, екологічності, інклюзивності, цінності, безпековості), що модернізує та забезпечує ефективність управлінських процесів в межах інноваційних підприємницьких екосистем. Доведено доцільність оновлення методичного базису управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства на основі доповнення класичні методів управлінської теорії аспектами імплементації Директив ЄС в сфері інноваційної діяльності, принципами сталого розвитку, інноваційних підходів та цифрових технологій в управлінні персоналом, що забезпечує модернізацію управлінських процесів на засадах інноваційності.

Запропоновано концептуальну модель управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємств, яка охоплює цільову та функціональну складові, методичний базис; побудована на принципах та критеріях сталого підприємництва із врахуванням системи ощадливого виробництва; базована на розроблених критеріях, індикаторах та показниках ефективності; охоплює перспективні напрями розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі розвитку екосистеми стартапів та механізму міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк»; практико орієнтована на основі прогностичної лагової моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, що сприятиме модернізації управлінських процесів на мікрорівні.

Доведено, що формування архітекτονіки механізму управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати на основі принципу дуалістичності інноваційних процесів, який

забезпечить можливості врахування аспектів генерування доданої вартості та деструктивних ефектів перерозподілу ресурсів, руйнування застарілих структур і зниження організаційних ризиків, що дозволить поживавити структурне оновлення, впровадження інноваційних бізнес-моделей та підвищити ефективність управлінських рішень в розвитку бізнесу.

У дисертації удосконалено підходи в теоретико-методичних положеннях оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу через доповнення інструментарію в межах чотирьох складових модулів (фінансово-економічного, кадрового, технічного, інноваційного) із відповідними систематизованими критеріями, індикаторами, показниками та розрахунковими методиками. Запропонований методичний підхід дозволяє виявляти інноваційні резерви підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

Проведено моніторинг інноваційної активності українських підприємств (промислових та харчової промисловості) за показниками кількості та частки інноваційно активних підприємств, обсягу реалізованої інноваційної продукції, частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої, частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої інноваційно активних підприємств, що дало змогу побудувати прогнозні моделі для визначення змін у 2026 р. та дозволило стверджувати про відновлення позитивних трендів. Оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності досліджених молокопереробних товариств ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «МК «Галичина», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Радивилівмолоко» дозволило підтвердити необхідність посилення їхньої інноваційної активності. Факторний аналіз впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу через використання методу моделювання на основі виробничої функції Кобба–Дугласа та додатково оцінена лагова специфікація виробничої функції з однорічним лагом факторних змінних дозволила сформулювати прогноз операційного прибутку для ПрАТ «Тернопільський

молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» на 2026 рік.

Обґрунтовано вектори розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі посилення співпраці з інноваційними парковими структурами в межах функціональної схеми міжсуб'єктної взаємодії через налагодження міжсуб'єктної роботи з інноваційними парковими суб'єктами (інноваційними, науковими, технологічними, екоіндустральними), які формують середовище функціонування інноваційно активних підприємств, що повинно сприяти підвищенню інноваційної активності на мікрорівні.

В дисертації представлено розроблену типову організаційну структуру управління підприємством в контексті посилення інноваційної активності, яка базується на підході, який дозволяє враховувати інноваційний імператив, ґрунтується на концепції проєктного менеджменту як основи управління інноваційністю в розвитку бізнесу та передбачає її реформування через внесення змін на другому рівні управління (зокрема, через введення посади заступника директора з інноваційного розвитку із функціональним доповненням повноважень першого заступника), що дозволило посилити акценти на інноваційність. Напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством запропоновано реалізувати в межах: 1) організаційно-правової форми (забезпечує представлення інтересів власників); 2) трирівневого структурування функціонального розподілу управлінських обов'язків, що передбачає внесення змін на другому рівні управління; 3) механізму міжсуб'єктної взаємодії з інноваційними парковими структурами, який сприятиме реалізації спільних інноваційних проєктів та розвитку інтелектуальної власності, що дозволило покращити функціональну складову управління розвитком бізнесу на засадах інноваційної активності підприємства.

Розроблений механізм міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті посилення інноваційної активності підприємства, який функціонує під керівництвом заступника директора з інноваційного розвитку, охоплює організаційні зв'язки між структурними

підрозділами суб'єктів господарювання, передбачає реалізацію спільних інноваційних проєктів, сприяння в сфері розвитку інтелектуальної власності, посилення стартап складової бізнесу тощо. Обґрунтовано напрями міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті розвитку інтелектуальної власності, які повині бути реалізовані через взаємодію структурних підрозділів інноваційного парку («Центр інтелектуальної власності та патентної підтримки інновацій») та підприємства («Управління інтелектуальною власністю»), що дозволить пришвидшити отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності. Здійснення цифровізації на усіх рівнях функціонування підприємства запропоновано реалізувати через створення «Центру цифровізації», який здійснює управлінсько-організаційні процеси впровадження та використання цифрових технологій, що дозволить удосконалити управління розвитком бізнесу та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

У дисертаційній роботі аргументовано перспективність напрямів покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва через поєднання підходів ергономіки, методики 5S та побудову ланцюга цінностей згідно з вимогами НАССР, що дозволить розширити можливості для запровадження сталих інновацій (зокрема, соціальних) та поживати інноваційну активність підприємства.

Результати моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу на основі застосування багатофакторного регресійного аналізу через визначення доданої вартості як результативної змінної та встановлення факторних змінних в межах фінансово-економічної, технічної, кадрової та інноваційної складових дозволили підтвердити та оцінити вплив інноваційної активності підприємства. Обґрунтовано доцільність практичного застосування побудованої прогнозної лагової моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, яку підтверджено на основі лагової специфікації, що дало змогу виявити статистично значущі факторні змінні (лаговий вплив спроможності технічного оновлення та лагова працемісткість). Доведено доцільність практичного

застосування побудованої прогнозно-лагової моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в межах короткострокового прогнозування в умовах війни та початкового етапу повоєнного відновлення в Україні для посилення інноваційної активності на мікрорівні.

Розроблені в дисертаційній роботі пропозиції щодо управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства використано для підвищення ефективності функціонування досліджених товариств. Результати дисертації впроваджено у діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Радивилівмолоко», ТОВ «Інгредієнтс», Тернопільської міської ради, Тернопільського комунального підприємства «Місто інновацій», в навчальному процесі Західноукраїнського національного університету.

Ключові слова: бізнес-процеси, інновації, інноваційна підприємницька екосистема, інноваційна діяльність, інноваційна активність підприємства, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, модель, соціальні інновації, прибутковість, сталий розвиток, стартап, управління розвитком бізнесу, цифрові та інноваційні технології, цифровізація.

ABSTRACT

Ivashkiv Y. Business Development Management in the Context of Enhancing an Enterprise's Innovation Activity. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Doctoral thesis for the degree of Doctor PhD in the speciality 073 – «Management». – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2026.

The dissertation provides a critical analysis of management theory in order to substantiate the impact of the innovation imperative on entrepreneurial activity. This made it possible to justify the need to strengthen the role of enterprises' innovative activity in enhancing the effectiveness of business development management. Increasing innovativeness at the micro level will facilitate the adoption of digital technologies, improve investment attractiveness, enable entry into new market segments, and sustain high profitability. These factors are capable of ensuring strong competitiveness on the basis of sustainable entrepreneurship and require the improvement of business development management in the process of strengthening enterprises' innovative activity.

It is proposed to refine the concept of “business development management” by defining it as a set of systematised spatial and temporal processes aimed at expanding the scale of production and commercialisation of innovative products, thereby generating added value, increasing profit and/or profitability, and enhancing the enterprise's level of innovativeness. “Business development” is defined as continuous innovative change intended to produce positive economic, environmental, and social effects of entrepreneurial activity. The “innovation imperative of enterprise development” is interpreted as a dominant concept under conditions of entrepreneurial ecosystem transformation, which explains the role of innovativeness and systematises the factors ensuring economic growth at the micro level. The functional framework for business development management in the context of strengthening an enterprise's innovative activity has been further developed as an effective instrument for enhancing innovativeness. It should be accorded priority importance amid societal transformations and the intensification of crisis phenomena.

The functions of business development management in the context of strengthening an enterprise's innovative activity have been systematised within an innovation-oriented framework as an effective instrument for implementing sustainable innovative entrepreneurship. These functions should define the innovation imperatives for ensuring the economic growth of modern innovative entrepreneurial ecosystems. The principles of innovation-based business development management have been supplemented by combining the classical principles of management theory – unity of command, comprehensiveness, systematicity, planning, and efficiency – with innovation-oriented components, namely innovativeness, environmental sustainability, inclusiveness, value orientation, and security. This combination modernises management processes and ensures their effectiveness within innovative entrepreneurial ecosystems. The expediency of updating the methodological framework for business development management in the process of strengthening an enterprise's innovative activity has been substantiated. Classical management methods are supplemented by aspects of implementing EU Directives in the field of innovation activity, sustainable development principles, innovative approaches, and digital technologies in human resource management. This is intended to ensure the modernisation of management processes on the basis of innovativeness.

A conceptual model of business development management in the process of strengthening enterprises' innovative activity has been proposed. The model comprises target-oriented and functional components, as well as a methodological framework; it is built on the principles and criteria of sustainable entrepreneurship, taking into account the lean production system; and it is based on the developed criteria, indicators, and performance measures. The model encompasses promising areas for the development of innovative entrepreneurial ecosystems through the advancement of the startup ecosystem and a mechanism of inter-entity interaction within the "business-innovation park" system. It is practice-oriented and grounded in a predictive lag model of innovation reserves for improving the effectiveness of business development management, which will contribute to the modernisation of management processes at the micro level.

It has been substantiated that the architecture of the mechanism for business development management in the process of strengthening an enterprise's innovative activity should be formed on the basis of the principle of the duality of innovation processes. This principle makes it possible to take into account both value-added generation and the potentially destructive effects associated with resource reallocation, the dismantling of obsolete structures, and the emergence of organisational risks. Such an approach will foster structural renewal, facilitate the implementation of innovative business models, and enhance the effectiveness of managerial decision-making.

The dissertation improves the theoretical and methodological approaches to evaluation tools by proposing four assessment modules: financial and economic, human resources, technical, and innovation-related. Each module incorporates corresponding systematised criteria, indicators, performance measures, and calculation methods. The proposed methodological approach makes it possible to identify innovation reserves for improving the effectiveness of business development management in the context of strengthening an enterprise's innovative activity.

The innovative activity of Ukrainian enterprises, including industrial and food-processing enterprises, has been monitored using such indicators as the number and share of innovation-active enterprises, the volume of innovative products sold, the share of innovative products sold in total sales, and the share of innovative products sold in the total sales of innovation-active enterprises. This made it possible to develop forecasting models for determining changes in 2026 and to conclude that positive trends are expected to resume.

The evaluation of the effectiveness of innovation-based business development management at the dairy-processing companies under study – PrJSC *Ternopil Dairy Plant*, LLC *Dairy Company Halychyna*, LLC *Lustdorf*, and LLC *Radyvylivmoloko* – confirmed the need to strengthen innovative activity. Factor analysis of the impact of an enterprise's innovative activity on the effectiveness of business development management was conducted using a modelling method based on the Cobb-Douglas production function. In addition, a lagged specification of the production function with a one-year lag for the factor variables was estimated. This enabled the

development of operating profit forecasts for PrJSC *Ternopil Dairy Plant*, LLC *Lustdorf*, LLC *Dairy Company Halychyna*, and LLC *Radyvylivmoloko* for 2026.

The vectors for the development of innovative entrepreneurial ecosystems based on cooperation with innovation park structures have been substantiated. Such development should be implemented on the basis of a functional framework of inter-entity interaction within a regional innovation ecosystem through the establishment of cooperation with innovation park structures, including innovation, science, technology, and eco-industrial parks. These structures create a favourable operating environment for innovation-active enterprises and should contribute to increasing innovative activity at the micro level.

The dissertation presents a developed standard organisational structure for enterprise management in the context of strengthening innovative activity. This structure is based on an approach that takes into account the innovation imperative and draws on the concept of project management as the foundation for managing innovativeness in business development. It also provides for the reform of the organisational structure through changes at the second level of management. In particular, it proposes introducing the position of Deputy Director for Innovation Development, alongside a functional expansion of the responsibilities of the First Deputy Director. This made it possible to place greater emphasis on innovativeness.

The directions for improving the organisational structure of enterprise management should be implemented within the following areas: 1) organisational and legal form, which ensures the representation of owners' interests; 2) a three-level structure for the functional distribution of managerial responsibilities, which provides for changes at the second level of management through the introduction of the position of Deputy Director for Innovation Development; 3) a mechanism of inter-entity interaction with innovation park structures, which will facilitate the implementation of joint innovation projects and the development of intellectual property. The implementation of these directions has made it possible to improve the functional component of business development management on the basis of an enterprise's innovative activity.

The developed mechanism of inter-entity interaction within the “business-innovation park” system in the context of strengthening an enterprise’s innovative activity operates under the supervision of the Deputy Director for Innovation Development. It encompasses organisational links between the structural units of business entities, provides for the implementation of joint innovation projects, facilitates intellectual property development, and strengthens the startup component of business activities, among other functions. The directions of inter-entity interaction within the “business-innovation park” system in the context of intellectual property development have been substantiated. They should be implemented through cooperation between the relevant structural units of the innovation park, namely the Centre for Intellectual Property and Patent Support for Innovations, and the enterprise, namely the Intellectual Property Management Department. Such interaction will accelerate the acquisition of rights to intellectual property objects.

It is proposed that digitalisation at all levels of enterprise operation should be implemented through the establishment of a Digitalisation Centre, whose specialists will organise the processes of introducing and using digital technologies. This will improve business development management and enhance the effectiveness of managerial decision-making.

The dissertation substantiates the prospects for improving business development management through the implementation of innovations within the lean production system. The combination of ergonomic approaches, the 5S methodology, and the development of a value chain in accordance with HACCP requirements makes it possible to broaden opportunities for introducing sustainable innovations and to stimulate the enterprise’s innovative activity.

Innovation reserves for improving the effectiveness of business value management were modelled using multivariate regression analysis. Value added was specified as the dependent variable, while the factor variables were identified within the financial and economic, technical, human resources, and innovation-related components. The modelling results made it possible to confirm and assess the impact of an enterprise’s innovative activity. The expediency of the practical application of the developed predictive lag model of innovation reserves for improving the

effectiveness of business value management was substantiated on the basis of the lagged specification, which enabled the identification of statistically significant factor variables, namely the lagged effect of technical renewal capacity and lagged labour intensity. The developed predictive lag model of innovation reserves for improving the effectiveness of business development management is recommended for practical use in short-term forecasting under wartime conditions and during the initial stage of Ukraine's post-war recovery in order to strengthen the innovative activity of enterprises.

The proposals developed in the dissertation concerning business development management in the process of strengthening an enterprise's innovative activity have been used to improve the activities of innovation park entities. The dissertation results have been implemented in the activities of PrJSC *Ternopil Dairy Plant*, LLC *Radyvylivmoloko*, LLC *INGREDIENTS*, the Ternopil City Council, and the Ternopil Municipal Enterprise *City of Innovations*, as well as in the educational process at West Ukrainian National University.

Keywords: business processes, innovations, innovation enterprise ecosystem, innovation activity, enterprise innovative activity, innovation development, profitability, sustainable development, competitiveness, model, social innovations, start-up, business development management, digital and innovative technologies, digitalisation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:

1. Krysovaty I., Rozumnyi O., **Ivashkiv Y.**, Aliiev E., Furyk Y. Innovation Park and Its Role in Stimulating Economic Growth. *African journal of applied research*. 2024. Vol. 10, No.(1). pp. 442–453.

DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.714>

URL: [https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85201562100&origin=recordpage)

85201562100&origin=recordpage (індексується в наукометричній базі Scopus

(Q4); (1,4 д.а./0,2 д.а.; внесок автора: проаналізовано вплив інноваційних парків та інноваційний розвиток підприємств та економічне зростання).

2. Sobko O., Krysovaty I., Kosenko A., Shersheniuk O., **Ivashkiv Y.**, Vovk V. Marketing Toolkit for Facilitating Innovative Development in Business. *Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 22. pp. 69–76.

DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2024.22.8>

URL: <https://refpress.org/ref-vol22-a8/>

URL: https://refpress.org/wp-content/uploads/2024/11/Paper-8_REF.pdf

(1,4 д.а./0,2 д.а.; внесок автора: обґрунтовано розвиток інноваційних бізнес моделей в умовах цифрової економіки).

Статті у наукових фахових виданнях:

3. **Івашків Я.**, Собко Я. Інноваційний імператив розвитку українських підприємств. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 190–198.

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190>

URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1873/1955>

(0,5 д.а./0,25 д.а.; внесок автора: уточнено поняття «інноваційного імперативу розвитку підприємств»).

4. Івашків Я. Аналіз інноваційної активності підприємств в контексті управління розвитком бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 295–303. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.295>

URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6515/6565657793>

(0,5 д.а.).

5. Івашків Я. Інноваційні засади управління розвитком бізнесу в контексті Lean-Sustainability та реалізації соціальної складової сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 392–397. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-79>

URL: <https://ujae.org.ua/en/innovative-principles-of-business-development-management-in-the-context-of-lean-sustainability-and-implementation-of-the-social-component-of-sustainable-development/> (0,6 д.а.).

6. Івашків Я. Підвищення інноваційної активності підприємств на основі співпраці з інноваційними парками. *Інноваційна економіка*. 2026. №1. С. 90–92. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1.16>
URL: <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1747/1930> (0,5 д.а.).

Публікації апробаційного характеру:

7. Івашків Я. Посилення інноваційної активності підприємства як чинник розвитку бізнесу в умовах післявоєнної відбудови України. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*: матеріали III Міжнародної наук.–практ. конференції. (25–27 травня 2023 р. м. Тернопіль). Тернопіль, 2023. С. 241–243. (0,15 д.а.).

8. Івашків Я.К., Свистун В.І. Забезпечення інноваційного розвитку бізнесу на основі екологічного підприємництва. *Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (26 березня 2024 року). Орхус, Данія, 2024. С. 19–21. (0,2 д.а./0,15 д.а.; внесок автора: обґрунтовано напрями інноваційного розвитку бізнесу в контексті екологічного підприємництва).

9. Івашків Я. Інноваційна політика підприємства як складова підвищення його конкурентоспроможності. *Нові напрями розвитку науки і техніки в умовах глобальної кризи*: матеріали СХЛ Міжнародної науково-практичної інтернет конференції. (29 березня 2024 р., м. Ужгород). Ужгород, 2024. С. 49–52. (0,25 д.а.).

10. Івашків Я. Забезпечення інноваційності українських підприємств в умовах війни. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону*: матеріалами VII Міжнародної науково-практичної конференції. (25 квітня 2024 р.). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 208–209. (0,15 д.а.).

11. Івашків Я. Перспективи покращення управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності. *Сучасні трансформації економіки, управління та права в умовах глобальних викликів*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. (Кропивницький, 27 січня 2026 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2026. 107 с. С. 69–70. (0,15 д.а.).

12. Івашків Я. Посилення інноваційної активності українських підприємств в умовах війни. *Innovative Research in Science and Economy*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. (Брюссель, Бельгія, 28–30 січня, 2026 р.). С. 187–189. (0,15 д.а.).

13. Івашків Я. Методичні підходи в оцінюванні впливу інноваційної активності підприємства на розвиток бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.). Львів–Торунь: Liha-Pres, 2026. 226 с. С. 128–129. (0,15 д.а.).

ЗМІСТ

Вступ	18
Розділ 1. Теоретичні засади управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.....	27
1.1. Сутність та методичний базис управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності.....	27
1.2. Механізм управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства	49
1.3. Методичні підходи в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.....	64
Висновки до розділу 1	80
Розділ 2. Дослідження ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності молокопереробних товариств	84
2.1. Моніторинг інноваційності українських підприємств	84
2.2. Оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності.....	99
2.3. Факторний аналіз впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу ...	108
Висновки до розділу 2	123
Розділ 3. Удосконалення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємств	128
3.1. Розбудова інноваційних підприємницьких екосистем на основі співпраці з інноваційними парковими структурами	128
3.2. Покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва	143
3.3. Моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на основі багатофакторного регресійного аналізу.....	156
Висновки до розділу 3	172
Висновки.....	176
Список використаних джерел.....	180
Додатки.....	206

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Нинішня промислова трансформація, що відбувається на фоні глобальних викликів та загострення кризових станів через війну, актуалізують необхідність розбудови інноваційних підприємницьких екосистем, які спроможні забезпечити мікрорівневе економічне зростання із врахування досягнення вимог сталого розвитку. В результаті таких трансформацій відбувається зміна традиційних форм та видів ведення підприємницької діяльності, що модернізує архітектонічні процеси створення інноваційно спроможних суб'єктів господарювання через започаткування стартап-бізнесу, створення інноваційних підприємств. Формування інноваційних підприємницьких екосистем, дозволяючи українському бізнесу підвищувати інноваційність, вимагає посилення інноваційної активності підприємств. Інноваційність, стаючи фундаментальним чинником розвитку бізнесу в умовах кризи, вимагає її врахування в управлінських процесах та забезпечує підвищення їхньої ефективності. Управління розвитком бізнесу на засадах посилення інноваційної активності підприємств набуває пріоритетного значення, формуючи інноваційні підходи у вирішенні актуальних проблем ведення сталого підприємництва.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних засад управління розвитком бізнесу в контексті інноваційності підприємств здійснили відомі науковці: О. Амоша, В. Брич, О. Борисяк, Н. Брюховецька, Р. Волошин, О. Гарафонова, Л. Газуда, В. Геєць, І. Гончаренко, С. Давимука, К. Дорошкевич, О. Єршова, О. Ємельянов, О. Заїка, С. Ілляшенко, Т. Крахмальова, О. Колещук, І. Крисоватий, О. Кузьмін, В. Ляшенко, А. Мельник, Г. Монастирський, Ю. Огренич, О. Онищенко, І. Підоричева, Н. Подольчак, О. Собко, Л. Федулова, Ю. Харазішвілі, А. Череп, О. Черних, Т. Шталь, Л. Шульгіна, Й. Шумпетер, І. Яценко, В. Юхименко та ін.

Беручи до уваги цінність вище здійснених досліджень, парадигму інноваційного розвитку підприємств, стале підприємництво, посилення цифровізації, екологізації, інклюзивності та безпековості бізнесу, потребує подальших наукових розвідок управління розвитком бізнесу в контексті

посилення інноваційної активності українських підприємств. Зазначені вище проблеми зумовили вибір теми та дозволили визначити мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету в межах прикладних досліджень на тему: «Управління конкурентоспроможністю в підприємстві» (державний реєстраційний номер 0123U103460), де досліджено проблематику міжсуб'єктної співпраці в сфері інноваційної діяльності; «Підвищення конкурентоспроможності підприємства: цифровізація та інноваційні зміни» (державний реєстраційний номер 0123U104123), в межах якого запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі посилення інноваційності підприємств; «Інноваційне підприємство та забезпечення гармонійного розвитку економіки України» (державний реєстраційний номер 0122U000925), в межах якої запропоновано методичний базис управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності та доповнено методичні підходи в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

Для досягнення визначеної мети в дисертаційній роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- розробити концептуальну модель управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства;
- уточнити зміст понять «розвиток бізнесу», «управління розвитком бізнесу», «інноваційного імперативу розвитку підприємств» з метою розширення та верифікації термінологічного поля в теоріях інновацій та управління;

- удосконалити формування архітекtonіки механізму управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства;
- розширити науково-методичний інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті інноваційності;
- доповнити науково-методичні положення щодо розширення меж аналітичного застосування класифікаційного методу для врахування рівня інноваційної активності підприємства;
- обґрунтувати вектори розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі співпраці з інноваційними парковими структурами для функціонального покращення управління розвитком бізнесу на засадах інноваційної активності підприємства;
- доповнити напрями покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва;
- удосконалити підхід до моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на основі багатофакторного регресійного аналізу.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та вирішення окреслених завдань використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які забезпечили ґрунтовність, об'єктивність і достовірність висунутих у дисертації положень та сформульованих висновків: теоретичного узагальнення – для обґрунтування теоретичних положень та методичного базису управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності; аналізу та синтезу – для узагальнення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства; статистичного аналізу – для моніторингу інноваційності українських підприємств та оцінювання ефективності

управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності; факторного аналізу – для вибору параметрів і побудови моделей впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу; кореляційно-регресійного аналізу – для вибору параметрів і побудови моделей взаємозалежностей в межах виявлення інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на основі багатофакторного регресійного аналізу; графічний – для наочного представлення матеріалів роботи; абстрактно-логічний – для поглибленого аналізу основних термінів, що характеризують теорії управління розвитком бізнесу та інновацій, перевірки гіпотез дослідження, теоретичного узагальнення і формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, методично-інструктивні матеріали, дані Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки доквілля та сільського господарства України, Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, Державної служби статистики України, Європейської комісії, наукові праці українських і зарубіжних вчених з висвітлення теорій інновацій та управління розвитком бізнесу, фінансова звітність суб'єктів господарювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства. Наукові результати, які відображають новизну виконаного дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

- концептуальну модель управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства, дія якої направлена на підвищення інноваційності та ефективності діяльності підприємства за рахунок генерування доданої вартості; охоплює принципи та критерії сталого підприємництва; вимоги системи ощадливого виробництва; напрями розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі розвитку екосистемі стартапів та механізму міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний

парк»; побудовану прогнозну лагову модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу.

- інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті характеристики інноваційності, який, на відміну від існуючих, охоплює систематизовані в межах фінансово-економічного, кадрового, технічного та інноваційного модулів критерії, індикатори та показники, методи їхнього розрахунку, що доповнює методичні підходи оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства;

- засади формування архітекtonіки механізму управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства, який, на відміну від існуючих, побудований на принципі дуалістичності інноваційних процесів через генерування доданої вартості та врахування деструктивних ефектів перерозподілу ресурсів, руйнування застарілих структур і зниження організаційних ризиків, що дало змогу, підвищити ефективність управлінських рішень;

- підхід до моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, який, на відміну від традиційних, базується на основі побудови прогнозних моделей інноваційної активності підприємства, що дало змогу обґрунтувати напрями удосконалення управління розвитком бізнесу на основі визначення факторної залежності і виявлення значущих показників, які в найбільшій мірі впливають на динаміку доданої вартості;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат через уточнення дефініцій: «розвиток бізнесу» як перманентних інноваційних змін з метою формування позитивних економічних, екологічних та соціальних ефектів підприємницької діяльності; «управління розвитком бізнесу» як систематизованих просторово-часових процесів, спрямованих на нарощення масштабності виробництва та реалізації інноваційної продукції, що забезпечує генерування високої доданої вартості, збільшення прибутку/прибутковості та підвищення інноваційного рівня

підприємства; «інноваційного імперативу розвитку підприємств» як домінуючої концепції в умовах трансформацій підприємницьких екосистем, що пояснює інноваційність та систематизує чинники забезпечення економічного зростання на мікрорівні. Це дозволило розширити термінологічне поле в теорії управління в контексті посилення інноваційного імперативу в управлінні розвитком бізнесу за сутністю, змістом і результатом;

- науково-методичні положення щодо розширення меж аналітичного застосування класифікаційного методу, які, на відміну від існуючих, враховують градацію рівня інноваційної активності підприємства та забезпечують імплементацію вимог стандартів ЄС, що дало змогу розробити шкалу для встановлення рівня інноваційності підприємства та удосконалити методику оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства;

- обґрунтування векторів розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі співпраці з інноваційними парковими структурами, які, на відміну від існуючих, базуються на модернізації організаційних структур управління підприємством, механізмі міжсуб'єктної взаємодії з інноваційними, науковими та індустріальними парками, що дало змогу функціонально покращити управління розвитком бізнесу на засадах інноваційної активності підприємства;

- доповнення напрямів покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва, які на відміну від традиційних, охоплюють поєднання підходів ергономіки, методики 5S та побудову ланцюга цінностей згідно з вимогами НАССР, що дало змогу розширити можливості для запровадження сталих іновацій та пожвавити інноваційну активність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Положення і висновки дисертаційної роботи можуть застосовувати підприємства для підвищення ефективності управління розвитком бізнесу. Сформульовані рекомендації є системою заходів, спрямованих на покращення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

Синтезовані у дисертації теоретико-методичні аспекти управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства впроваджено в практичну діяльність: ПрАТ «Тернопільський молокозавод», де використано пропозиції розбудови інноваційної підприємницької екосистеми на основі концептуальної моделі управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, модернізації організаційної структури управління товариством, впровадження інструментарію оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності та підходу до моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, побудованого на основі прогнозних моделей інноваційної активності товариства (довідка № 151 від 11.05.2026 р.); ТОВ «Інгредієнтс», де використано результати факторного аналізу для моделювання впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу та впроваджено інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті інноваційності (довідка № 93/04 від 20.05.2026 р.); ТОВ «Радивилівмолоко», яке врахувало основні положення концептуальної моделі управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, напрями покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва та використало підхід до моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, побудований на основі прогнозних моделей інноваційної активності товариства (довідка № 103/01 від 19.05.2026 р.).

Окремі результати дисертації були використані в роботі Тернопільської міської ради при формуванні «Стратегії розвитку міста» у частині покращення міжсекторної співпраці з метою підвищення інноваційної активності підприємств та науково-методичних положень щодо розширення меж аналітичного застосування класифікаційного методу через використання шкали для встановлення рівня інноваційності підприємства (довідка № 97/03 від 12.05.2026 р.); КНП «Місто інновацій», де впроваджено пропозиції щодо запровадження механізму міжсуб'єктної взаємодії з метою посилення інноваційної активності підприємств, розбудови співпраці задля розробки

спільних інноваційних проєктів, комерціалізації результатів інноваційної діяльності, а також розвитку інтелектуальної власності (довідка № 131/08 від 18.05.2026 р.).

Основні теоретико-методичні положення, обґрунтовані у дисертаційній роботі використано у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету при викладанні дисциплін «Підприємництво», «Екопідприємництво», «Інноваційна діяльність в бізнесі», «Ринкова інфраструктура», «Управління інноваційними проєктами» (довідка № 126-26/1185 від 15.05.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, яка містить авторський підхід щодо теоретико-методичного обґрунтування та практичних рекомендацій удосконалення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства. Положення дисертації, її висновки та рекомендації розроблено та обґрунтовано особисто автором. З наукових праць, виконаних у співавторстві, використано лише ті ідеї, які запропоновані дисертантом. Внесок автора у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо у списку праць.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації розглянуто та схвалено на 7 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: «Посилення інноваційної активності підприємства як чинник розвитку бізнесу в умовах післявоєнної відбудови України» (м.Тернопіль, 25–27 травня 2023 р.), «Забезпечення інноваційного розвитку бізнесу на основі екологічного підприємництва» (м. Орхус, Данія, 26 березня 2024 р.), «Інноваційна політика підприємства як складова підвищення його конкурентоспроможності» (м. Ужгород, 29 березня 2024 р.), «Забезпечення інноваційності українських підприємств в умовах війни» (м. Київ, 25 квітня 2024 р.), «Перспективи покращення управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності» (м. Кропивницький, 27 січня 2026 р.), «Посилення інноваційної активності українських підприємств в умовах війни» (м. Брюссель, Бельгія, 28–30 січня 2026 р.), «Методичні підходи в оцінюванні

впливу інноваційної активності підприємства на розвиток бізнесу» (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.).

Публікації. Основні положення і результати дисертаційної роботи опубліковано у 13 наукових працях (4 у співавторстві), з них: 6 наукових публікацій, які відображають основні наукові результати, в тому числі 1 стаття у наукових періодичних виданнях, які індексуються у базах даних «Scopus» (у виданні з квантилем Q₄), 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави; 7 наукових публікацій, що додатково відображають наукові результати дисертації. Загальний обсяг опублікованих праць становить 5,4 друк. арк., особисто автору належить 3,4 друк. арк., серед них: наукових праць, в яких висвітлені основні результати наукових досліджень за темою дисертації, – 2,25 друк. арк.; наукових праць, що додатково відображають наукові результати дисертації, – 1,15 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 229 сторінки друкованого тексту. Обсяг основного тексту 179 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 20 таблиць та 24 рисунки (з них 1 рисунок та 3 таблиці розміщені на окремих сторінках), 17 додатків на 24 сторінках. Список використаних джерел налічує 236 найменувань і розміщений на 26 сторінках.

Під час підготовки роботи автор використовував Gemini 3 Pro та OpenAI GPT-5 для пошуку та первинного опрацювання літературних джерел, оформлення ілюстрації, а також виявлення та виправлення граматичних, орфографічних та стилістичних помилок.

Після застосування цих інструментів автор провів ретельний перегляд і вніс необхідні зміни, беручи на себе повну відповідальність за остаточний зміст дисертаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та методичний базис управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності

Нинішня трансформація економічних парадигм відбувається на фоні становлення інноваційної економіки та супроводжується підвищенням впливу цифровізації, що формує нові можливості забезпечення суспільного поступу. Мікрорівнева перспектива таких змін підвищує вплив чинника інноваційності в забезпеченні високих темпів розвитку бізнесу, що дозволяє покращувати результативність, конкурентоспроможність та експортну діяльність підприємств, які формують первинну ланку національної екосистеми.

Модернізація підприємницьких екосистем в контексті підвищення їхньої інноваційності вимагає удосконалення управління розвитком бізнесу та набуває актуальності в періоди загострення криз глобальної (зокрема, кліматичні, демографічні, безпекові, які зумовлені кліматичними змінами, пандемічними явищами, війнами тощо) чи локальної масштабності. Негативний вплив від загострення кризових пасток відчувають українські підприємства, які провадять підприємницьку діяльність в умовах наростання масштабності викликів сьогодення, спричинених тривалою війною на території країни. Активні військові дії на території України призводять до розширення масштабів негативних наслідків для бізнесового сектора, яке пояснюється підвищенням втрат територіальних (напр., за даними «DeepState» на початок 2025 р. розмір окупованих територій становив 18,6%), інфраструктурних (напр., «прямі збитки інфраструктури перевищили 170 млрд долл США, транспортної – 38,5 млрд долл США, енергетичної – 14,6 млрд долл США, цифрової – 1,2 млрд долл США»), а також зростанням збитків економічних (напр., втрати біля 30% ВВП), екологічних (збитки докілью 2,4 трлн. грн), що зумовлює необхідність посилення інноваційної активності підприємств задля подолання негативних

наслідків, організації повоєнної відбудови та побудови інноваційної підприємницької екосистеми [35; 49; 129; 134]. Таким чином, можемо стверджувати, що війна як «деструктивні зміни» за положеннями інноваційної теорії Й. Шумпетера, повинна стимулювати підвищення інноваційної активності українських підприємств [216]. Наведені вище аргументи дозволяють стверджувати про перманентність ринкового середовища та зниження безпекового чинника, які вимагають постійного удосконалення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємств, що може забезпечити високі темпи мікрорівневого економічного зростання. Адже інноваційні резерви генерування доданої вартості формуються через удосконалення управління розвитком бізнесу на основі підвищення інноваційної активності підприємств як первинних ланок національної інноваційної екосистеми, які створюють високорентабельний інноваційний товар.

Підвищення попиту на інноваційні товари пояснюється їхньою значно вищою доданою вартістю в порівнянні з традиційною продукцією. Зважаючи на те, що інноваційні товари (продукти, послуги, роботи) забезпечують генерування вищих потоків доданої вартості, то можемо констатувати у високорозвинутих економіках посилення уваги до необхідності забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. Зважаючи на євроінтеграційні реформи в Україні уже сьогодні необхідно враховувати вимоги ЄС, які, незважаючи на війну активно реалізуються згідно з «Угодою про Асоціацію між Україною та ЄС» шляхом імплементації її вимог в сфері інноваційної діяльності, цифровізації та інтелектуальної власності [96; 135; 147; 153; 154; 184].

Нині у міжнародних інноваційних рейтингах в аналітичних цілях застосовується низка «індексів інноваційної спроможності» країни, які охоплюють перелік оцінних індикаторів, критеріїв та показників, що дозволяють оцінити інноваційність на макро- та мікрорівні [105; 106; 107; 108; 147]. Серед оцінних методик доцільно виділити ті, які мають застосування при формуванні статистичних звітностей, зокрема: Європейське інноваційне табло («European Innovation Scoreboard»), Глобальний інноваційний індекс

(«Global Innovation Index»), Індекс інновацій Агентства Блумберг («Bloomberg Innovation Index»), Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів («Global Talent Competitiveness Index»), Індекс готовності до передових технологій («A Frontier Technologies Readiness Index») тощо [105; 106; 107; 108; 147]. Проведений за міжнародними інноваційними рейтингами аналіз інноваційності України у період 2014–2025 рр. дозволяє стверджувати, що наявний потенціал не забезпечує покращення ситуації за «Європейським інноваційним табло», яка матиме негативний вплив на забезпечення інноваційності українського бізнесу (рис.1.1)

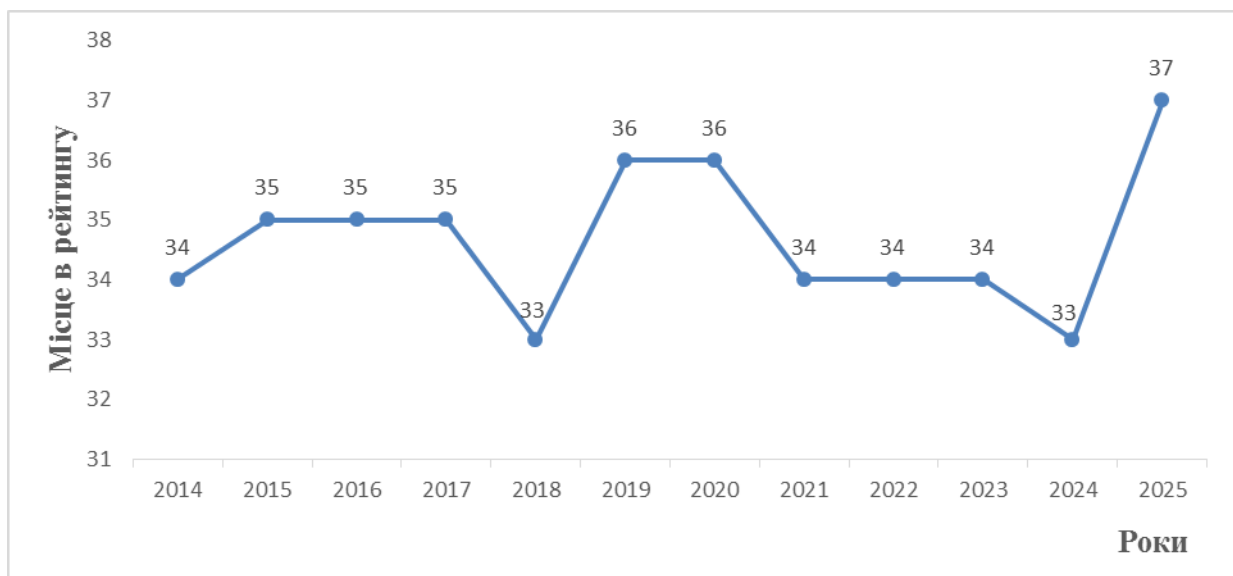


Рис. 1.1. Індекс інноваційності України у 2014–2025 рр. згідно з індикатором «Європейське інноваційне табло».

*Джерело: побудовано автором на основі [105; 106; 107; 108; 147].

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що в країні є необхідність пошуку резервів для поживлення інноваційної активності підприємств, яке повинно мати позитивний вплив на посилення інноваційних векторів в управлінні розвитком бізнесу.

Досліджуючи проблематику управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства, доцільно вивчити наукові підходи до трактування сутності термінів «бізнес», «розвиток бізнесу» та «управління розвитком бізнесу» власне в контексті інноваційної характеристики. З цією метою доцільно звернутися до трактування,

запропонованого в «Економічній енциклопедії», де зазначено, що «бізнес – підприємницька, комерційна чи будь яка інша діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку ... джерело інновацій» [36, с. 102]. Отже, сутнісне наповнення дефініції «бізнес» базується на класичному розумінні отримання прибутку та передбачає охоплення інноваційних аспектів, які, враховуючи постулати інноваційної теорії Й. Шумпетера, визначають розвиток підприємницьких екосистем (особливо в умовах кризових періодів).

Енциклопедичне трактування економічного аспекту дефініції «розвиток» передбачає його розуміння як «незворотних, закономірних змін технологічного способу виробництва» із характерними чергуваннями періодів економічного зростання/спадання [36, с. 102]. Водночас в науковій площині з 80-их років ХХ ст. поряд з економічним використовується поняття «сталого розвитку», яке дозволяє «врахувати економічні, екологічні та соціальні» інновації [36, с. 283]. Таким чином, уточнення поняття «розвиток бізнесу» повинно враховувати класичний підхід та доповнювати його нинішніми інноваційними імперативами, враховуючи посилення їхнього впливу в періоди загострення криз і екзистенційних викликів.

Посилення інноваційного імперативу в управлінні розвитком бізнесу набуває актуальності саме в умовах суспільних трансформацій, які сьогодні пов'язані зі становлення інноваційної економіки, базованої на ресурсах знань та поширенням впливу цифрових технологій в усіх сферах функціонування підприємств. Сучасні трансформаційні зміни підприємницьких парадигм вимагають посилення їхньої інноваційності, що можна забезпечити на основі поживлення інноваційної активності підприємств. Водночас нинішнє переформатування світового порядку денного також спричиняє зміни у функціонуванні підприємницьких екосистем через необхідність посилення безпекового чинника, що уже стає важливою характеристикою сталого розвитку, вимагаючи постійного впровадження цифрових та інноваційних технологій.

Дослідження проблематики інноваційності мають тривалий характер та вперше в наукову площину тематику інновацій введено в монографії «Теорія

економічного розвитку» Й. Шумпетер та знайшли поширення в вивченні «феномену інноваційного суспільства в соціально-філософському дискурсі» (напр., Г. Клімової) тощо [78; 216].

Макрорівневі аспекти забезпечення інноваційного розвитку досліджено через: а) «організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні» в публікаціях академіка А. Амоші [2]; б) напрями досліджень фахівців Інституту економіки та прогнозування НАН України та Інститут економіки промисловості НАН України (напр., О. Амоша, Ю. Харазішвілі, В. Ляшенко) [33; 34; 99]; в) «розвитку інноваційних екосистем України в умовах глокалізації та європейської інтеграції» (напр., І. Підоричева) [124]; г) «розвитку інфраструктури національної інноваційної системи», модернізації «систем інноваційного розвитку ЄС та України» та (напр., Л. Олексенко В. Кривоус) [84; 121]; д) «формування інноваційної складової соціально-економічного розвитку держави» у А. Анісімова [5]; е) «концепції інноваційних парків у розвитку економіки» (напр., І.Крисоватий) [87]; є) удосконалення «державної інноваційної політики» через формування «екосистеми розвитку стартапів» (напр., Н. Подольчак, В. Карковська, Я. Левицька) [130] тощо.

Мезорівневі особливості забезпечення інноваційного розвитку нині активно досліджуються через: а) розбудови регіональних інноваційних екосистем (напр., С. Давимука, Л.Федулова, І. Крисоватий [29; 85; 217]; б) «тенденції розвитку інноваційної інфраструктури регіонів України» в межах «впровадження розумної спеціалізації» (напр., Р. Сковронський, Н. Подольчак, Я. Левицька, І. Коновалюк) тощо [217].

Мікрорівневий погляд в управлінні розвитком бізнесу на основі підвищення інноваційності підприємницьких екосистем досліджували багато науковців, зокрема: а) через «формування організаційно-економічного механізму, що забезпечує сталий розвиток інноваційного підприємництва» (напр., Є. Забашта) [41]; б) управління розвитком підприємства задля «збільшення потенціалу за допомогою використання інновацій» (напр., О. Заїка, В. Ткаченко) [42]; в) потенційних аспектів її забезпечення на основі «використання власних інноваційних можливостей для здійснення

інноваційних процесів, реалізації інноваційної діяльності» (напр., Л. Шульгіна, В. Юхименко) [169, с. 35]; г) О. Ємельянов через типологізацію економічного розвитку підприємств та виокремлення «інноваційного» та «неінноваційного» видів [37] тощо.

Дослідження аспектів управління розвитком бізнесу в контексті підвищення інноваційності представлено в публікаціях через вивчення інноваційних форм ведення бізнесу на основі «екосистеми розвитку стартапів ... як форми інновацій» (напр., Н. Подольчак, В. Карковська, Я. Левицька), оцінку «моделей управління розвитком бізнесу» (напр., О. Єршова), забезпечення стійкості розвитку «екосистеми інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації» (напр., Т. Гусаковська, Л. Рибалко-Рак, Н. Кужель) [28; 38; 130; 217] тощо.

Проблематика управління розвитком бізнесу в контексті інноваційного розвитку широко представлена в фахових публікаціях, зокрема через: а) цифрову та сталу «трансформацію підходів до ведення бізнесу» на основі «концепції стійкого розвитку» (напр., С. Пустовгар) [26]; б) впровадження інновацій, цифрових технологій, забезпечення «соціально-економічної безпеки в умовах діджиталізації бізнес-процесів» (напр., І. Дашко, Д. Кравченко, Ю. Огренич, А. Череп) [115; 116; 118; 166; 178]; в) обґрунтування «моделі побудови стратегії інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства» (напр., О. Кузьмін, О. Дорошкевич) [32]; г) дослідження стратегічних напрямів, що «полівекторно підвищує конкурентоспроможність промислового підприємства» [133]. Таким чином, проблематика управління розвитком бізнесу є широко вивченою, водночас низка аспектів щодо її удосконалення в контексті посилення інноваційної активності підприємств продовжує залишатися актуальною, зважаючи на нинішні зміни інституційного середовища, цифровізації, екологізації, безпековості та інклюзії, що підтверджує цінність пропонованого дослідження.

Наукові підходи фахівців до термінологічного наповнення дефініції «управління розвитком бізнесу», які було взято до уваги при її уточненні в межах предмета нашого дослідження, вміщено у табл. 1.1.

Наукові підходи до термінологічної сутності поняття «управління розвитком бізнесу»

Автор	Тлумачення
А. Фоменко, Ю. Кучмай [161]	«управління розвитком – це процес, спрямований на вдосконалення основних видів діяльності: виробничої, фінансової, інвестиційної, що в результаті підвищить конкурентоспроможність підприємства» [161]
О.Заїка, В.Ткаченко [42]	«управління розвитком підприємства є сукупністю ціле направлених і систематичних впливів на всі напрямлення діяльності підприємства з метою підвищення рівня ефективності якості діяльності для досягнення поставлених цілей» [42]
О. Колешук [81]	«стратегія інноваційного розвитку підприємства ... набір певних орієнтирів, правил, принципів та прийомів для ухвалення обґрунтованих рішень стосовно управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності»
Л.Федулова [160]	бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств як «засобу поєднання факторів бізнесу (капітал, праця, матеріальні ресурси, інтелектуальні ресурси) у ланцюжок створення вартості нового продукту й компанії» [160]
К. Дорошкевич, О.Кузьмін [32]	«інноваційного розвитку підприємства» через управління інноваційною діяльністю [32, с. 79]
О. Гарафонова, О. Онищенко, І. Яценко [26]	«управління розвитком бізнес-організації як процесу, що спрямований на досягнення стійкого росту та адаптацію до змін у діловому оточенні» [26]
Т. Крахмальова [83]	«формування нових ідей, реалізація ініціативи та дій, які допомагають створити та покращити господарську діяльність, що включає збільшення доходів, зростання завдяки розширенню бізнесу, підвищенню прибутковості і ухваленню стратегічних ділових рішень» [83, с. 24]
О.Єршова, І. Гончаренко [38]	«цілеспрямована діяльність суб'єкта управління (власника чи менеджера бізнесу/підприємства) щодо об'єкта управління через відповідний механізм управління (систему принципів, методів, функцій, інструментів тощо) з метою збільшення прибутку та цінності для клієнта, удосконалення самого бізнесу, його процесів» [38]
О. Ємельянов [37]	«стійкі зміни внутрішніх властивостей суб'єкта господарювання, що обумовлені впровадженням нововведень та зумовлюють такі зміни його функціональних властивостей, внаслідок яких відбувається зростання економічного потенціалу підприємства» [37]
Ю. Огренич, Д. Кравченко [118]	«впровадження новацій, програмного забезпечення, технологій та використання інноваційної стратегії, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності» [118]

*Джерело: складено автором на основі [26; 32; 37; 38; 42; 63; 83; 118; 160; 161].

Критичний аналіз основних підходів до трактування поняття «управління розвитком бізнесу» дозволяє зробити низку узагальнень, а саме, встановлено: а) поширене застосування дефініцій «управління розвитком підприємства», «управління розвитком бізнес-організації» та «управління розвитком бізнесу», які загалом дозволяють характеризувати динамічні зміни [26; 38; 42; 83]; б) виокремлення якісної характеристики екзистенційних змін через терміни «інноваційний», «сталий», «екологічний» розвиток, що дозволяє конкретизувати якісні ознаки резервів забезпечення економічного зростання, виходячи з етапів розвитку економіки [32; 63; 160; 161]. Таким чином, при уточненні поняття управління розвитком бізнесу, зважаючи на сучасний стан загострення кризових пасток, доцільно наголошувати на виділені інноваційності як ознаки позитивних змін, що конкретизує предмет дослідження.

Розвиток бізнесу як кінцевий індикатор ефективності функціонування підприємницьких екосистем визначається якістю управлінських процесів, що в умовах екзистенційних криз забезпечується рівнем їхньої інноваційності. Саме за допомогою впровадження цифрових та інноваційних технологій можна якісно поліпшувати можливості для розвитку бізнесу. Відтак наведені вище аргументи можна вважати достатнім підтвердженням для доцільності врахування якісної характеристики інноваційності при уточненні поняття управління розвитком бізнесу. Адже інноваційність як якісна характеристика екзистенційних змін спроможна забезпечувати їхню прогресивність в межах пошуку інноваційних підходів задля подолання сучасних викликів і проблем.

Лінгвістичний підхід у трактуванні поняття «інноваційність» визначає «інновацію як нововведення, новітня зміна чи винахід», «інноваційний – новий, оновлений» [224, с. 156, 163]. Беручи до уваги вище наведене мовознавче наповнення можемо стверджувати, що змістовне навантаження прикметника «інноваційний» дозволяє його представлення через якісну ознаку новизни.

Законодавчо-нормативне визначення характеристики інноваційності передбачає регламентування низки понять, зокрема: а) «інновації як

«новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені технології, продукція або послуги, а також організаційно-економічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру», які полягають в «істотному поліпшенні структури та якості виробництва і (або) соціальної сфери»; б) «інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги»; в) «інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки» [44]. Відтак широке визначення українським законодавством поняття «інноваційної продукції», яка може виступати «результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту» та «інноваційного продукту, якщо він не призначений для тиражування») дозволяє розглядати її в якості товару (товарної продукції) підприємства [44]. Таким чином, змістовне наповнення терміну «інноваційної продукції» охоплює поняття інноваційний продукт, що дозволяє підприємствам розглядати його як конкурентний товар, спроможний генерувати високу додану вартість.

Узагальнюючи наведене вище зауважимо, що уточнення терміна «управління розвитком бізнесу» в контексті посилення інноваційної активності підприємства розширює масштаби його використання в межах цілісної підприємницької екосистеми. Таким чином, виокремлення аспекту інноваційності в межах термінологічного наповнення дефініції «управління розвитком бізнесу» не лише розширює його змістовну наповненість, але й доповнює методичний базис оцінювання його ефективності як кінцевого критерію економічної доцільності підприємницької діяльності.

Ефективне функціонування сучасних підприємницьких екосистем усе частіше за твердженням Ф.Котлера вимагає постійного пошуку «нових джерел підвищення конкурентних переваг», які підприємства можуть забезпечити на основі посилення чинника інноваційної активності підприємства [201; 202; с. 16]. Посилення інноваційної активності підприємства як інструменту підвищення ефективності управління розвитком бізнесу повинно забезпечувати збільшення обсягів інноваційної продукції, яка згідно з законодавчим трактуванням охоплює «нові конкурентоздатні товари чи послуги» [44]. Відтак додатковий позитивний вплив від підвищення інноваційної активності буде

виявлятися у підвищенні експортної діяльності та генерування доданої вартості підприємства.

Уточнюючи сутнісно-змістовне наповнення терміна «управління розвитком бізнесу» наголосимо на необхідності його базування на енциклопедичних підходах, а саме: а) розумінні економічної категорії «бізнес» як прибуткового підприємництва через налагодження процесів виробництва та реалізації інноваційної продукції та «джерела інновацій» [36, с. 102]; б) трактуванні дефініції «розвиток бізнесу» як перманентних інноваційних змін, забезпечених посиленням інноваційної активності підприємства з метою формування позитивних економічних, екологічних та соціальних ефектів підприємницької діяльності; в) поняття «управління» як процесу цілеспрямованого впливу на колектив з метою забезпечення позитивного розвитку підприємницьких екосистем; г) визначення кінцевого результату як підвищення чистого прибутку, забезпеченого на основі генерування доданої вартості та створення вищої цінності для споживачів.

Виходячи з наведених вище дефініційних підходів уточнимо в межах предмета нашого дослідження трактування терміна управління розвитком бізнесу як систематизованих просторово-часових процесів, спрямованих на нарощення масштабності виробництва та реалізації інноваційної продукції, що забезпечує генерування високої доданої вартості, збільшення прибутку та підвищення інноваційного рівня підприємства. Таким чином, запропонований підхід до змістовно-функціонального наповнення дефініції управління розвитком бізнесу базується на врахуванні ознаки інноваційності, яка в нинішніх умовах дозволяє забезпечувати вихід з кризових станів, враховуючи вимоги сталого підприємництва, аспекти безпековості та інклюзивності, базуючись на впровадженні цифрових та інформаційних технологій.

Широке дослідження функціонального забезпечення інноваційного розвитку на мікрорівні проведено професором С.Ілляшенком (рис.1.1) [63, с. 29]. Аналіз типологізація функцій управління процесами інноваційного розвитку підприємств, запропонованої С.Ілляшенком дозволяє стверджувати про її широке представлення, вищу відповідність їхнього функціонального

наповнення класичній функції планування інноваційного розвитку. З одного боку, це утруднює її практичне застосування, а з другого – необхідним є врахування сучасних змін в управлінні інноваційною активністю підприємств.



Рис. 1.1. Основні функції управління процесами інноваційного розвитку (мікрорівень управління) за С.Ілляшенком [63, с.29].

Концепція «План інноваційної гри», запропонована С. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон пропонує для інноваційно активних підприємств виділяти три основні принципи, зокрема: а) «розробити план дій і з його допомогою виявляти нові можливості»; б) «отримувати якомога більше користі з малобюджетних проектів»; в) «змінити корпоративне мислення» [172]. Обґрунтоване дослідниками твердження, що дотримання цих принципів при управлінні розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності забезпечить підприємствам можливості для швидкого створення високорентабельних сталих (соціальних) інновацій підтверджує необхідність підвищення інноваційності підприємницьких екосистем.

Розглядаючи управління розвитком бізнесу через призму функціонального призначення можна виділити його специфіку як управлінського процесу націленого на підвищення інноваційного рівня

підприємства на основі посилення інноваційної активності та збільшення чистого прибутку, забезпеченого впровадженням цифрових та інноваційних технологій, що покращує генеруванням доданої вартості та підвищення прибутковості діяльності (рис.1.2).

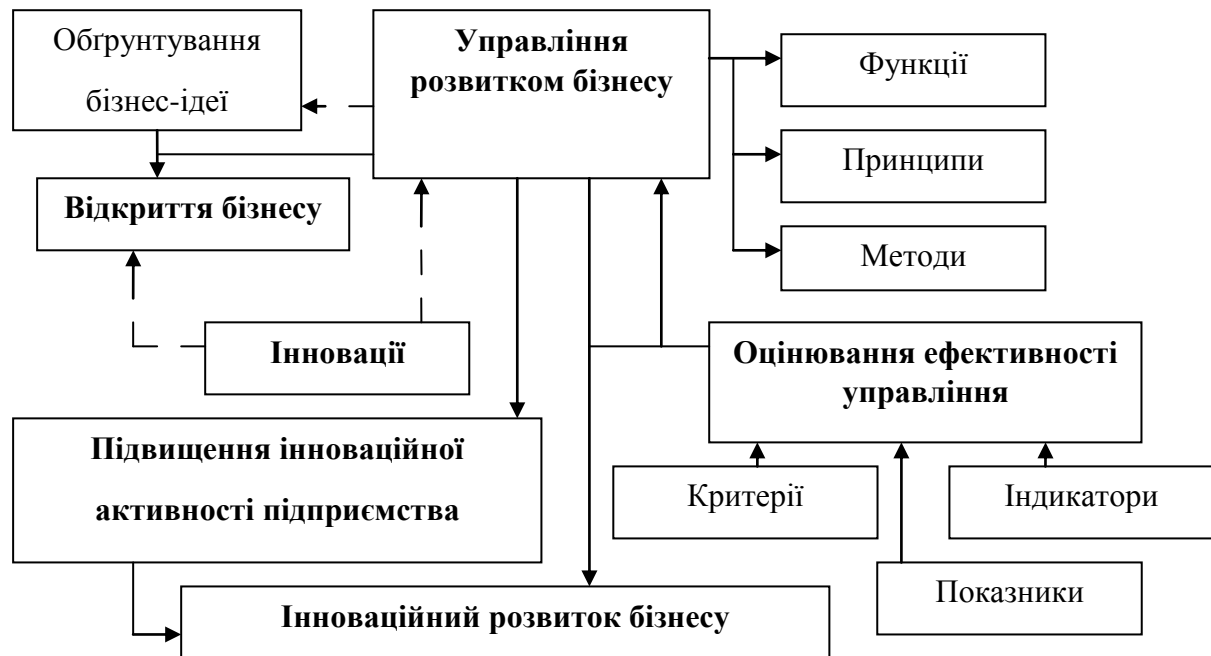


Рис. 1.2. Функціональне забезпечення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

*Джерело: власна розробка на основі [26; 38; 42; 46; 62; 83].

Таким чином, в межах функціонального забезпечення управління розвитком бізнесу українським підприємствам доцільно більше уваги приділяти застосуванню переваг інновацій (продуктових, процесових, управлінських, соціальних тощо) як ефективного інструменту підвищення інноваційності, що мають пріоритетне значення в умовах суспільних трансформацій, загострення кризових явищ та становлення Індустрії 5.0.

Базуючись на класичному підході, серед функцій управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства доцільно виокремити основні три, а саме:

1) планування інноваційної активності підприємства (напр., напрямів, джерел фінансування) та обсягів виробництва і реалізації інноваційної продукції;

2) регулювання інноваційної активності підприємства задля підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності;

3) контроль задля виявлення вузьких місць та резервів підвищення інноваційної активності підприємства, що визначають інноваційні вектори розвитку бізнесу.

Таким чином, систематизовані функції управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства визначатимуть інноваційні імперативи забезпечення економічного зростання сучасних інноваційних підприємницьких екосистем. Ефективність управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства забезпечується на основі дотримання низки принципів, перелік яких сьогодні необхідно доповнювати, зважаючи на зміни промислових парадигм, поширення цифровізації, вимоги сталого підприємництва тощо.

Ефективним інструментом забезпечення інноваційності як якісної характеристики розвитку бізнесу виступає інноваційна активність підприємства, кінцевим результатом якої є розробка, виробництво та комерціалізація інноваційної продукції як основного товару інноваційної діяльності. Зважаючи на те, що інноваційну активність підприємства можна розглядати як дієвий інструмент забезпечення інноваційного вектору розвитку бізнесу, то, цілком слушно, стверджувати про виконання функцій, які властиві інноваціям, зокрема:

– каталізатора прогресивних змін в розвитку бізнесу, які забезпечують оновлення виробничо-комерційних процесів, зменшення негативного впливу криз (напр., через впровадження управлінських, соціальних інновацій), що посилюються в умовах трансформаційних етапів економічного прогресу (напр., становлення інноваційної економіки), цифровізації, інтелектуалізації діяльності, що визначає інноваційні резерви підвищення продуктивності праці на підприємств;

– формування та утримання інноваційності бізнесу через забезпечення можливостей для постійного підвищення показників в сфері

інноваційної діяльності, які визначають рейтинг і конкурентоспроможність підприємства;

- інтеграційна – інноваційна активність підприємства забезпечує виробництво та реалізацію інноваційної продукції, спроможної забезпечувати генерування високої доданої вартості, що визначає економічні, екологічні та соціальні ефекти як кінцеві результати підприємницької діяльності;

- стимулююча – інноваційна активність підприємства виступає стимулом для набуття персоналом навиків застосування цифрових та інноваційних технологій;

- регулююча – використовуючи інструментальні переваги інноваційної активності підприємства бізнес трансформує норми та правила ведення підприємницької діяльності, які впливають на темпи економічного зростання на мікрорівні;

- інформаційна – інноваційна активність підприємства дозволяє при застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій систематизувати та поширювати інформацію в галузі інновацій (напр., інноваційні продукти, цифрові та інноваційні технології);

- пізнавальна – інноваційна активність підприємства позитивно впливає на формування світогляду персоналу, активні процеси розбудови проінноваційної організаційної культури через визначення інноваційних поглядів, спільних цінностей, що підтримує інноваційний клімат, міжсекторну співпрацю тощо. Формування інноваційної організаційної культури на підприємстві створює нові резерви для удосконалення управління розвитком бізнесу на інноваційній основі.

Ефективна організація управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства вимагає не лише дотримання низки загальноекономічних принципів, але й їхнього доповнення, враховуючи нинішню трансформацію підприємницьких екосистем. Адже розбудова інноваційної економіки, що на мікрорівні передбачає розвиток сталого підприємництва, що посилює необхідність врахування принципів і завдань для досягнення Цілей сталого розвитку (зокрема, дев'ятої Цілі – промисловість,

інновації та інфраструктура) [112; 137; 223; 231]. Так, уточнення принципів управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, на нашу думку, доцільно здійснити, врахувавши завдання дев'ятої Цілі, яке вимагає «сприяти прискореному розвитку високо- та середньо-, високотехнологічних секторів переробної промисловості ... за напрямками розвиток інноваційної екосистеми, розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій» [143]. Саме виконання цього завдання обґрунтовує доцільність врахування впливу інноваційної активності підприємств в управлінні розвитком бізнесу.

Управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства дозволяє врахувати її функціональне призначення та кінцеву результативність – інноваційну продукцію, яка згідно з законодавчо-нормативним трактуванням може бути, як результатом підприємницької діяльності, отриманим у вигляді інноваційних товарів/послуг (зокрема, вперше виготовлених або конкурентоздатних завдяки суттєво вищим техніко-економічним показникам), так і «результатом виконання інноваційного проекту» [44]. Українська правова площина трактує поняття «інноваційного проекту» як комплексу документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у т.ч. інвестиційних), ... що «передбачає розробку, виробництво та реалізацію інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції» [44]. Чинне в Україні законодавчо-нормативне забезпечення дозволяє розуміння інновацій як об'єктів інноваційних проектів, що можуть бути представлені як інноваційна продукція і (або) інноваційний продукт. Принагідно зауважимо, що поняття інноваційного продукту в Україні також законодавчо регламентовано як «результату науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки» [44]. Водночас спільним знаменником для понять «інноваційної продукції» та «інноваційного продукту» виступають інноваційні проекти, які забезпечуються на основі пожвавлення інноваційної активності підприємства як суб'єкта господарювання.

Напрями реалізації інноваційних проектів українських підприємств визначені в межах чотирьох векторів організації інноваційної діяльності, а саме: а) створення об'єктів інтелектуальної власності, які можуть бути освоєння

виробництва нової продукції або впровадження нової технології представлені у вигляді науково-технічної продукції; б) розробки принципово нових видів техніки і технології; в) створення нових ресурсозберігаючих технологій, які «призначені для поліпшення соціального і екологічного становища»; г) заснування нових підприємств, що «здійснюють вперше як промислове» [44]. Таким чином, на основі функціонального аналізу можемо стверджувати, що кінцеві результати інноваційних проєктів є інноваційно місткими, що в умовах нинішніх трансформацій промислових парадигм мають пріоритетне значення у забезпеченні ефективності управління розвитком бізнесу.

Управління інноваційними проєктами повинно розглядатися українськими підприємствами як вектор проєктного менеджменту, що дозволяє підвищувати рівень інноваційності на основі посилення їхньої інноваційної активності в продуктових і технологічних напрямках. Базуючись на вище наведеному, вважаємо за доцільне конкретизувати управління інноваційними проєктами як впливу на проєктну команду з метою організації і координації інноваційної діяльності, націленої на посилення інноваційної активності підприємства, що забезпечує розробку і впровадження цифрових та інноваційних технологій, а також підвищення інноваційності та прибутковості його функціонування.

Пошук прогресивних напрямів удосконалення управління розвитком бізнесу в умовах суспільних трансформацій вимагає розширення застосування проєктного підходу, що дозволить виявляти інноваційні резерви економічного зростання на мікрорівні. Практична реалізація проєктного підходу в сфері організації інноваційної діяльності вимагає пожвавлення інноваційної активності підприємств. Виходячи з вище наведених аргументів пропонуємо доповнити класичні принципи управлінської теорії та пропозиції науковців (напр., структуризації та деталізації у О.Заїки, В. Ткаченко [42]) сучасними управлінськими аспектами теорії інновацій (напр., екологічність, інклюзивність, безпековість, ціннісність), що подано в табл. 1.2. Запропоновані доповнення дозволяють систематизувати принципи управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, що модернізує та забезпечує ефективність

управлінських рішень в межах створення інноваційних підприємницьких екосистем.

Таблиця 1.2

**Принципи управління розвитком бізнесу в контексті посилення
інноваційної активності підприємства**

Класичні підходи в теорії управління	Інноваційні аспекти в теорії управління
Єдиноначальність	Інноваційність (через науковість)
Комплексність	Екологічність
Системність	Інклюзивність
Плановість	Ціннісність (корисність)
Економічність	Безпековість

*Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [26; 38; 42; 62; 63; 83; 112; 137; 143; 160; 169; 201; 202; 223; 231].

Водночас в умовах нинішнього порушення стабільності світового порядку, застосування органами управління лише класичних принципів (єдиноначальності, комплексності, системності, плановості та економічності) є недостатньою вимогою для забезпечення сталого, стійкого, інклюзивного та безпечного розвитку бізнесу. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність застосування поряд з економічно виправданими (забезпечується в межах застосування класичних принципів управління), соціально доцільних та безпекових аспектів інноваційного розвитку бізнесу.

Управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства, на нашу думку, повинно враховувати необхідність застосування органами управління принципів з інноваційними контентами, які забезпечать обґрунтування управлінських рішень. Так, запровадження в управлінській діяльності українських підприємств керівних правил і положень, які повинні забезпечити виконання вимог сталого розвитку, пояснює доцільність виокремлення в їхньому переліку принципів: а) інноваційності, що передбачає прерогативу знань, інновацій та інноваційних підходів в управлінні розвитком бізнесу (напр., цифрових та інноваційних технологій, продуктових інновацій тощо); б) екологічності, що забезпечить досягнення глобальних цілей в розвитку сталого підприємництва, збереження довкілля тощо (напр.,

відповідального споживання та виробництва; пом'якшення наслідків зміни клімату; захист екосистем тощо); в) інклюзивності – відповідає вимогам сталого розвитку в частині забезпечення доступності та відкритості управлінських рішень та процесів, що забезпечує впровадження соціальних інновацій, а також підтримує відкритість і прозорість бізнесу; г) цінності – ґрунтується на застосуванні теорії корисності для соціуму (напр., персоналу підприємства, споживачів тощо); д) безпековості – забезпечить досягнення безпекових аспектів в розвитку бізнесу, які набувають особливої актуальності в нинішніх умовах підвищення турбулентності суспільного розвитку.

Повномасштабна війна в Україні підвищує вимоги щодо необхідності дотримання принципу безпековості при організації управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційності підприємств. Війна в Україні як глибока криза суттєво підвищила вимоги до дотримання принципу безпековості при управлінні розвитком бізнесу, що дозволить попереджувати та знижувати збитки від різних видів кібератак, які набувають масштабності (напр., 1650 кіберзагроз «було виявлено в режимі реального часу» [91]. Збільшення кількості кібератак вимагає від сучасних підприємств удосконалення управління розвитком бізнесу, що можна реалізувати на основі запровадження принципу безпековості при впровадженні цифрових та інноваційних технологій. Модернізація управління розвитком бізнесу через посилення принципів безпековістю відповідає основним положенням чинної «Стратегії кібербезпеки України» та повинна враховувати вимоги європейського законодавства в сфері кіберзахисту та підвищення рівня кіберстійкості мережевих систем (напр., Директива ЄС NIS2) [48; 31; 77]. Економічна доцільність та важливість врахування принципу безпековості нині усе частіше стає предметом наукових досліджень в напрямках «цифровізації бізнес-процесів та інтеграції штучного інтелекту на підприємствах», «формування концепції забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств», аспектів впливу фінансової стабільності на забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації (напр., О. Кузьменко О. Маклюк, О. Чернишова, А. Череп, І. Дашко, Ю. Огренич, Д. Кравченко тощо) [77; 90; 118].

Поширені кібератаки на технологічну інфраструктуру українських підприємств спричинили масштабну релокацію бізнесу в безпечні регіони. Так, згідно з статистичними даними, в Україні частка непрацюючого бізнесу сягнула рівня біля 50%, переміщення підприємств перевищило понад вісім тисяч, 41% суб'єктів релокували (або мають намір релокувати) виробничі потужності та персонал, втрати перевищили понад 200 тис. долл. США, обсяг прямих втрат коливається в межах від 10 до 50 тис. долл. США [136; 170]. Таким чином, перед українськими підприємствами гостро постає проблема удосконалення управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, що підтверджують результати досліджень, зокрема понад третина підприємств мають розроблені стратегії розвитку (33,4%) [136]. Однак проблематика залишається актуальною, зважаючи на низку аспектів, зокрема: а) більше половини суб'єктів (50,5%) працюють у процесі «інтуїтивного управління»; б) актуалізовану стратегію розвитку мають лише третина підприємств (напр., 37,1% на Заході, 36% в Центрі, 34% на Сході та Півночі, 24,5% на Півдні країни); в) майже 10% бізнесу «не бачить сенсу в плануванні подальшої роботи в умовах війни» [136]. Таким чином, наведені статистичні дані підтверджують актуальність та своєчасність нашого дослідження, що дозволить обґрунтувати перспективні напрями удосконалення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємств в галузі цифрових та інноваційних технологій.

Реалізація функцій управління розвитком бізнесу в нинішніх умовах вимагає модернізації методичного базису, який би дозволяв повною мірою враховувати аспекти посилення інноваційної активності підприємства. Основу методичного базису управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства формують класичні методи, які доповнені напрямом організації та координації інноваційної діяльності персоналу (рис.1.3). Запропоновані доповнення економічних методів управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства включають:

а) запровадження планування підвищення інноваційної активності підприємства, що виступає фундаментальним інструментом забезпечення інноваційності на мікрорівні;

б) покращення матеріального стимулювання інноваційної активності персоналу як головного ресурсу генерування інноваційних ідей, розробки та комерціалізації інновацій;



Рис. 1.3. Система методів управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

*Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [27; 32; 42; 62; 63; 160; 161; 169].

в) інноваційні підходи в ціноутворенні на інноваційну продукцію, яка є високорентабельним товаром на ринку інновацій, що загалом дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва та реалізації інноваційної продукції та чистого прибутку як кінцевого економічного ефекту.

Розширення адміністративних методів управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства повинно враховувати: а) імплементацію Директив ЄС в сфері інноваційної діяльності, яка дозволяє реалізувати євроінтеграційні прагнення України, що покращить можливості входження українських підприємств на європейський ринок та позитивно вплине на підвищення конкурентоспроможності інноваційної продукції [46; 97; 126; 127; 128; 154; 193; 197]; б) розробку концепції інноваційної організаційної культури, що матиме позитивний вплив на формування сприятливого інноваційного клімату в колективі, підвищить відкритість до інновацій; в) поширення практики застосування інноваційних методів організаційного впливу через оновлення організаційного регламентування та нормування; г) запровадження практики застосування інноваційних технологій в організаційно-методичному інструктуванні; д) розширення меж застосування інноваційних та цифрових технологій в управлінні персоналом, що підвищить фахову професійність та продуктивність праці.

В межах нинішнього етапу євроінтеграції України до ЄС відбувається гармонізація законодавства в сфері інноваційної діяльності, яка повинна забезпечити приведення правових норм до вимог Директив ЄС в галузі інновацій [46; 97; 126; 127; 128; 196; 197; 154]. Відтак українські підприємства будуть зобов'язані урахувати зміни, які проявляються через визначення правових методів впливу на інноваційну активність як інструмент управління розвитком бізнесу, що базується на інноваційних технологіях. Враховуючи наведені вище аргументи, запропоновано доповнити правові методи управління розвитком бізнесу для посилення інноваційної активності підприємства, зокрема: а) врахуванням змін у зв'язку з імплементацією Директив ЄС в сфері інноваційної діяльності, яке дозволить забезпечити посилення інноваційного вектору в управлінні розвитком бізнесу на основі активізації процесів розробки та комерціалізації інновацій, захисту інтелектуальної власності, що покращує можливості пожвавити інноваційну активність підприємства; б) застосуванням нових методів підпорядкування, що модернізує управлінські процеси в контексті посилення інноваційності; в) новелізацією методів узгодження рішень (напр., в межах проектного менеджменту) в сфері координації діяльності задля управління інноваційною активністю підприємства; г) розширенням меж застосування сучасних методів рекомендацій в сфері управління інноваційною активністю підприємства.



Рис. 1.3. Концептуальна модель управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

* Джерело: складено автором самостійно.

Підсумовуючи зауважимо, що обґрунтування важливості підвищення інноваційної активності підприємства задля активізації процесів розробки та комерціалізації інновацій через створення інноваційних продуктів і збільшення обсягів виробництва/реалізації інноваційної продукції, які мають вищу

спроможність генерування доданої вартості дає підстави стверджувати про позитивний вплив на модернізацію процесів управління розвитком бізнесу. Запропоновані доповнення системи методів управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства новелізують їхнє змістовно-функціональне навантаження базуються на законодавчо-нормативному трактуванні поняття інноваційної продукції, яка є результатом підприємницької діяльності, отриманим у вигляді інноваційних товарів/послуг. Розширення меж застосування українськими підприємствами підходів проєктного менеджменту в сфері організації інноваційної діяльності відноситься до перспективних напрямів поживлення інноваційної активності на мікрорівні, що забезпечує модернізацію управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності.

1.2. Механізм управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства

Сучасне підприємство функціонує в середовищі високої динамічності, що обумовлює необхідність постійного оновлення підходів до забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. За таких умов управління розвитком бізнесу дедалі більше пов'язується зі здатністю системи забезпечувати узгодженість стратегічних цілей, ресурсних можливостей та напрямів інноваційної активності. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження механізму управління розвитком бізнесу як системної основи реалізації управлінського впливу в умовах активізації інноваційної діяльності. Саме через створення механізму управління розвитком бізнесу відбувається впорядкування взаємодії між суб'єктами управління в межах визначених функцій, методів, інструментів, що визначає результатами функціонування підприємства. Формування такого механізму сприяє структуризації управлінських процесів і встановленню взаємозв'язків між основними

елементами системи з позиції обґрунтування можливостей досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

У науковому дискурсі поняття «механізм управління» нерідко вживається як синонімічне до суміжних дефініцій, таких як «система управління», «модель управління», «концепція управління», що ускладнює чітке розмежування їхнього змісту та функціонального призначення. Між тим зазначені поняття відображають різні рівні теоретичного осмислення управлінської діяльності, а значить не можуть розглядатися як взаємозамінні. Так, концепція управління визначає сукупність теоретичних принципів і вихідних положень, на яких ґрунтується управлінська діяльність, що засади процесу управління. Модель управління є спрощеним формалізованим відображенням управлінської системи або окремих її елементів, що відтворює структуру зв'язків і формує управлінську систему в статичному зрізі. Комплексним є поняття системи управління, яке охоплює сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, функцій та відносин, що визначає організаційну управлінську структуру підприємства.

Функціонування системи управління вимагає побудови механізму управління розвитком бізнесу, який охоплює способи та технології управлінського впливу, забезпечуючи досягнення цілей. Отже, механізм управління розвитком бізнесу доцільно визначити як цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, важелів і регуляторів управлінського впливу, спрямованих на забезпечення інноваційної трансформації на основі посилення інноваційної активності підприємства. Таке визначення ґрунтується на розумінні інноваційної активності як процесного явища, а не як сукупності окремих результатів, і відображає позицію, згідно з якою «інноваційні дії формують постійний потік трансформацій різної інтенсивності, що перекривають одна одну у часі та створюють кумулятивний ефект розвитку» [209]. Така інтерпретація механізму узгоджується з позицією проф. Є. Забашти, яка розглядає механізм розвитку інноваційного підприємництва як «систему взаємозумовлених елементів, що забезпечують узгодженість між ресурсами, цілями та результатами інноваційної діяльності»

[41]. Дослідження механізму управління розвитком бізнесу вимагає методичного підходу в оцінюванні ефективності прийнятих управлінських рішень, аналізу результативності інноваційної активності, що визначає напрями удосконалення його функціонування. У цьому контексті механізм управління розвитком бізнесу доцільно розглядати як інтегровану систему координації управлінських впливів, дія якої спрямована на впровадження цифрових та інноваційних технологій задля забезпечення адаптивності, цілісності та стійкого розвитку підприємства.

Управління розвитком бізнесу з погляду посилення інноваційної активності підприємства реалізується на основі переваг інноваційної парадигми та визначення її ролі у підтримці економічного зростання, забезпеченого на мікрорівні через впровадження цифрових та інноваційних технологій, які поживають створення управлінських, соціальних інновацій тощо. У межах таких моделей «інноваційна складова включається в систему показників продуктивності, що фактично підпорядковує її традиційним ресурсним обмеженням» і звужує значення «інновацій до інструменту оптимізації виробничих факторів» [8, с. 10]. Відтак «не враховується їхня здатність формувати нові ринки, трансформувати технологічні уклади і переформатовувати організаційні структури» [9, с. 5]. Іншою суттєвою характеристикою управління розвитком бізнесу в умовах посилення інноваційної активності є орієнтація на статичні моделі рівноваги в межах яких управлінські процеси розглядаються через призму оптимального розподілу ресурсів. Таке бачення ігнорує «дискретний характер інноваційних змін, які супроводжуються порушенням усталених пропорцій і виникненням нових траєкторій розвитку» [9, с. 5]. Відтак у контексті зазначених обмежень особливого значення набуває потреба в «критичному осмисленні поширеного уявлення про інновації як виключно позитивного інструменту економічного розвитку» [189; 208]. Таке твердження є досить поширеним у науковому дискурсі та управлінській теорії, передбачаючи інтерпретацію інновацій, як універсального чинника підвищення ефективності, конкурентоспроможності та добробуту. Однак, зазначений підхід відображає «спрощену модель сприйняття

інноваційної діяльності з акцентом на її продуктивних ефектах без врахування потенційних ризиків, обмежень і деструктивних змін» [183]. Найчастіше «деструктивні зміни» проявляються через структурні зрушення, що призводять до витіснення окремих видів діяльності, посилення технологічної та соціально-економічної диференціації, зростання невизначеності та ризиків у діяльності підприємств. На мікрорівні вплив інновацій «проявляється у необхідності перерозподілу ресурсів, перегляді компетенцій персоналу, підвищенні інвестиційного навантаження та можливих втрат від невдалих інноваційних рішень» [114; 199]. З огляду на це, механізм управління розвитком бізнесу в умовах посилення інноваційної активності повинен ґрунтуватися на визнанні інновацій як «самостійного фактора економічної динаміки в межах якої поєднуються продуктивні та деструктивні ефекти» [25, с. 33].

Інновації в контексті розвитку бізнесу розглядаються як основний чинник структурної трансформації, що забезпечує перехід економічної системи до нових якісних станів. У цьому аспекті визначальним є підхід Й. Шумпетера, який розглядає інновацію як «нову комбінацію» факторів виробництва, дія яких спрямовується «на формування принципово нових економічних конфігурацій» [9, с. 4]. Базовою ознакою структурної трансформації виступає уявлення про розвиток як ендогенний процес, що «виникає всередині економічної системи і реалізується через впровадження нових продуктів, технологій, ринків, ресурсних джерел і організаційних форм» [25; 208]. У цьому контексті інноваційну активність підприємства доцільно розглядати в якості не допоміжного інструменту підвищення ефективності функціонування, а фундаментальним механізмом перерозподілу ресурсів і формування нових конкурентних переваг. Пояснення логіки такої трансформації забезпечується в межах концепції «творчого руйнування», відповідно до якої інновації одночасно виконують функції «створення нової вартості та руйнування застарілих економічних структур» [189, с. 24]. Розвиток бізнесу при цьому забезпечується через постійне порушення рівноваги, внаслідок чого «неефективні технології і бізнес-моделі витісняються і замінюються новими, які краще відповідають вимогам ринку» [183; 190]. Така динаміка відображає

нелінійну природу еволюційного розвитку бізнесу, за якої стабільний стан має тимчасовий характер і періодично змінюється новими хвилями інновацій. Зазначені положення дозволяють узагальнити базові підходи до розуміння інновацій з погляду процесів структурної трансформації бізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Узагальнення підходів до інновацій як процесу структурної трансформації бізнесу

Підхід	Характеристика підходу	Механізм впливу на розвиток бізнесу
Інновація як «нова комбінація»	Інновація розглядається як поєднання ресурсів, технологій, ринків і організаційних рішень у принципово новій конфігурації, що змінює існуючу виробничу функцію та створює нову економічну цінність	Формування нових продуктів, технологій, каналів збуту та бізнес-моделей; виникнення нових ринкових ніш і способів створення вартості
Ендогенний розвиток	Розвиток економічної системи трактується як внутрішньо зумовлений процес, де головним джерелом змін виступають накопичені знання, інноваційна активність і здатність підприємств до саморозвитку	Активізація внутрішніх інноваційних процесів, посилення ролі знань, компетенцій і людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності
«Творче руйнування»	Інноваційний розвиток супроводжується одночасним створенням нових економічних структур і руйнуванням застарілих технологій, процесів та форм організації бізнесу	Витіснення неефективних підприємств, трансформація галузевої структури, оновлення технологічної бази економіки
«Створення та витіснення»	Нові та старі технологічні рішення певний час співіснують у межах однієї системи, вступаючи у конкуренцію за ресурси, ринки та споживачів	Перерозподіл інвестицій, трудових і матеріальних ресурсів на користь більш ефективних рішень; зміна ринкових часток і позицій підприємств
Конкуренція за майбутнє	Конкурентна боротьба переміщується з існуючих ринків у сферу формування майбутніх технологій, стандартів і моделей споживання	Підприємства отримують тимчасове домінування завдяки здатності першими формувати нові ринки та технологічні траєкторії
Циклічність інновацій	Інноваційний розвиток має циклічний характер, за якого періоди технологічного піднесення змінюються фазами стабілізації і новими циклами трансформацій	Послідовне оновлення структури бізнесу, зміна технологічних лідерів і переформатування конкурентного середовища

*Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [25; 183; 189; 190, 208].

Підхід до інновацій як до «нової комбінації» визначає їх базовими чинниками створення нових ринкових структур, технологічних укладів і

конкурентних конфігурацій, які формуються завдяки новому поєднанню ресурсів, знань та управлінських рішень. У поєднанні з ендогенним трактуванням розвитку бізнесу таке бачення підкреслює внутрішню природу трансформацій, де джерелом змін виступає підприємницька екосистема, а основний вплив забезпечують накопичені знання, інноваційна активність і здатність до інноваційного розвитку. При цьому акцент розвитку зміщується із зовнішніх чинників впливу на ефективність функціонування бізнесу, інноваційний потенціал та здатність генерувати додану вартість. Отже, концепція «творчого руйнування» дозволяє уточнити механізм розвитку бізнесу, розкриваючи інновації як процес одночасного створення нових організаційних структур управління і руйнування застарілих технологій, процесів та традиційних бізнес-моделей. У цьому контексті управління розвитком бізнесу втрачає лінійний характер і набуває ознак нестійкої рівноваги, у межах якої кожне нововведення потенційно змінює конфігурацію ринку та руйнує попередні форми організації економічної діяльності. Відповідно до цього, механізм управління розвитком бізнесу деталізує практичну реалізацію інноваційної трансформації, фіксуючи періоди співіснування та конкуренції між новими і традиційними бізнес-моделями, що визначає проявляється через перерозподіл інвестицій, трудових і матеріальних ресурсів, зміну ринкових ніш та поступове витіснення застарілих структур.

Інноваційний характер розвитку бізнесу визначає зміну підходів до конкуренції, яка поступово зміщує фокус із боротьби за входження в нові ринкові ніші ринку інновацій, що визначається впровадженням цифрових та інноваційних технологій. У результаті інноваційне лідерство набуває нестійкого характеру і залежить від здатності підприємства підтримувати інтенсивність оновлення швидше за інших учасників ринку. Циклічність інновацій, своєю чергою, відображає закономірність послідовної зміни технологічних хвиль, у межах яких відбувається оновлення структури бізнесу, зміна лідерів та переформатування конкурентного середовища. У сукупності наведені підходи дозволяють інтерпретувати інноваційну активність як основний механізм структурної перебудови бізнесу, де створення нової вартості

нерозривно пов'язане з витісненням неефективних елементів економічної системи. Саме це формує основу для удосконалення механізму управління розвитком бізнесу, орієнтованого на керовану інноваційну трансформацію, адаптивність та здатність до безперервного оновлення та підтримання інноваційної динаміки в умовах нестабільного середовища.

У запропонованому механізмі управління розвитком бізнесу інноваційну активність підприємства доцільно розглядати як характеристику динаміки інноваційних та цифрових трансформацій, а не як сукупність результатів інноваційної діяльності. Перехід від кількісного вимірювання інновацій до їхньої процесної інтерпретації дозволяє відмовитися від спрощення складного явища до рівня окремих фінансових або статистичних індикаторів. Завдяки такому підходу обмеженість агрегованих показників, не здатних повністю відобразити структурні зрушення в роботі підприємств, замінюється більш релевантними наборами індикаторів, які фіксують зміни у внутрішніх процесах, враховуючи здатність до «швидкого перенаправлення ресурсів, модифікації організаційних зв'язків та формування нових функціональних комбінацій» [25]. У цьому контексті інноваційна активність підприємства набуває ознак безперервного процесу, в межах якого «інноваційні дії формують постійний потік трансформацій різної інтенсивності, що перекривають одна одну у часі та створюють кумулятивний ефект розвитку» [209]. За таких умов інноваційні процеси відображають циклічну природу економічної динаміки, де періоди підвищеної інноваційної активності підприємства змінюються фазами відносної стабілізації.

Зовнішнє середовище виступає системним детермінантом інноваційної активності, оскільки характеризується високим рівнем нестабільності та нелінійності причинно-наслідкових зв'язків. При цьому зміни набувають асиметричного характеру, коли незначні чинники можуть спричинити масштабні структурні наслідки. Така ситуація визначає необхідність моніторингу змін у зовнішньому середовищі і застосування механізмів адаптації у системі стратегічного планування, а інноваційна активність підприємства виступає інструментом узгодженості змін організаційної

структури управління підприємством.

Додатковим аспектом удосконалення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства на який варто звернути увагу є підвищення впливу цифрових та інноваційних технологій, які змінюють швидкість і характер економічних процесів. Адже нинішній технологічний розвиток формує умови, за яких інноваційна діяльність стає «постійним елементом функціонування підприємства» [208]. Таким чином, інноваційна активність підприємства відображає не обсяг інноваційних результатів, а щільність і швидкість трансформаційних процесів в межах модернізації інноваційної підприємницької екосистеми, характеризуючи рівень спроможності суб'єкта господарювання до постійного оновлення в контексті структурної трансформації на мікрорівні.

Фокусуємось на двоїстій природі інновацій з погляду підвищення економічної ефективності та ініціювання процесів «творчого руйнування», зазначимо на «руйнуванні частини економічних зв'язків, скороченні або зникненні окремих видів діяльності та зміні структури зайнятості», що визначають інноваційний розвиток, який набуває характеру селективного відбору, в межах якого виживають лише ті організаційні форми, які здатні інтегрувати нові технологічні рішення [183]. Окремим виміром деструктивності інноваційного розвитку є макро- та мікроекономічні наслідки перерозподілу ресурсів, коли концентрація інвестицій у нові сектори супроводжується дефіцитом ресурсної бази в традиційних галузях. Такі процеси можуть спричиняти «виникнення дисбалансу у структурі економіки, посилювати цінову нестабільність та погіршувати становище суб'єктів, які функціонують у межах застарілих виробничих моделей» [208].

На рівні підприємства інноваційні процеси супроводжуються значними внутрішніми ризиками, що підсилюють їхню двоїстість. Серед головних ризиків – довготривала переадресація капіталу на ресурсномісткі інноваційні проекти, висока ймовірність невдачі через залежність від складної взаємодії технологічних, ринкових та організаційних факторів, а також «внутрішній опір змінам», пов'язаний із «трансформацією усталених соціальних і професійних

відносин» [25; 236]. Системний характер таких ризиків посилюється через асиметрію результатів інноваційної діяльності, коли невелика кількість успішних проєктів компенсує значну частку невдалих ініціатив. У поєднанні з технологічними бар'єрами входу, які формуються лідерами ринку для захисту своїх позицій, це призводить до нерівномірного розподілу «інноваційних ефектів та ускладнює дифузії знань» [176]. Таким чином, інновації в бізнесі мають двоїсту природу, яка визначає їхній вплив на його розвиток. З одного боку інновації забезпечують економічне зростання, підвищення ефективності та формування нових ринкових структур, а з іншого ініціюють процеси руйнування існуючих систем, перерозподілу ресурсів і генерації організаційних ризиків (рис. 1.4).

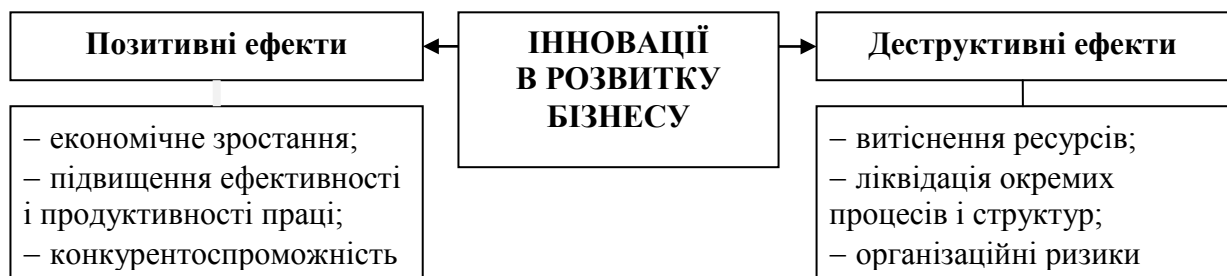


Рис. 1.4. Схема прояву двоїстої природи інновацій.

*Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [25; 183; 189; 190, 208].

Трансформація механізму управління розвитком бізнесу в умовах посилення інноваційної активності пов'язана з переходом від послідовного підходу до інноваційного процесу в межах динамічної моделі безперервних змін і взаємодії підприємства із середовищем. Лінійний розвиток на засадах інновацій передбачає послідовне проходження етапів «створення, апробації та впровадження нових рішень, які відбуваються одночасно та взаємопов'язано» [189, с. 23]. За таких умов, інноваційна діяльність постає як відкрита система взаємодій із множинними зворотніми зв'язками, що зумовлюють необхідність постійного перегляду управлінських рішень. Відповідно до цього перехід до динамічної парадигми, яка розглядає розвиток як «процес безперервного формування нових виробничих і організаційних конфігурацій під впливом внутрішніх ініціатив та зовнішніх імпульсів» [8; 209], набуває все більшої актуальності. У межах цієї трансформації формується двоконтурна структура

механізму управління розвитком бізнесу, що відображає різноспрямовані, але взаємопов'язані функції інноваційної діяльності. Відтак перший контур буде пов'язаний із генерацією інновацій і орієнтований на створення варіативності в управлінській системі, який відповідає за «формування та розвиток нових ідей, практик і рішень через експериментування, комбінування ресурсів і залучення нових знань» [233, с. 1251]. При цьому головне значення мають суб'єкти господарювання, здатні ініціювати зміни і долати інерційність організаційних структур управління, забезпечуючи перехід від потенційних можливостей до їхньої практичної реалізації. Другий контур зосереджується на управлінні результатами інноваційної діяльності та виконує функції відбору, закріплення і масштабування нових рішень, що передбачає відбір інновацій за сукупністю економічних, організаційних та інституційних критеріїв, а також їхнє узгодження з параметрами внутрішнього і зовнішнього середовища. Взаємодія зазначених контурів забезпечує цілісність механізму управління розвитком бізнесу, в якому процеси створення і впровадження цифрових та інноваційних технологій не є ізольованими, а функціонують як взаємодоповнюючі елементи єдиної системи. Побудована таким чином структура дозволяє «узгоджувати динаміку генерації змін із вимогами стабільності та відтворюваності організаційних процесів» [209]. У результаті механізм управління розвитком бізнесу трансформується у складну адаптивну систему, орієнтовану не лише на контроль окремих етапів інноваційної діяльності, а на управління взаємозв'язками між створенням інноваційних продуктів, впровадженням інновацій та економічними результатами функціонування підприємства (рис. 1.5). Загалом механізм управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства включає низку взаємопов'язаних блоків: цільовий блок; блок чинників впливу; блок ресурсного та методичного забезпечення; ядро механізму; блок інструментарію та стратегічного вибору; блок інструментів управлінських технологій; блок результатів та зворотного зв'язку.

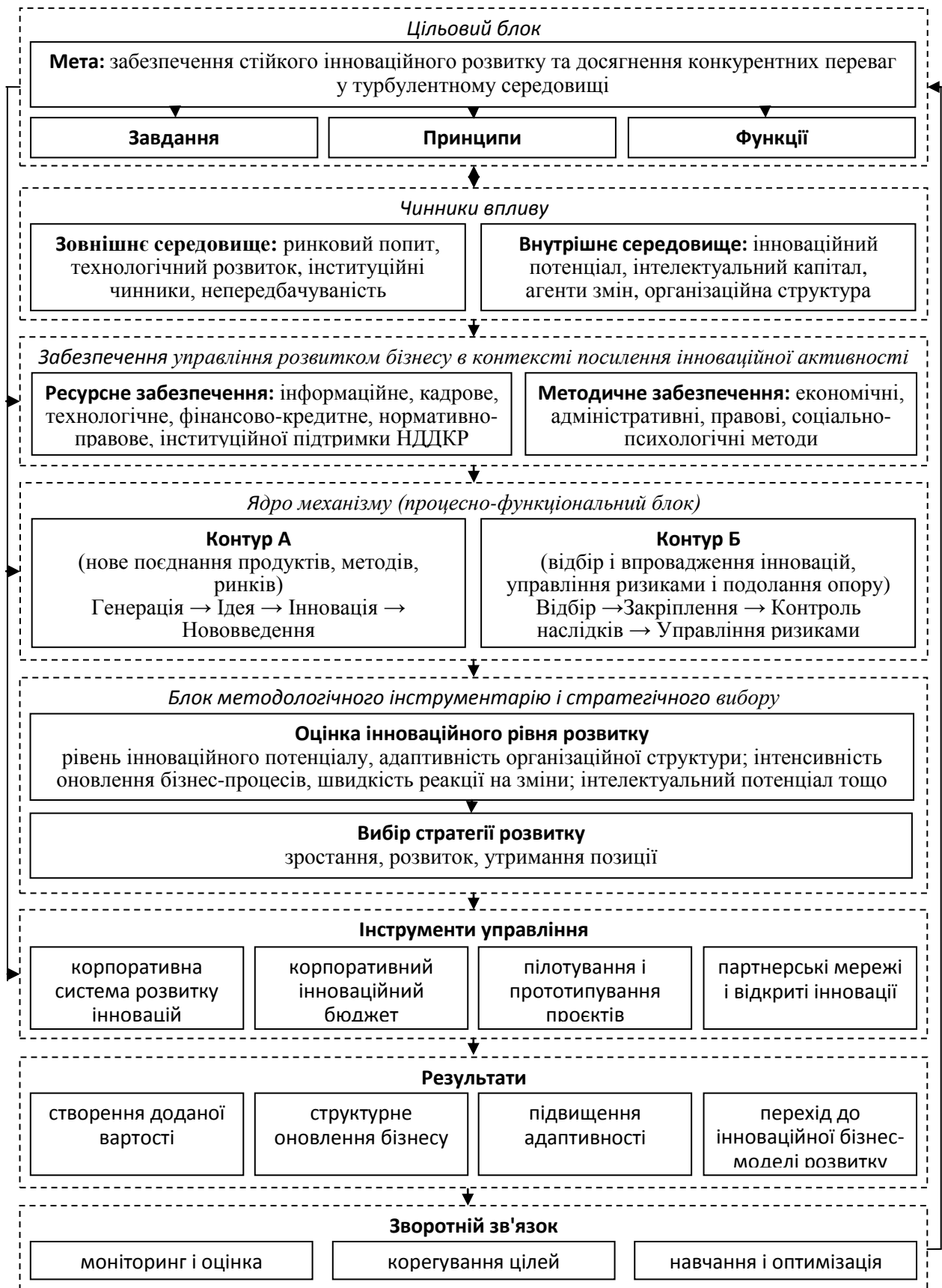


Рис.1.5. Механізм управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

*Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [8; 25; 41].

Основною метою механізму є забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства та формування конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація цієї мети конкретизується через систему завдань, пов'язаних із активізацією інноваційної діяльності, врахуванням інноваційних можливостей у процесах розвитку, мінімізацією ризиків інноваційної трансформації та забезпеченням переходу підприємства до нового технологічного рівня. Внутрішні чинники, зокрема інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал, агенти змін визначають, яким ресурсним підґрунтям підкріплюються досягнення задекларованих цілей. Таким чином, цільовий і факторний блоки перебувають у постійній двосторонній взаємодії, яка визначає релевантність чинників, а стан середовища коригує рівень досяжності та часовий горизонт цілей в управлінні розвитком бізнесу.

Між блоком чинників впливу та ядром механізму розташований блок ресурсного та методичного забезпечення, який перетворює виявлені можливості та загрози зовнішнього і внутрішнього середовища на конкретні управлінські важелі. Методичне забезпечення, що охоплює адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи визначає форму управлінського впливу, тоді як ресурсне забезпечення встановлює його масштаб та інтенсивність. Принципово важливим є те, що недостатність будь-якого виду забезпечення не блокує функціонування ядра механізму повністю, але обмежує його потужність. Відповідно до цього дефіцит фінансово-кредитного ресурсу стримує масштаб «Контур А», нестача кадрового ресурсу ускладнює реалізацію «Контур Б», а відсутність нормативно-правового регулювання підвищує невизначеність на етапі відбору інновацій. Відтак ресурсне забезпечення виступає не лише умовою, але й регулятором інтенсивності інноваційної активності підприємства.

Центральне місце у структурі механізму займає його ядро – двоконтурна система, в якій «Контур А» і «Контур Б» виконують функціонально різні, але пов'язані ролі. Відтак «Контур А» орієнтований на генерацію варіативності та реалізується через етапи, а саме: а) на етапі генерації підприємство створює умови для виникнення нових ідей – через взаємодію з зовнішнім середовищем,

накопичення знань, залучення агентів змін; 2) ідея набуває статусу новації в момент, коли вона отримує попереднє оцінювання щодо технічної, ринкової та організаційної здійсненності; 3) нововведення означає практичну реалізацію новації у виробничому або управлінському процесах на підприємстві. Важливо, що цей контур є принципово відкритим, адже «формування та розвиток нових ідей, практик і рішень здійснюється через експериментування, комбінування ресурсів і залучення нових знань» [233, с. 1251]. Отже, вхід до «Контур А» можливий на будь-якому етапі й з будь-якого джерела – як внутрішнього, так і зовнішнього.

«Контур Б» орієнтований на управління результатами інноваційної діяльності та реалізується через послідовність п'яти етапів, вступаючи в дію не після завершення «контур А», а паралельно з ним. Адже, у реальній практиці підприємства процеси генерації нових рішень і відбору вже наявних інновацій відбуваються одночасно, конкуруючи за ресурси, увагу управлінців і організаційні потужності. Відбір інноваційних ідей здійснюється за сукупністю економічних, організаційних та інституційних критеріїв і визначає, які з нововведень «Контур А» отримують ресурсне підкріплення для подальшого розвитку. Закріплення передбачає стандартизацію відібраних управлінських рішень та їх впровадження в усталені процеси, що супроводжується витісненням застарілих елементів системи. Контроль наслідків забезпечує моніторинг реальних ефектів впровадження (продуктивних і деструктивних). Водночас управління ризиками охоплює заходи щодо реагування на «внутрішній опір змінам, асиметрію результатів та технологічні бар'єри, що виникають у ході реалізації інновацій» [25; 236]. Перехід між «контуром А» і «контуром Б» не є одноразовим або лінійним актом, а відбувається циклічно і регулюється трьома умовами: 1) рівнем стратегічної готовності підприємства.; 2) інтенсивністю зовнішніх імпульсів; 3) результатами «Контур Б», що обернено впливають на «Контур А».

Успішне закріплення інновацій вивільняє ресурси та підвищує стійкість підприємства до ризиків, що, у свою чергу, стимулює нові цикли дифузії знань і поширення інновацій. Натомість накопичені ризики та невдачі підвищують

вибірковість на вході до «Контур А», звужуючи простір для експериментування. Таким чином, обидва контури функціонують у режимі взаємного регулювання, що забезпечує «узгодженість динаміки генерації змін із вимогами стабільності та відтворюваності організаційних процесів» [209].

Блок оцінного інструментарію та стратегічного вибору виконує роль аналітичного фільтра між ядром механізму і практичними інструментами управлінських показників. Оцінювання інноваційного рівня підприємства, зокрема рівня інноваційного потенціалу, адаптивності організаційної структури, інтенсивності оновлення бізнес-процесів і швидкості реакції на зміни здійснюється на основі даних, що надходять з обох контурів ядра. При цьому результати «Контур А» дають уявлення про генеративний потенціал підприємства, тоді як результати «Контур Б» – про інноваційну спроможність. Відтак розрив між цими двома характеристиками виступає діагностичним сигналом. Якщо генеративний потенціал значно перевищує реалізаційну спроможність, підприємство потребує стратегії розвитку організаційних та управлінських інновацій, якщо ж реалізаційна спроможність задіяна не повною мірою, то пріоритетною стає активізація «Контур А» через залучення нових джерел знань і компетенцій.

Результати оцінювання безпосередньо визначають вибір стратегічного напрямку. При цьому стратегія зростання обирається за умови одночасно високого потенціалу й сприятливого зовнішнього середовища, стратегія інноваційного розвитку – за наявності інноваційного потенціалу при несприятливому середовищі, стратегія утримання позицій – за умов обмеженого потенціалу та стабільного середовища. Такий алгоритм стратегічного вибору узгоджується з розумінням інноваційної активності як параметра інтенсивності змін, «що визначає здатність підприємства підтримувати актуальність своєї структури в умовах постійного оновлення технологічного середовища» [208].

Блок результатів фіксує кінцеві ефекти функціонування механізму управління розвитком бізнесу, зокрема створення доданої вартості, структурне оновлення бізнесу, підвищення ефективності та адаптивності, а також перехід

до динамічної моделі інноваційного розвитку. Однак принципово важливим є те, що ці результати не є «кінцевою точкою» – вони одночасно виступають вхідними даними для блоку зворотного зв'язку, який здійснює моніторинг і оцінювання функціонування механізму, коригування окремих елементів системи управління та уточнення цілей розвитку відповідно до змін умов функціонування. Зворотний зв'язок при цьому діє на трьох рівнях: а) на рівні цілей – коригуючи параметри цільового блоку відповідно до досягнутих результатів; б) на рівні ядра – регулюючи баланс між «Контуром А» і «Контуром Б» залежно від накопиченого досвіду; в) на рівні ресурсного забезпечення – перерозподіляючи ресурси між блоками залежно від їхньої результативності. Такий трирівневий зворотний зв'язок надає механізму властивостей адаптивної системи, здатної до самокорекції без зовнішнього втручання, що відповідає вимогам до управління в умовах «високого рівня нестабільності та нелінійності причинно-наслідкових зв'язків» [25, с. 33].

Отже, запропоновані напрями формування архітекtonіки механізму управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства є системою керованої трансформації, де інновації виступають інструментом сталого підприємництва. Інноваційний розвиток бізнесу при цьому набуває характеру безперервної адаптації до змін середовища, а управління орієнтується на забезпечення балансу між процесами створення нових та руйнуванням застарілих елементів підприємницької екосистеми. Спроможність підприємства підтримувати цей баланс через узгоджену взаємодію всіх блоків механізму управління розвитком бізнесу та циклічне регулювання двох контурів формують можливості впровадження цифрових та інноваційних технологій..

1.3. Методичні підходи в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства

Нинішні цифрові та промислові трансформації, зумовлені масштабними економічними кризами, вимагають удосконалення управлінських процесів в контексті посилення інноваційності бізнесу, які повинні забезпечити розширення сфер і масштабів впровадження інновацій в межах усіх рівнів підприємницьких екосистем. Створення і впровадження інновацій вимагає посилення інноваційної активності підприємств як первинних ланок їхнього ефективного функціонування. Водночас врахування позитивного впливу інноваційної активності підприємств на підвищення ефективності управління розвитком бізнесу сприятиме його стійкому та сталому прогресу.

Управління розвитком бізнесу на основі посилення інноваційної активності підприємства націлене на пошук інноваційно містких резервів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, що, в свою чергу, базується на обґрунтуванні методичних підходів її оцінювання. У зв'язку з цим можемо стверджувати, що врахування впливу інноваційної активності при управлінні розвитком бізнесу виступає не сукупністю статистичних параметрів, а стратегічною здатністю до оновлення, що проявляється у готовності підприємства змінювати бізнес-модель, інвестувати в людський капітал, інтегрувати цифрові та інноваційні технології, що дозволяє будувати інноваційні підприємницькі екосистеми майбутнього.

Проблематика методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності достатньо широко представлена в наукових дослідженнях. Вивчення цих методичних підходів дозволяє стверджувати про їхнє базування на класичних кінцевих результатах бізнесової діяльності (напр., чистому прибутку, чистого доходу від реалізації продукції, рентабельності тощо) та впливі інновацій. Водночас не повністю врахованими в методичних підходах оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу продовжують залишатися аспекти інноваційної активності

підприємства. Адже нинішні зміни промислових парадигм, зумовлені посиленням цифровізації, соціальних і безпекових інновацій, визначають необхідність врахування впливу інноваційної активності підприємств в управлінні розвитком бізнесу. Таким чином, незважаючи на чисельні дослідження загальної проблематики інноваційності та враховуючи нинішнє пошукання інноваційних змін, можемо стверджувати, що удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємств є доцільним [26; 32; 37; 41; 42; 63; 76; 82; 83; 116; 118; 166; 169; 178].

Критичний аналіз проведених досліджень в сфері оцінних підходів дозволяє систематизувати їхні результати в межах: а) розробленої С. Ілляшенком «комплексної методики оцінки інноваційного розвитку підприємства», яка охоплює принципи, функції та низку показників, отриманих через застосування бальної оцінки, що обмежує її універсальність та вносить дискусійний характер [62; 63, с. 168–174]; б) запропонованої Л. Федуловою низки оцінних показників в межах «методично-правової бази» в частині «оцінки бізнес процесів ...методики SADT, експрес аналізу, функціонально-вартісного аналізу, методу аналізу ключових показників» [160]; в) методичного підходу оцінювання управління розвитком бізнесу через призму обґрунтування бізнес моделі у дослідженнях О.Єршової, І. Гончаренко, який містить низку загальних показників дохідності, ресурсної ефективності, витрат [38]; г) запропонованої низки показників «збільшення доходів, зростання завдяки розширенню бізнесу, підвищення прибутковості» (напр.. Т. Крахмальовою) [83]; д) запропонованого О.Колещуком комплексного методичного підходу в «оцінюванні ефективності цифрової трансформації бізнесу» [82]; е) удосконаленого Ю. Огренич механізму, «спрямованого на налагодження інноваційного розвитку підприємств», який охоплює низку показників (напр., витрат на інновації, частки обсягу реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої тощо) [116]; є) пропозиції щодо низки показників в сфері інноваційної діяльності підприємств, запропоновані в межах «формування та реалізації стратегій інноваційного розвитку» [169];

ж) «формування механізму розвитку інноваційного підприємництва» [41];
з) обґрунтованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств у дослідженнях В. Прохорової, О. Божанової [133] тощо.

Заслуговують на увагу результати колективного дослідження О. Гарафонової, О. Онищенко, І. Ященко зважаючи на охоплення ними «інструментів управління розвитком бізнес організацій», які охоплюють низку методик (напр. бізнес план, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, методологія «Balanced Scorecard» тощо) [26]. Водночас недоліком наведених пропозицій є відсутність в межах запропонованих методик переліку аналітичних показників саме в частині інноваційної активності підприємства, що вимагає подальшого доопрацювання.

Масштабним та якісно новим дослідженням можна вважати розроблені аспекти методологічного підходу оцінки ефективності функціонування суб'єктів-резидентів інноваційних парків, націлених на підвищення інноваційної активності, який вміщує систему критеріїв, індикаторів та показників запропоновано І. Крисоватим [85]. Водночас об'єкти цього дослідження не охоплюють позапаркових підприємств, які також виявляють зацікавленість в удосконаленні управління розвитком бізнесу на основі посилення інноваційної активності. Окремі методологічні аспекти креації вартості в контексті елементу інтелектуального капіталу підприємства, що має «інноваційне походження» розглядає у своїх дослідження О. Собко [145]. Адже незважаючи на те, що креацію вартості можна віднести до кінцевого результату управління розвитком бізнесу, доцільним було б більш ширше врахувати саме аспект посилення інноваційної активності підприємства.

Наукову цінність має дослідження Н. Кащеної та Є. Чміля, які в межах «оцінки потенціалу формування рівня інноваційної активності і розвитку підприємства» виокремлюють критерії ефективності прибутку та «надприбутку» [76]. Однак, методичний підхід науковців не вміщує окремих показників в межах пропонованого «методичного інструментарію ідентифікації рівня інноваційної активності та розвитку підприємства; визначення змін потенціалу їх формування; оцінювання ефективності управління інноваційним

розвитком підприємства» [76]. Таким чином, необхідність удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу на основі посилення інноваційної активності підприємства залишається актуальним науковим завданням.

Аналіз фахової літератури з методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу на засадах посилення інноваційної складової дає змогу виділити пропозиції, зокрема щодо: а) застосування таких індикаторів як збільшення прибутку та цінності для клієнта (напр., О.Єршової та І.Гончаренко) [38]; б) показників витрат на інновації, обсягу реалізації інноваційної продукції, фінансової стійкості, рентабельності та використання інформаційних технологій в межах обґрунтування «фінансової стабільності для інноваційного розвитку підприємства на засадах цифровізації економіки» (напр., А.Череп, Ю.Огренич, І. Дашко, Д.Кравченко) [118; 166]; в) «експрес-оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства із застосуванням критеріїв прибутку і надприбутку» (напр., Н.Кащена, Є.Чміль) [76]; г) стратегічних аспектів забезпечення інноваційного розвитку підприємств на основі показника коефіцієнта використання нематеріальних активів (напр., Л.Шульгіна, В.Юхименко) [169]; д) системи індикаторів та показників таксономічного аналізу (індексів чистого прибутку, коефіцієнта оборотності та оборотності запасів, часовиз тарифних ставок, плинності кадрів тощо) в межах «розвитку інноваційної діяльності на засадах менторингу» (напр., К. Дорошенко, О.Кузьмін) [32]; е) показників фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств на основі обсягу та частки інноваційної продукції, «витратомісткості та доходівіддачі» (напр., М. Руцишин) [142] тощо. Таким чином, систематизація результатів проведених досліджень дозволяє виділити дві основні групи, зокрема:

1) застосування узагальнюючих показників, які є результуючими в оцінюванні ефективності управління інноваційним розвитком бізнесу, що формує критеріальну складову методики;

2) перелік факторних показників, сформованих на основі фінансової звітності та експертної оцінки, які диференціюються в межах галузевого призначення чи горизонту стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, можемо констатувати, що на сьогодні є необхідність напрацювання пропозицій щодо удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу на основі посилення інноваційної активності підприємства, які дозволили забезпечити універсальність її застосування в межах прийнятої структуризації, оцінних критеріїв, індикаторів та показників.

Удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства запропоновано на основі систематизації показників, охоплені чинними «Методологічними положеннями державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств» [95]. На основі аналізу методик розрахунку оцінних показників інноваційної активності підприємств можна зробити низку висновків, а саме:

1) чинна в Україні методологічна база для аналізу інноваційної діяльності підприємств охоплює показники, які можна згрупувати в межах шести критеріїв, що характеризують інноваційність на мікрорівні (табл. 1.3);

2) перелік показників згідно з чинними методологічними положеннями в межах «державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств» не дозволяє отримати результати в частині інноваційної активності на рівні первинної ланки підприємницької екосистеми – підприємства [95]. Отже, доцільним є систематизація та доповнення переліку оцінних показників в частині оцінювання інноваційної активності підприємств.

Таким чином, серед критеріїв, охоплені чинними методологічними положеннями, які дозволяють характеризувати інноваційну активність підприємства можна виділити три основні рівні, зокрема: а) рівень якості інновацій, що визначається впровадженням підприємством інноваційної продукції двох груп – нових чи значно вдосконалених товарів і послуг); б) рівень масштабності, який характеризується показниками обсягу

реалізованої продукції інноваційно активних підприємств; в) рівень зайнятості, який визначається чисельністю персоналу інноваційно активних підприємств.

Таблиця 1.3

Класифікація оцінних критеріїв та показників, які застосовуються для аналізування інноваційної активності підприємств в Україні [55]

Критерії	Оцінні показники	
	Абсолютні, од.	Відносні, %
Рівень активності	- кількість інноваційно активних підприємств, од.; - кількість неінноваційних підприємств, од.;	- частка інноваційно активних підприємств в загальній кількості підприємств, %; - частка неінноваційних підприємств в загальній кількості підприємств, %
Рівень партнерства	- кількість інноваційно активних підприємств, залучених до співробітництва, од.	- частка інноваційно активних підприємств, залучених до співробітництва в загальній кількості інноваційно активних підприємств, %
Рівень екологічності	- кількість інноваційно активних підприємств, які впроваджували екологічні інновації, од.	- частка інноваційно активних підприємств, які впроваджували екологічні інновації в їхній загальній кількості, %
Рівень якості інновацій	- кількість підприємств, зайнятих впровадженням інноваційної продукції (в межах нових або значно вдосконалених товарів і послуг), од.	- частка підприємств, зайнятих впровадженням інноваційної продукції (в межах нових або значно вдосконалених товарів і послуг) в загальній кількості підприємств, %; - частка підприємств, зайнятих впровадженням інноваційної продукції (в межах нових або значно вдосконалених товарів і послуг) в загальній кількості інноваційно активних підприємств, %
Рівень масштабності	- обсяг реалізованої продукції інноваційно активних підприємств, тис. грн; - обсяг реалізованої продукції неінноваційних підприємств, тис. грн;	- частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції інноваційно активних підприємств, %
Рівень зайнятості	- чисельність працівників інноваційно активних підприємств, осіб; - чисельність працівників на неінноваційних підприємствах, осіб	- частка працівників інноваційно активних підприємств в загальній кількості зайнятих, %

Критичний аналіз чинного методологічного базису у сфері інноваційної активності підприємств дозволяє зробити висновки, що статистичні показники мають обмежений характер, який обмежує можливості виявлення інноваційних резервів підвищення інноваційної активності підприємства [95]. Водночас обмеження можливостей для оцінювання інноваційної активності підприємства як об'єкта економічного аналізу визначає нездатність встановлення таких резервів, що призводить до упущень в управлінні розвитком бізнесу на інноваційних засадах. Зважаючи не вище наведені аргументи доцільним є доповнення чинних методик актуальними критеріями, індикаторами та показниками на рівні підприємницьких екосистем, що дозволить підвищити ефективність управління розвитком бізнесу на засадах посилення інноваційної активності окремого підприємства.

Зміни в промислових парадигмах, посилення впливу цифрових та інноваційних технологій вимагають врахування в методичних підходах оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємств. З огляду на сказане, доцільним є визначення факторних змінних та встановлення кінцевого результуючого показника, що дозволить розробити економіко-математичні моделі залежностей, які виявлятимуть резерви покращення управління розвитком бізнесу на основі посилення інноваційної активності підприємств.

Базуючись на розробленій концептуальній моделі управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства, враховуючи основний принцип її формування – інноваційність, фундаментальний елемент – інноваційна активність, пропонуємо удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності, що дає змогу виявляти інноваційні резерви економічного зростання, які в абсолютному вимірнику представлені показниками доданої вартості, операційного прибутку чи відносному – рентабельністю продаж. Не применшуючи цінності проведених раніше досліджень врахуємо їх при систематизації оцінних критеріїв, індикаторів та переліку показників для практичного застосування підприємствами харчової промисловості, які є об'єктами нашого дослідження.

Пропозиції щодо удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства, запропоновано враховуючи численні результати попередніх наукових досліджень [26; 32;37; 41; 63; 76; 82; 83; 116; 118; 166; 169; 178], зокрема:

1) дотримання принципу інноваційності, який є визначальним синтетичним елементом в управлінні розвитком бізнесу, адже його дотримання формує підґрунтя для низки інших похідних, а саме: екологічність, інклюзивність, ціннісність та безпековість;

2) оцінним критерієм запропоновано – максимізацію операційного прибутку (доданої вартості) або максимізацію рентабельності продаж як синтетичного показника прибутковості;

3) перелік оцінних показників систематизовано в межах чотирьох модулів – фінансово-економічного, кадрового, технічного та інноваційного;

4) оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства доцільно проводити через побудову економіко-математичних моделей залежностей впливу факторних змінних (в межах чотирьох модулів) на результативний кінцевий показник (долдана вартість, операційний прибуток або рентабельність продаж);

5) оцінним індикатором встановлено рівень інноваційності підприємства, який є похідною характеристикою його інноваційної активності, що впливає на ефективність управління розвитком бізнесу.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства дозволяють виявляти резерви підвищення його інноваційності та відповідають вимогам досягнення глобальних цілей.

Врахування актуальних аспектів удосконалення методики оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємств вимагає застосування чинної класифікації згідно з інноваційним статусом, побудованої на основі методологічного базису та

законодавчо-нормативного забезпечення у сфері інноваційної діяльності. Відтак, враховуючи чинні в Україні критерії класифікації підприємств згідно з інноваційним статусом, виділяють дві групи – неінноваційні та інноваційні (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація підприємств згідно з інноваційним статусом

Показники	Групи	Інноваційні		Неінноваційні
		Інноваційні	Інноваційно активні	
Частка інноваційної продукції/інноваційних продуктів у виробничій програмі, %		понад 70%	-	до 70%

*Джерело: складено автором на основі [44; 95; 141].

Отже, головним критерієм віднесення підприємства до категорії інноваційного в Україні є обсяги випуску інноваційних продуктів та/або інноваційної продукції, зокрема «більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція» [44]. Враховуючи предмет нашого дослідження надалі будемо говорити саме про інноваційно активні підприємства, які є складовою групи інноваційних, що «можуть функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку» [44]. Таким чином, на сьогодні в українському законодавчо-нормативному забезпеченні існує правова колізія щодо чіткого регламентування як інноваційних, так і інноваційно активних підприємств. Адже нині в Україні уже активно розбудовуються інноваційні парки, які згідно їхнього функціонального призначення, цілком слушно, можна віднести до категорії інноваційно активних.

Трансформація промислових парадигм, зумовлена переходом екосистем на новий етап прогресу – інноваційну економіку та швидка цифровізація формують сприятливе середовище для поширення та масштабування інноваційної діяльності усіх підприємств. Відтак вимоги інноваційної економіки сприяють поширенню інноваційної діяльності в середовищі

підприємств, які сьогодні віднесені до категорії неінноваційних, зважаючи на обсяги випуску інноваційних продуктів/інноваційної продукції. Отже, можемо стверджувати, що інноваційні імперативи, які визначаються інноваційною активністю підприємства набувають пріоритетності в управлінні розвитком бізнесу, що, в свою чергу, пояснює необхідність її врахування в якості критеріальної характеристики .

З метою чіткішої ідентифікації та встановлення категорійності інноваційної активності в межах удосконалення класифікації інноваційного статусу підприємства доцільно врахувати імплементаційні вимоги ЄС в сфері інноваційної діяльності та статистичної звітності. Удосконалення методичного підходу для встановлення рівня інноваційності підприємства вимагає адаптації європейського практичного досвіду визначення інноваційного статусу, зокрема в частині застосування інструменту – «Європейське інноваційне табло», що передбачає застосування показника Глобального інноваційного індексу («Global Innovation Index») [103; 104; 156; 185]. Таким чином, рівень інноваційності підприємства доцільно визначати в межах п'яти модулів – «інноваційних лідерів, активних інноваторів, помірних інноваторів та повільних інноваторів» та неінноваційних, що визначено українським законодавством [44; 95; 103; 104; 156; 183; 185]. Беручи до уваги запропоновані аргументи визначення рівня інноваційності підприємства пропонуємо здійснювати на основі розробленої шкали (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Шкала для встановлення рівня інноваційності підприємства та його відповідності стандартам ЄС

Інноваційний рівень підприємства	Інноваційний статус підприємства згідно з стандартами ЄС	Рівень інноваційної активності підприємства
Високий	Інноваційні лідери	Високий
Вище середнього	Активні інноватори	Вище середнього
Середній	Помірні інноватори	Середній
Нижче середнього	Повільні інноватори	Низький
Низький	Неінноваційні	X

*Джерело: розробка автора на основі наукових джерел [44; 95; 103; 104; 155; 185].

Запропонований методичний підхід оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства повинен бути побудований на основі запропонованої шкали для встановлення рівня інноваційності підприємства, яка співвідноситься з інноваційним статусом підприємств згідно з стандартами ЄС, що буде сприяти імплементації європейських норм і Директив в сфері інноваційної діяльності. Враховуючи наведені вище аргументи щодо встановлення рівня інноваційності підприємства на основі визначення рівня інноваційної активності обґрунтування пропозицій для удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності систематизуємо оцінні індикатори та відповідні показники в межах чотирьох модулів:

- фінансово-економічного, що виступає якісною характеристикою ефективності управлінських інновацій;
- кадрового, що характеризує інтелектуалізацію праці через застосування цифрових та інноваційних технологій, що суттєво підвищує продуктивність праці;
- технічного, що визначає ефективність процесових інновацій (управлінських, соціальних тощо);
- інноваційного, що виступає синтетичною ознакою інтелектуалізації бізнесу, забезпеченою розвитком інтелектуальної власності.

В межах запропонованих складових визначено перелік оцінних індикаторів, відповідних їм показників, які сформовано на основі аналізу наукових досліджень та з врахуванням об'єкта нашого дослідження [26; 32; 37; 41; 63; 76; 82; 83; 95; 116; 118; 142; 166; 178]. Зауважимо, що пропоновані показники максимально враховані в фінансовій звітності суб'єктів господарювання, що формує фактологічну базу для аналітичного блоку нашого дослідження. Таким чином, враховуючи об'єкт нашого дослідження, результуючими узагальнюючими показниками в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу запропоновано: а) додану вартість, операційний прибуток як абсолютний вартісний показник кінцевого результату підприємницької діяльності з високим рівнем ймовірності зростання через саме

завдяки виробництву інноваційної продукції; б) рентабельність продаж як показник прибутковості діяльності, зважаючи на високу ймовірність погавлення продаж саме інноваційної продукції. Систематизація низки оцінних індикаторів та показників представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Система індикаторів та показників оцінювання ефективності управління розвитку бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства

Модулі	Індикатори	Показники
Фінансово-економічний	Генерування доданої вартості	Чистий дохід від реалізації продукції, операційний прибуток, операційні витрати
	Економічний ефект	Валовий прибуток (EBITDA); чистий прибуток (OIBDA)
	Екологічний ефект	Екологічний прибуток
	Рентабельність діяльності	Рентабельність продаж (ROS), рентабельність активів (ROA)
	Рентабельність інвестицій	Внутрішня норма прибутку – IRR
	Рівень інвестиційної привабливості	Частка міжнародного грантового фінансування в загальних витратах
Технічний	Рівень модернізації виробництва	Амортизація, величина зносу основних засобів, рівень зносу основних засобів, рівень придатності основних засобів, рівень оновлення інформаційних програмних продуктів на підприємстві (роки), рівень спроможності технічного оновлення
	Рівень інтелектуалізації діяльності підприємства	Вартість нематеріальних активів, рівень нематеріальної складової бізнесу, рівень цифровізації управлінських та виробничо-комерційних процесів
Кадровий	Рівень інтелектуалізації праці	Величина інтелектуалізації праці, витрати на оплату праці, частка персоналу з вищою освітою в галузі бізнес-аналітики, рівень плинності кадрів, ефект професійного важеля
Інноваційний	Рівень розвитку інтелектуальної власності	Коефіцієнт інноваційності асортименту, вартість нематеріальних активів, рівень нематеріальної складової бізнесу, рівень відповідності вимогам міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, кількість поданих заявок на отримання охоронних документів щодо об'єктів інтелектуальної власності (патенти, товарні знаки тощо)
Рівень інноваційності підприємства		Рівень інноваційної активності підприємства

*Джерело: складено та доповнено автором на основі [26; 32; 37; 41; 63; 76; 82; 83; 95; 116; 118; 142; 166; 169; 178].

Оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства повинно базуватися на застосуванні вище систематизованих та доповнених оцінних індикаторів та показників (табл.1.6), які сформовані класичною економічною аналітикою із загально прийнятою методикою розрахунку (напр., рентабельності продаж, чистого прибутку, валового прибутку, операційного прибутку, зносу основних засобів, рівень плинності кадрів, внутрішньої норми прибутку), що не вимагає підтвердження формулами. Водночас технологія розрахунку низки оцінних показників, які доповнено автором буде представлено нижче.

В межах фінансово-економічного модуля оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства запропоновано низку оцінних показників, зокрема:

а) додана вартість як синтетичний показник, що характеризує вклад підприємства у її генерування можна розраховувати за формулою:

$$ДВ = ЧДВ - ОВ, \quad (1.1)$$

де, $ДВ$ – додана вартість, тис. грн.;

$ЧДВ$ – чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.;

$ОВ$ – операційні витрати, тис. грн.

б) рентабельність продаж як кінцевий результат прибутковості діяльності за формулою [97, с. 283]:

$$Рент.прод = \frac{П_{вал}}{С} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де, Рент. прод.– рентабельність продаж, %;

$П_{вал}$ – валовий прибуток, тис грн.;

$С$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

В межах технічного модуля оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства запропоновано низку оцінних показників, зокрема:

а) рівень спроможності технічного оновлення запропоновано розраховувати за формулою:

$$P_{сто} = \frac{A}{OB} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де, $P_{сто}$ – рівень спроможності технічного оновлення, %;

A – амортизація, тис грн.;

OB – операційні витрати, тис. грн.

б) коефіцієнт придатності основних засобів можна визначати за формулою [97, с. 204]:

$$K_{ПОЗ} = 1 - K_{зносу}, \quad (1.4)$$

де, $K_{ПОЗ}$ – коефіцієнт придатності основних засобів;

$K_{зносу}$ – коефіцієнт зносу.

в) коефіцієнт зносу основних засобів визначається за формулою [97, с. 204]:

$$K_{зносу} = \frac{Знос_{ОЗ}}{Вартість_{ОЗ}}, \quad (1.5)$$

де, $K_{зносу}$ – коефіцієнт зносу;

$Знос_{ОЗ}$ – знос основних засобів, тис грн.;

$Вартість_{ОЗ}$ – вартість основних засобів, тис. грн.

В межах кадрового модуля оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства запропоновано низку оцінних показників, зокрема:

а) продуктивність праці, яка може бути оцінена показником виробітку, що визначається за формулою [125, с. 189]:

$$B = \frac{Q}{Ч}, \quad (1.6)$$

де, B – продуктивність праці, тис. грн/особу;

Q – обсяг виготовленої продукції, тис грн.;

$Ч$ – чисельність персоналу, осіб.

б) працевіткість як інтегруючий показник продуктивності праці запропоновано визначати за формулою:

$$П = \frac{B_{on}}{OB} \cdot 100\%, \quad (1.7)$$

де, $П$ – працевіткість, %;

B_{on} – витрати на оплату праці, тис грн.;

OB – операційні витрати, тис. грн.

Для оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті інноваційності підприємства важливим в межах кадрового модуля є врахування фахової спроможності персоналу. Адже посилення інноваційної активності можна забезпечити на основі прогресивності зайнятості, яка вимагає від працівників відкритості до інновацій, нестандартного мислення, різногалузевої підготовки тощо. Сучасним підприємствам важливо постійно покращувати структуру зайнятості через формування попиту та рекрутинг високоспеціалізованих працівників, які володіють спектром сучасних компетенцій (напр., цифрових), що дозволяє підвищувати продуктивність праці на основі її інтелектуалізації. З цією метою в аналітичних цілях можна застосовувати показник «ефект професійного важеля», запропонований К. Свейбі, який розраховується за формулою [224]:

$$П_{проф} = \frac{П}{Q_p} \times \frac{Q_p}{Ч} \times \frac{Ч}{Ч_{проф}}, \quad (1.8)$$

де, $P_{\text{проф}}$ – прибуток, отриманий на професіонала, грн/особу.;

P – прибуток EBITDA, грн;

$Ч$ – чисельність зайнятих, осіб;

$Ч_{\text{проф}}$ – чисельність професіоналів, осіб;

Q_p – обсяг наданих послуг/реалізованої інноваційної продукції, грн.

Таким чином, застосування в аналітичних методиках показника ефекту професійного важеля, характеризуючи прибуток, забезпечений залученням професіонала додатково сприятиме генеруванню доданої вартості, а значить підвищенню ефективності управління розвитком бізнесу, що є предметом нашого дослідження.

В межах інноваційного модуля оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства визначено низку оцінних показників, зокрема:

а) рівень нематеріальної складової бізнесу запропоновано визначати за формулою:

$$P_{\text{НСБ}} = \frac{B_{\text{НМА}}}{B_{\text{НОА}}} \cdot 100\%, \quad (1.9)$$

де, $P_{\text{НСБ}}$ – рівень нематеріальної складової бізнесу, %;

$B_{\text{НМА}}$ – вартість нематеріальних активів, тис грн.;

$B_{\text{НОА}}$ – вартість необоротних активів, тис. грн.

б) коефіцієнт інноваційності асортименту запропоновано визначати за формулою:

$$K_{\text{ін.а.}} = \frac{N_{\text{н.а.}}}{N_{\text{заг.}}} \quad (1.10)$$

де, $K_{\text{ін.а.}}$ – коефіцієнт інноваційності асортименту;

$N_{\text{н.а.}}$ – кількість нових видів продукції, од.;

$N_{\text{заг.}}$ – загальна ємність асортиментної лінійки, од.

Запропонований перелік індикаторів та показників, сформований в межах чотирьох оцінних блоків – фінансово-економічного, кадрового, технічного та інноваційного, що формують підтримку інноваційної активності підприємства, а також наведена методика їхнього розрахунку дозволить виявляти інноваційні резерви економічного зростання на мікрорівні.

Підсумовуючи зазначимо, що запропоновані оцінні показники як інструментарій дозволяють розширити методичний базис оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті інноваційної активності підприємства, доповнюючи методичні підходи, що покращує процеси генерування доданої вартості та позитивно впливає на забезпечення економічного зростання сучасних підприємницьких екосистем.

Висновки до розділу 1

На основі систематизації результатів досліджень теоретико-методичних аспектів управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства зроблено низку висновків та узагальнень:

1. Управління розвитком бізнесу на фоні нинішніх суспільних трансформацій та поглиблення кризових явищ, зумовлених війною вимагає підвищення інноваційності підприємств, що дозволить сформувати інноваційні резерви економічного зростання на мікрорівні. Підвищення інноваційності підприємницьких екосистем повинно забезпечуватися на основі посилення інноваційної активності підприємств, що активізує процеси створення і комерціалізації інновацій, які лежать в основі функціонування інноваційних бізнес-моделей, спроможних формувати пропозицію інноваційних товарів. Портфель інноваційних товарів, сформований у складі інноваційних продуктів та/або інноваційної продукції, яка здатна генерувати високу додану вартість та поживляти продажі повинен виступати ефективним інструментом в удосконаленні управління розвитком бізнесу. Уточнено поняття «розвиток

бізнесу як перманентних інноваційних змін з метою формування позитивних економічних, екологічних та соціальних ефектів підприємницької діяльності»; «управління розвитком бізнесу як систематизованих просторово-часових процесів, спрямованих на нарощення масштабності виробництва та реалізації інноваційної продукції, що забезпечує генерування високої доданої вартості, збільшення прибутку/прибутковості та підвищення інноваційного рівня підприємства». Аргументовано, що запропоноване уточнення дефініції «управління розвитком бізнесу» знаходиться в межах класичної теорії управління в контексті трактування понять «розвиток» та «бізнес»; конкретизує кінцевий результат через призму інноваційної активності підприємства; виокремлює сферу нарощення масштабності виробництва та реалізації інноваційної продукції та охоплює зміни в цільових орієнтирах – підвищення інноваційного рівня підприємства. Обґрунтовані напрями доповнення функціонального забезпечення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства як ефективного інструменту підвищення інноваційності повинні набувати пріоритетності в управлінських трансформаціях через загострення кризових явищ. Систематизовано та доповнено функціональний базис управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства через виокремлення інноваційної складової на основі акцентування в класичних принципах планування, регулювання та контролю аспектами інноваційної активності підприємства. Доведено, що інноваційна активність підприємства повинна розглядатися в якості дієвого управлінського інструменту розвитку бізнесу, зважаючи на синергію класичних (інтеграційної, стимулюючої, регулюючої, пізнавальної) та специфічних функцій (каталізатора прогресивних змін в розвитку бізнесу, формування та утримання інноваційності бізнесу). Систематизовано та доповнено принципи управління розвитком бізнесу в контексті інноваційної активності підприємства (інноваційність, екологічність, інклюзивність, безпековість, ціннісність), що підвищує ефективність управлінських рішень інноваційних підприємницьких екосистем та враховує вимоги досягнення глобальних цілей. Обґрунтована система методів

управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства націлена на покращення організації та координації інноваційної діяльності. Запропоновано концептуальну модель управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства, яка охоплює принципи та критерії сталого підприємництва; вимоги системи ощадливого виробництва; напрями розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі розвитку екосистеми стартапів та механізму міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк»; побудовану прогнозу лагову модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, що дозволить забезпечувати підвищення інноваційності та ефективності діяльності підприємства за рахунок генерування доданої вартості.

2. Систематизація теоретичних підходів до інновацій, від концепції «нової комбінації» та ендогенного розвитку до циклічності технологічних хвиль дозволила аргументувати, що структурна трансформація бізнесу є не епізодичним, а безперервним процесом, де створення нової вартості нерозривно пов'язане з витісненням неефективних елементів підприємницьких екосистем. Запропоновані засади удосконалення формування архітекtonіки механізму управління розвитком бізнесу, які дозволяють впровадження інноваційних бізнес-моделей як реакції на інноваційні виклики. Структура механізму управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства забезпечує диференціацію управлінських функцій в межах: а) цільового блоку, що задає нормативні параметри розвитку; б) блоку чинників впливу, що визначає їхню досяжність, ресурсне, методичне забезпечення та встановлює межі управлінського впливу; в) одночасно функціонуючий зворотний зв'язок на рівні цілей, ресурсів та операційних процесів, що у сукупності надають механізму властивостей системи, здатної до самокоригування без зовнішнього втручання.

3. Удосконалення методичних підходів в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства, які передбачають розширення масштабів застосування принципу інноваційності, встановлення оцінним критерієм – максимізацію доданої

вартості, операційного прибутку/рентабельності продаж, індикатором – рівень інноваційності підприємства відповідає засадам функціонування підприємницьких інноваційних екосистем та вимогам досягнення цілей сталого розвитку. Оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства запропоновано проводити через побудову економіко-математичних моделей залежностей впливу факторних змінних (в межах чотирьох модулів) на результативний кінцевий показник, що повинно розширити використання цифрових та інноваційних технологій в межах прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розроблення шкали для встановлення рівня інноваційності підприємства на основі градації рівня інноваційної активності та відповідності стандартам ЄС, що доповнює науково-методичні положення в сфері розширення меж аналітичного застосування класифікаційного методу, дозволяє удосконалити методику оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях [53; 59; 218] (Додаток А 1).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ТОВАРИСТВ

2.1. Моніторинг інноваційної активності українських підприємств

Забезпечення ефективності управління розвитком бізнесу в умовах, коли необхідно шукати шляхи виходу з глибоких структурних кризових станів, а саме в такому періоді відбувається нинішнє функціонування українських суб'єктів господарювання вимагає врахування пріоритетності набувають можливості посилення інноваційної активності підприємств. Саме таке аргументування подання «деструктивних змін» обґрунтував у своїх дослідженнях Й. Шумпетер [216]. Водночас нині науковців активно підтверджують висунуті гіпотези засновника інноваційної теорії, що дозволяє нам стверджувати про доцільність вивчення динаміки інноваційної активності українських підприємств, які повинні формувати інноваційні вектори забезпечення економічного зростання задля посилення конкурентних переваг, адаптивності, безпековості, стійкості при створенні інноваційних підприємницьких екосистем. З цією метою, в межах нашого дослідження, проведено моніторинг змін в сфері інноваційної активності українських підприємств, що дозволило проаналізувати можливості підвищення інноваційності як головного драйвера економічного та технологічного прогресу в умовах поширення впливу цифрових та інноваційних технологій.

Проведений аналіз динаміки інноваційної активності українських підприємств охоплює одинадцятирічний часовий період (2015–2024 рр.), що дозволило побудувати прогнозні моделі для визначення змін у 2025–2026 рр., виходячи з відсутності офіційної статистики на час завершення нашого дослідження. Крім того, аналіз інноваційної активності українських підприємств охоплює оцінювання в межах промисловості та харчової

промисловості, доцільність чого визначається об'єктом нашого дослідження (рис. 2.1).

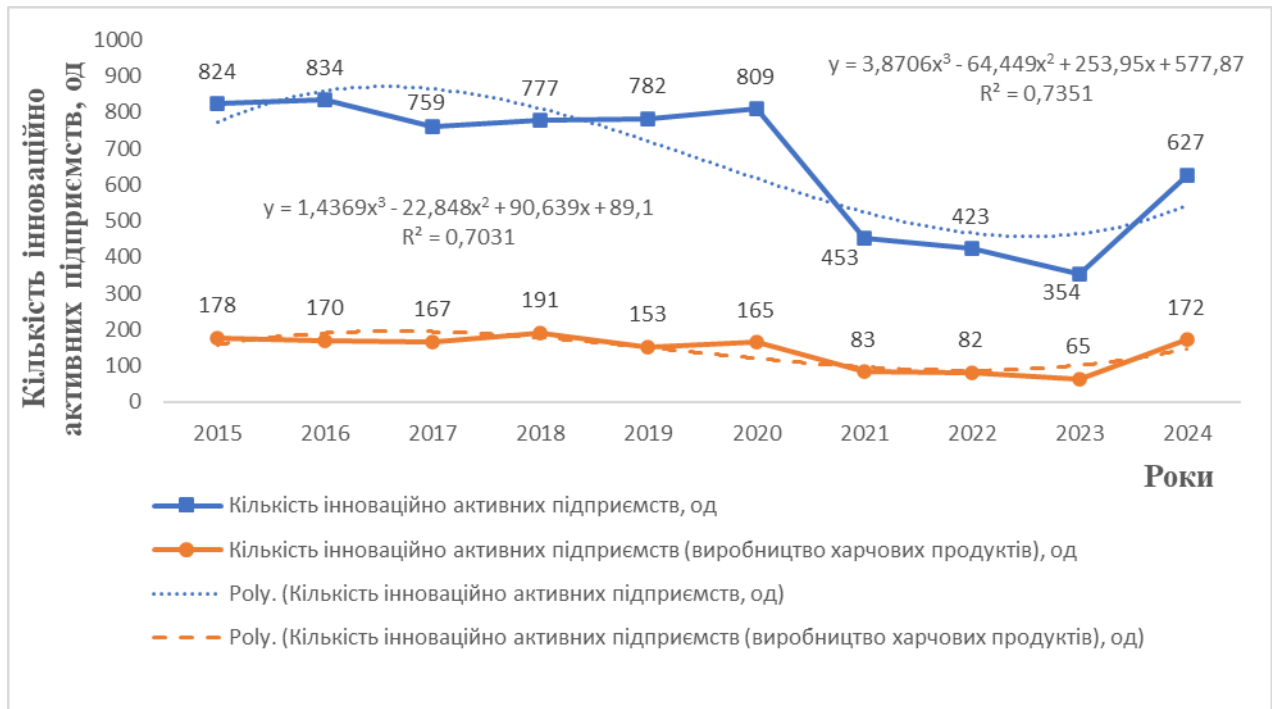


Рис. 2.1. Динаміка інноваційної активності українських підприємств у 2015–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75;101 ;102; 113; 114].

**Примітка: модель використано для розрахунку прогнозних даних на 2025 р., 2026 р.

Проведений аналіз змін інноваційної активності українських підприємств, що функціонують в галузі промисловості, яка традиційно залишається однією із найбільш розвинутих дозволяє стверджувати про доцільність її застосування в якості порівняльного оцінювання. Отже, протягом 2015–2024 рр. інноваційна активність українських промислових підприємств була нестабільною з постійно присутніми спадними трендами в періоди загострення кризових станів та знизилася на 24% (з 824 од. у 2015 р. до 677 од. у 2024 р.). Найнижче значення показника кількості інноваційно активних промислових підприємств встановлено у 2024 р. – 354 од., що було критичним мінімумом протягом аналізованого періоду. Водночас можемо виділити такі основні періоди, які характеризувалися нерівнозначними змінами, зокрема: а) у 2015–2020 рр. встановлено незначні коливання кількості інноваційно активних промислових підприємств (з 824 од. у 2015 р. до 809 од. у 2020 р.); б) період 2020–2021 рр. виявився майже із двократним (у 1,9 раза) спадом інноваційної активності

промислових підприємств (з 809 од. у 2020 р. до 453 од. у 2021 р.); в) період перед та початку повномасштабної війни (2020–2023 рр.) на жаль продемонстрував подальше зниження (у 1,3 раза) інноваційної активності промислових підприємств (з 453 од. у 2021 р. до 354 од. у 2023 р.); г) водночас на третьому році війни промиловість відновила темпи підвищення інноваційної активності, зокрема у 2024 р. (627 од.) відбулося її пожвавлення у 1,8 раза в порівнянні з 2023 р., але так і не вдалося досягти рівня 2020 р. (809 од.). Таким чином, можемо стверджувати, що в Україні наявна потреба посилення інноваційної активності в галузі промисловості, що доводить актуальність нашого дослідження.

Зважаючи на об'єкт нашого дослідження проведемо аналіз інноваційної активності українських підприємств, які функціонують в харчовій галузі. Відтак інноваційна активність українських підприємств, зайнятих виробництвом харчових продуктів 2015–2024 рр. формувалася стабільно спадаючими трендами із незначним зниженням (з 178 од. у 2015 р. до 172 од. у 2024 р.). Найнижче значення інноваційної активності підприємств харчової промисловості встановлено у 2018 р. – 191 од., що було максимумом аналізованого періоду. В результаті аналізу можемо виділити такі періоди, зокрема: а) час найнижчих темпів зниження зафіксовано у 2015–2017 рр. із темпом спаду у 96 % (178 од. у 2015 р., 170 од. у 2016 р., 167 од. у 2017 р.); б) протягом у 2018–2023 рр. відбувся стрімкий майже трикратний (у 2,9 рази) спад (191 од. у 2018 р. до 65 од. у 2023 р.); в) у 2021–2023 рр. продовжився спадний тренд, зокрема встановлено 20% зниження кількості інноваційно активних підприємств, зайнятих виробництвом харчових продуктів (з 83 од. у 2021 р. до 65 од. у 2023 р.); в) позитивним можна вважати відновлення у 2024 р. (майже до рівня 2015 р.) інноваційної активності підприємств харчової промисловості. Таким чином, отримані результати аналізу інноваційної активності українських підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів дозволяють зробити висновки про стабілізацію інноваційного напрямку до довоєнного рівня, що формує позитивні очікування. Водночас порівняльний аналіз в межах галузевого зрізу підтверджує

стабілізацію інноваційної активності підприємств харчової промисловості (виробництво харчових продуктів) в Україні, що підтверджує високу адаптаційну спроможність та може позитивно впливати на розбудову інноваційних підприємницьких екосистем.

У зв'язку з відсутністю статистичних даних щодо інноваційної активності підприємств у 2025 р. скористаємося методом прогнозування на основі побудованих поліноміальних моделей. В результаті моделювання обґрунтовано на основі індикатора якості (R^2) доцільність подальшого застосування в прогнозних цілях поліноміальних моделей третього ступеня (Додаток Б 1). Застосувавши в прогнозних цілях метод моделювання отримано поліноміальні моделі третього ступеня (із вищим значенням R^2) для прогнозування на 2025 р. кількості інноваційно активних промислових підприємств (модель 2.1) та аналогічного показника для суб'єктів господарювання, функціонують в сфері виробництва харчових продуктів (модель 2.2). Отже, надалі в прогнозних цілях для розрахунку кількості інноваційно активних промислових підприємств в Україні використаємо поліноміальну модель третього ступеня із $R^2 = 0,7351$.

$$y = 3,8706x^3 - 64,449x^2 + 253,95x + 577,87, \quad (2.1)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

На основі побудованої поліноміальної моделі третього ступеня розраховано, що кількість інноваційно активних промислових підприємств в Україні очікується наступною: 1) у 2025 р. прогнозне значення становитиме 725 од., тобто буде і надалі утримуватися позитивний тренд із темпами зростання 116% в порівнянні з попереднім роком. Водночас навіть такі позитивні зміни це лише повернення в кризовий період 2017–2019 рр., а показників довоєнного часу (до 2015 р.) поки не буде досягнуто, що підтверджує необхідність посилення інноваційної активності на мікрорівні в Україні; 2) у 2026 р. прогнозне значення становитиме 1033 од., тобто буде і надалі утримуватися позитивний тренд із зростанням у 1,4 раза в порівнянні з попереднім роком, що дозволить покращити показники 2015 р.

В межах об'єкту нашого дослідження проведемо аналогічні розрахунки кількості інноваційно активних підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів за отриманою поліноміальною моделлю третього ступеня ($R^2 = 0,7031$):

$$y = 1,4369x^3 - 22,848x^2 + 90,639x + 89,1, \quad (2.2)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

На основі побудованої поліноміальної моделі третього ступеня розраховано, що кількість інноваційно активних підприємств в Україні, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів очікується на рівня: 1) у 2025 р. очікується на рівні 234 од., що підтверджує очікувані позитивні зміни через зростання у 1,4 раза. Крім того, порівняльний аналіз цих змін із показниками інноваційної активності промислових підприємств дозволяє стверджувати, що в сфері виробництва харчових продуктів в Україні отримані вищі темпи зростання (зокрема, загальногалузеве зростання встановлено на рівні 1,2 раза); 2) у 2026 р. очікується на рівні 370 од., що дозволить утримувати позитивні тренди через зростання у 1,6 раза, тобто формування позитивних тенденцій. Таким чином, можемо стверджувати про відновлення позитивних трендів зростання кількості інноваційно активних підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів, але необхідність постійного впровадження інновацій вимагає і надалі посилення інноваційних імперативів в управлінні розвитком бізнесу.

Наступний напрям аналізу інноваційної активності на мікрорівні дозволяє виявити її тенденції у 2015–2024рр. в двох площинах: 1) через моніторинг динаміки частки інноваційно активних підприємств в загальній кількості промислових, що дозволить виявляти загальногалузеві тенденції інноваційного розвитку промисловості; 2) дослідження змін частки інноваційно активних підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів в загальній кількості промислових підприємств, що дозволить виявити тенденції інноваційного розвитку підприємств, які є об'єктом нашого дослідження. На

основі проведеного моніторингу, застосувавши метод прогнозування визначимо очікувані значення частки інноваційно активних підприємств у 2025 р. та 2026 р. (рис.2.3).



Рис.2.3. Динаміка частки інноваційно активних підприємств у 2015–2024** рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75; 101; 102; 113; 114].

**Примітка: модель використано для розрахунку прогнозних даних на 2025 р., 2026 р.

Проведений аналіз динаміки частки інноваційно активних підприємств в загальній кількості промислових в Україні у 2015–2024 рр. дозволив встановити формування нестабільних тенденцій, зокрема: а) незначне зниження показника протягом аналізованого періоду (на 1,1%); б) найнижче значення показника встановлено у 2023 р. (8,8%); в) найвище значення виявлено у 2016 р. (18,9%); г) період 2017–2019 рр. був характерний спадною тенденцією, бо відбулося незначне зниження показника у 1,1 раза; д) критично низькі значення показника фіксувалися у 2023 р. (8,8%) та у 2021 р. (9,6%); е) відновлення позитивних тенденцій у зміні частки інноваційно активних промислових підприємств відбулося у 2024 р. (16,2%) і пояснюється майже двократним (у 1,8 раза) її зростанням. Таким чином, можна припустити, що сформовані тренди в

динаміці частки інноваційно активних підприємств в загальній кількості промислових в Україні у 2015–2024 рр. дозволять забезпечити її зростання після 2025 р.

Проведений аналіз зміни частки інноваційно активних підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів в загальній кількості промислових в Україні у 2015–2024 рр. дозволяє стверджувати про значно кращу динаміку, зокрема: а) встановлено утримання стабільної тенденції високих результатів протягом аналізованого періоду, зокрема у 2015 р. значення досягло 21,6% та в 1,3 раза перевищувало показник промисловості; б) доведено підвищення темпів зростання (1,4 раза) показника промисловості у 2024 р. через досягнення рівня 22,7%; в) найнижче значення показника встановлено у 2023 р. (8,7%); в) найвище значення виявлено у 2024 р. (22,7%); г) різке підвищення показника у 2024 р. у 2,6 раза підтверджує попит на інновації та пояснює необхідність посилення інноваційної активності підприємств; д) позитивним є також той факт, що, незважаючи на нестабільність динаміки найнижчі значення було зафіксовано в у 2021–2023 рр., що може бути пояснено впливом пандемії COVID-19 та початком повномасштабної війни у 2022 р. Таким чином, проведений аналіз змін частки інноваційно активних підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів в загальній кількості промислових в Україні підтверджує актуальність подальшого посилення інноваційної активності, що повинно бути враховане при удосконаленні управління розвитком бізнесу.

Зважаючи на те, що на даний момент відсутні статистичні дані в сфері інноваційної активності у 2025 р. в аналітичних цілях застосуємо метод прогнозування на основі побудови поліноміальних моделей. Відбір моделей, які мають практичне застосування для прогнозування змін показника частки інноваційно активних підприємств в розрізі вище наведених складових здійснено на основі індикатора якості (R^2). Це дозволить відібрати моделі з вищим ступенем надійності, зокрема обґрунтовано в прогнозних цілях надалі застосування поліноміальних моделей третього ступеня (Додаток Б 2).

Застосувавши в аналітичних цілях метод моделювання отримано поліноміальні моделі третього ступеня із нормативно прийнятним значенням R^2 для прогнозування на 2025 р. частки інноваційно активних промислових підприємств (модель 2.3) та аналогічного показника для підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів і є об'єктом нашого дослідження (модель 2.4). Отже, надалі в прогнозних цілях для розрахунку показника частки інноваційно активних промислових підприємств в Україні скористаємося поліноміальною моделлю третього ступеня із $R^2 = 0,7066$.

$$y = 0,0959x^3 - 1,501x^2 + 5,6288x + 12,483, \quad (2.3)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

Отримана поліноміальна модель третього ступеня дозволяє визначити, що частка інноваційно активних промислових підприємств в Україні очікується на рівні: 1) 20,4% у 2025 р., тобто буде і надалі утримуватися позитивний тренд зростання у 1,3 раза в порівнянні з попереднім роком. Водночас очікувані позитивні зміни підтримають усталені позитивні тенденції, враховуючи навіть перевищення свого максимального значення 2018 р. (17,3%); 2) 29,6% у 2026 р., тобто буде і надалі буде утримуватися позитивний тренд із зростанням у 1,5 раза в порівнянні з попереднім роком, що дозволить надалі покращувати показники 2016 р. Таким чином, проведений аналіз і прогнозування очікуваних змін показника дозволяє стверджувати, що інноваційний вектор і надалі формуватиме зростання впливу інновацій, що підтверджує доцільність врахування впливу інноваційної активності підприємств при удосконаленні управління розвитком бізнесу.

Аналогічні розрахунки проведемо щодо динаміки частки інноваційно активних підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів за отриманою поліноміальною моделлю третього ступеня із $R^2 = 0,706$ (Додаток Б 4):

$$y = 0,195x^3 - 2,9967x^2 + 11,399x + 10,933, \quad (2.4)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

На основі побудованої поліноміальної моделі третього ступеня розраховано, що зміни частки інноваційно активних підприємств в Україні, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів очікуються: 1) на рівні 33,3% у 2025 р., що підтверджує зростання у 1,5 раза. Традиційно зафіксовано вищі темпи зростання частки інноваційно активних підприємств в галузі харчової промисловості в порівнянні з промисловістю (у 1,4 раза); 2) на рівні 53,2% у 2026 р., що дозволить утримувати зростання у 1,6 раза. Таким чином, результати прогнозування дозволяють стверджувати усталення позитивних трендів зростання частки інноваційно активних підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів, що підтверджує необхідність їхнього врахування в управлінні розвитком бізнесу.

З метою ґрунтовного аналізу інноваційності підприємств проведемо оцінювання динаміки обсягів реалізованої інноваційної продукції (рис.2.3).

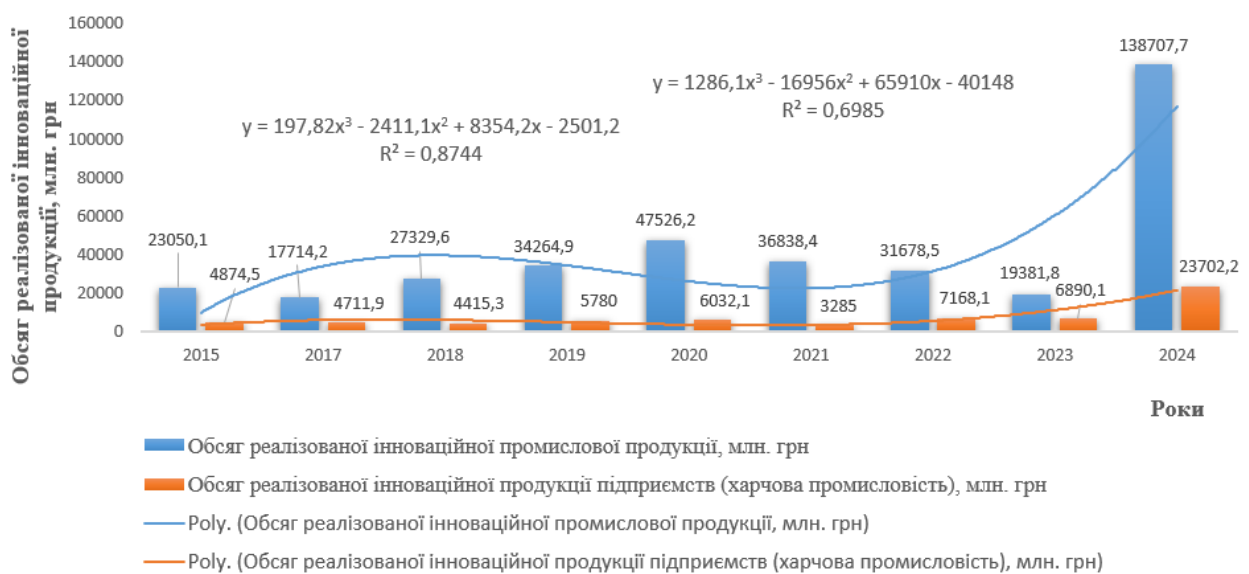


Рис.2.3. Зміни обсягу реалізованої інноваційної продукції в Україні у 2015–2024** рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75; 101; 102; 113; 114].

**Примітка: в 2016 році розрахунок показника не здійснювався. Модель використано для розрахунку прогнозних даних на 2025 р., 2026 р.

Аналіз динаміки обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції в Україні у 2015–2024 рр. дозволяє зробити висновки про те, що найвище

(понад семикратне) зростання у 2024 р. (138707,7 млн грн) відбулося в порівнянні з 2023 р. (19381,1 млн грн), що свідчить про високу ємність ринку інноваційної продукції. Водночас протягом аналізованого періоду зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції перевищило шестикратну позначку, що можна вважати загалом позитивним моментом 2015–2024рр. (з 17714,2 млн грн до 138707,7 млн грн). Отже, можемо припустити про високу потенційну можливість подальшого зростання попиту на реалізовану інноваційну продукцію та збільшення ємності ринку інновацій.

З метою розрахунку очікуваних у 2025 р. та 2026 р. показників обсягів реалізованої інноваційної промислової продукції в Україні застосуємо поліноміальну модель другого ступеня ($R^2 = 0,6985$), що пояснюється найвищим показником надійності серед обчислених у Додатку Б 5.

$$y = 1286,1x^3 - 16956x^2 + 65910x - 40148, \quad (2.3)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

На основі побудованої поліноміальної моделі другого ступеня прогностичні очікувані зміни показників обсягів реалізованої інноваційної промислової продукції в Україні у 2025 р. складуть 209452 млн. грн, тобто ймовірно зростання у 1,5 раза. Проведені аналогічні розрахунки дозволяють визначити показник у 2026 р., що може зафіксуватися на рівні 344985,1 млн. грн, тобто очікується зростання в 1,6 раза. Таким чином, проведений аналіз та побудовані моделі для прогнозування змін величини показників обсягів реалізованої інноваційної промислової продукції в Україні підтверджують формування стабільного зростаючого тренду, що дозволяє стверджувати про важливість посилення інноваційної активності підприємств та доцільність врахування її впливу при удосконаленні управління розвитком бізнесу.

Аналіз динаміки обсягу реалізованої інноваційної продукції підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів в Україні у 2015–2024 рр. дозволяє зробити висновки про віднотоване зростання (у 3,8 рази) протягом 2023–2024 рр. (з 6890,1 млн грн до 23702,2 млн грн), що свідчить про

ємність пожелання випуску та реалізації інноваційної продукції. Водночас протягом аналізованого періоду перевищило чотирьохкратне зростання (у 4,09 раза), що можна вважати загалом позитивним моментом 2015–2024рр. (з 4874,5 млн грн до 23702,2 млн грн). Отже, можемо припустити про очікуване зростання попиту на інноваційну продукцію підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів.

З метою розрахунку очікуваних обсягів реалізованої інноваційної підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів у 2025 р. та 2026 р. застосуємо рівняння поліноміальної моделі другого ступеня ($R^2 = 0,8744$), що пояснюється найвищим показником надійності згідно з Додатку Б 6.

$$y = 197,82x^3 - 2411,1x^2 + 8354,2x - 2501,2, \quad (2.4)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

На основі побудованої поліноміальної моделі другого ступеня прогностичні очікувані зміни показників обсягів реалізованої інноваційної продукції підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів у 2025 р. складуть 37750,8 млн. грн, тобто відбудеться зростання у 1,6 раза. Проведені аналогічні розрахунки дозволяють визначити показник у 2026 р., що може зафіксуватися аналогічне зростання (60950,3 млн. грн). Таким чином, проведений аналіз та побудовані моделі для прогнозування змін величини реалізованої інноваційної продукції підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів в Україні підтверджують стабільне зростання, що дозволяє підтвердити доцільність підвищення інноваційної активності та її врахування при управлінні розвитком бізнесу.

Важливим аргументом в ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємств є частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої. Адже зрозуміло, що реалізація інноваційної продукції спроможна покращувати генерування доданої вартості, не вимагає додаткових пояснень. З цією метою проведемо аналіз

динаміки частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої у 2015–2024 рр. (рис. 2.4).

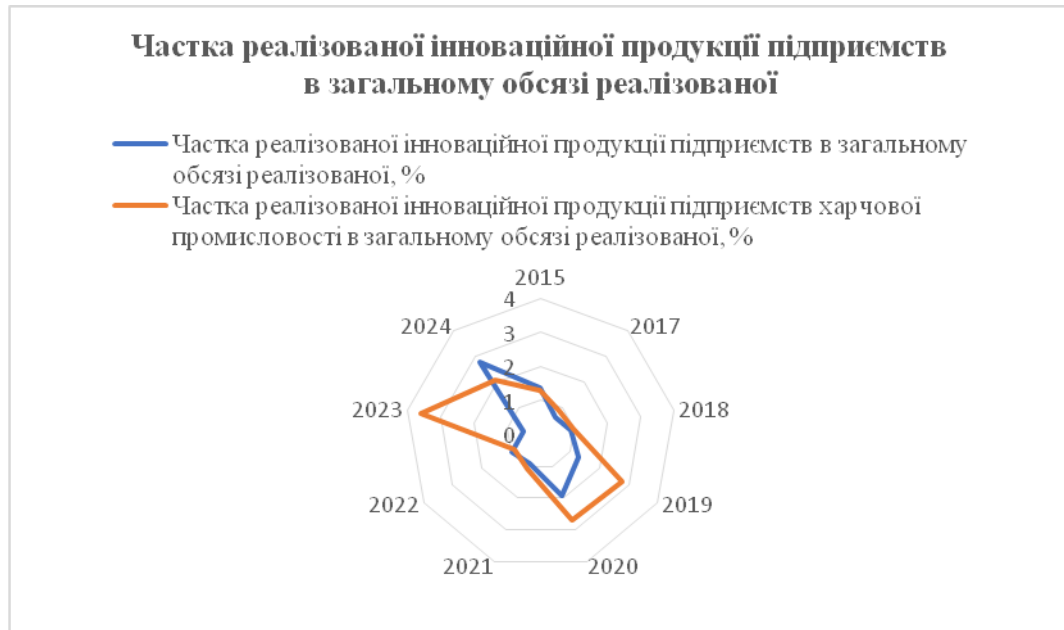


Рис.2.4. Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції підприємств у 2015–2024** рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75; 101; 102; 113; 114].

**Примітка: в 2016 році розрахунок показника не здійснювався.

Результати проведеного аналізу динаміки частки реалізованої інноваційної продукції підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів в загальному обсязі реалізованої дозволяє стверджувати про високе значення показника у 2023 р., але його зниження у 2024 р., що вимагає додаткових оцінок, які неможливо провести в умовах війни. Крім того, недоступність уточнення статистичних даних не дозволяє в прогностичних цілях побудувати надійні моделі. Адже отриманий показник надійності, який був найвищим для поліноміальної моделі другого ступеня ($R^2 = 0,3444$) відноситься до помірних категорій, що може означати не високу надійність отриманих розрахункових даних. Для розрахунку очікуваних у 2025 р. та 2026 р. показників частки реалізованої інноваційної промислової продукції в Україні згідно з отриманою поліноміальною моделі другого ступеня використано:

$$y = 1286,1x^3 - 16956x^2 + 65910x - 40148, \quad (2.5)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

Отримані результати підтверджують, що у 2025 р. частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої становитиме 3,6%, а у 2026 р. зросте у 1,6 раза (5,7%). Таким чином, зважаючи на критично низьку частку реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої для її підвищення важливим уже сьогодні є посилення інноваційної активності українських промислових підприємств.

Аналогічний розрахунок очікуваних показників частки реалізованої інноваційної продукції підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів у 2025 р. та 2026 р. також зроблено на основі поліноміальної моделі другого ступеня, а отримана модель матиме вигляд:

$$y = 0,0075x^3 - 0,1219x^2 + 0,7254x + 0,3698, \quad (2.6)$$

де x – роки, зокрема $x = 1, 2, 3, \dots$, репрезентуючи період дослідження 2015–2024 рр.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що у 2025 р. частка реалізованої інноваційної продукції підприємств, які функціонують в сфері виробництва харчових продуктів (в загальному обсязі реалізованої) становитиме 2,9%, а у 2026 р. зросте у 1,2 раза (3,6%). Відтак отримані результати дозволяють стверджувати, що перед українським бізнесом стоїть надважливе завдання поживлення інноваційної активності підприємств.

З економічного погляду потребує вивчення динаміка частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої саме інноваційно активних підприємств. Адже такий підхід дозволить, з одного боку, виявити аргументи щодо економічної доцільності посилення інноваційної активності підприємств, а з іншого – обґрунтувати важливість врахування інноваційної складової в управлінні розвитком бізнесу, що є предметом нашого дослідження. З цією метою проведено опрацювання статистичних матеріалів, які знаходяться

у відкритому доступі, що дозволило через їхню систематизацію побудувати наступну динаміку (рис. 2.5).

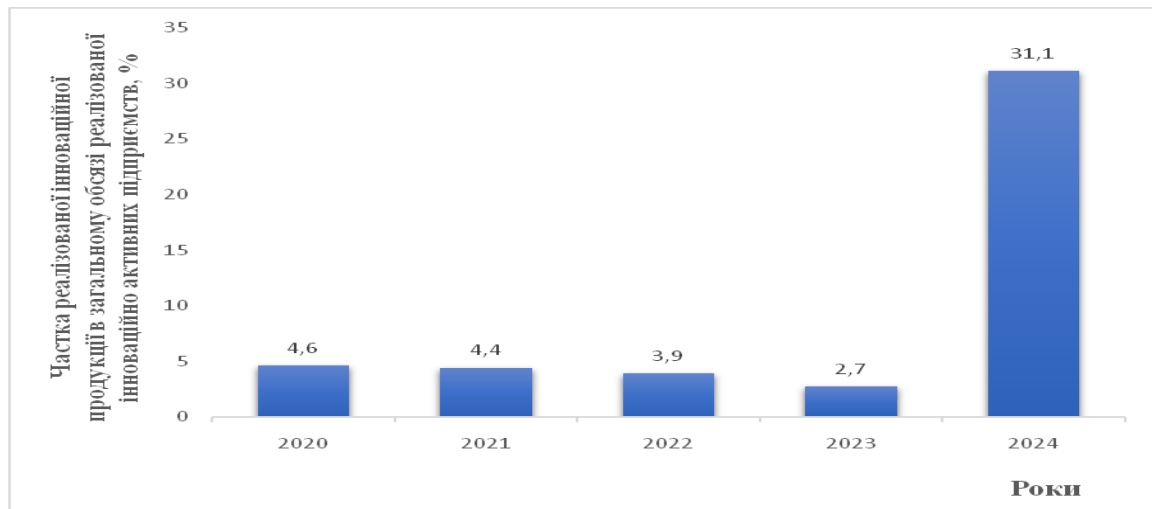


Рис. 2.5. Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої інноваційно активних підприємств у 2020–2024** рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75; 101; 102; 113; 114].

Примітка: до 2020 р. даний показник офіційною статистикою не розраховувався.

На основі проведеного аналізу динаміки частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої інноваційно активних підприємств у 2020–2024 рр. можемо зробити такі висновки:

1) порівняльний аналіз реалізованої інноваційної продукції традиційних та інноваційно активних підприємств підтвердив значні переваги других, що підтверджує важливість врахування при управлінні розвитком бізнесу аспектів посилення інноваційної активності на мікрорівні;

2) найнижчого значення (2,7%) показник частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої інноваційно активних підприємств в Україні досягав у 2023 р., що відповідає загальним тенденціям інноваційної діяльності та зумовлено негативним впливом повномасштабної війни;

3) у 2021 р. встановлено незначний (лише 0,2%) спад показника частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої інноваційно активних підприємств в Україні, що є значно нижче в порівнянні з

іншими вище наведеними показниками, що свідчить про потенційно високі можливості для реалізації інноваційної продукції;

4) у 2024 р. підтверджено понад одинадцятикратне збільшення частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої в порівнянні з попереднім роком (з 2,7% у 2023 р. до 31,1% у 2024 р.), що свідчить про високу конкурентоспроможність такої продукції та зростання попиту на ринку інновацій;

5) різке зростання частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої у 2024 р. свідчить про адаптацію бізнесу до умов війни, переорієнтацію на виробництво інноваційної продукції, пошук нових ринкових ніш для її реалізації, що повинно сприяти посиленню інноваційної активності підприємств та вимагає її врахування при удосконаленні управління розвитком бізнесу в найближчій перспективі, тобто не лише в тактичному та стратегічному, але й в оперативному плануванні.

Проведений моніторинг інноваційної активності українських підприємств протягом 2015–2024 рр. та її прогнозування на 2025–2026 рр. підтверджує зростання її ролі в забезпеченні економічного прогресу на мікрорівні. Резерви для підвищення інноваційної активності українських підприємств знаходяться, перш за все, в покращенні управлінських процесів, які сприятимуть формуванню сильної інноваційної організаційної культури, що покращить мотивацію і відкритість до інновацій персоналу. Водночас необхідним є удосконалення держаного регулювання функціонування інноваційної сфери, що сприятиме створенню сучасних інноваційних просторів, модернізації ринкової інноваційної інфраструктури, розвитку міжсуб'єктної та міжсекторної взаємодії в сфері інноваційної діяльності.

Узагальнюючи зауважимо, що врахування аспектів посилення інноваційної активності підприємств повинно сприяти підвищенню ефективності управління розвитком бізнесу в умовах нинішніх промислових та цифрових трансформацій.

2.2. Оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності

Розвиток бізнесу в нинішніх умовах високої невизначеності та фінансової нестабільності вимагає удосконалення управлінських процесів в усіх сферах функціонування підприємств. Адже ефективність застосування традиційних класичних підходів та методів в управлінні розвитком бізнесу в умовах загострення кризових станів залишається низькою, що не дозволяє забезпечити головного критерію підприємницької діяльності – максимізації чистого прибутку. За таких обставин в управлінні розвитком бізнесу набувають актуальності інноваційні контенти, що дозволяють модернізувати управлінські процеси на основі врахування посилення впливу інноваційної активності підприємств.

Обґрунтування інноваційних резервів в забезпеченні високих кінцевих ефектів підприємницької діяльності – операційний, валовий, чистий прибуток, можна здійснити на основі оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності. З цією метою, проведемо аналіз, побудований на основі систематизації оцінних показників, сформованих в межах чотирьох основних складових, які дозволяють характеризувати інноваційність в межах об'єктів нашого дослідження – молокопереробних суб'єктів господарювання – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко».

Серед визначених чотирьох складових запропоновано виділити:

- 1) фінансово-економічну, яка, характеризуючи фінансову спроможність підтримки посилення інноваційної активності підприємства передбачає впровадження фінансових інновацій (напр., цифрові фінанси, зелені податки), цифрових фінансових технологій (напр., блокчейн як систему прийняття цифрових рішень в управлінні фінансами), цифрових фінансових платформ (напр., фандрейзингових і краудфандингових платформ для залучення інвестицій в інноваційні проєкти;

2) технічну, яка відображає технологічну спроможність підтримки посилення інноваційної активності підприємства, що дозволяє впровадження технологічних інновацій, оновлення основних засобів тощо;

3) кадрову, яка, характеризуючи HR-спроможність підтримки посилення інноваційної активності підприємства, побудована на основі формування інноваційної організаційної культури, що забезпечує підвищення продуктивності праці;

4) інноваційну, що, синтезуючи інтелектуальну спроможність підтримки посилення інноваційної активності підприємства, побудована на основі розвитку інтелектуальної власності;

В межах функціональної взаємодії вище сформованих чотирьох складових визначаються резерви підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

Аналіз фінансової спроможності підтримки посилення інноваційної активності підприємства дозволить виявляти інноваційні резерви для забезпечення економічного зростання на мікрорівні. З цією метою, в аналітичних цілях запропоновано використовувати низку показників, які б дозволяли врахувати вклад конкретного суб'єкта господарювання. Відтак, в межах нашого дослідження, висунуто гіпотезу, що посилення інноваційної активності підприємства повинно забезпечувати генерування доданої вартості. Отже, показник доданої вартості доцільно використовувати в якості результативної змінної, що, надалі визначає кінцевий ефект підприємницької діяльності. Таким чином, проведемо аналіз генерування доданої вартості для об'єктів нашого дослідження – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» (табл.2.1).

Отримані результати аналізу фінансових результатів діяльності підтвердили, що в більшості об'єктів дослідження виникали проблеми з генеруванням доданої вартості (напр., у 2024 р. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф» та ТОВ «Радивилівмолоко»; у 2021 р. ТОВ «МК «Галичина»), тобто необхідно посилювати інноваційну активність, що дозволить уникати таких негативних моментів.

Таблиця 2.1

**Аналіз динаміки доданої вартості молокопереробних товариств
у 2019 – 2025 рр.**

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1752721	1991387	2326475	3526358	4038979	4849354	5443352
	Операційні витрати, тис. грн	1749358	1895881	2296535	1893234	3818607	4927562	5401590
	Додана вартість, тис. грн	3363	95506	29940	1633124	220372	-78208	41762
ТОВ «МК «Галичина»	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1724725	2043262	2369061	3175091	3690164	4708241	6246627
	Операційні витрати, тис. грн	1728444	2039543	2613942	3054665	3569921	4506321	6085571
	Додана вартість, тис. грн	-3719	3719	-244881	120426	120243	201920	161056
ТОВ «Люстдорф»	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3441093	3569634	4240735	4119807	4398816	4850159	5595549
	Операційні витрати, тис. грн	3207253	3427879	4205024	4004278	4207959	5018722	5459943
	Додана вартість, тис. грн	233840	141755	35711	115529	190857	-168563	135606
ТОВ «Радивилівмолоко»	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	666857	699311	804753	1314877	1701079	1914477	2645387
	Операційні витрати, тис. грн	659623	692037	815501	1309618	1677347	1981192	2589525
	Додана вартість, тис. грн	7234	7274	-10748	5259	23732	-66715	55862

*Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності товариств.

Аналіз фінансово-економічної складової діяльності досліджених молокопереробних товариств у 2019 – 2025 рр. подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансово-економічної складової діяльності молокопереробних товариств у 2019 – 2025 рр.

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Операційний прибуток, тис. грн	6029	94089	4437	338695	186461	-11411	56044
	Рентабельність продаж, %	11,10	15,50	15,80	12,40	16,06	10,64	12,78
	Темпи зростання експортної частки ринку,%	98	111	85	108	101	96	121
ТОВ «МК «Галичина»	Операційний прибуток, тис. грн	19282	35426	33999	66328	78904	134165	265694
	Рентабельність продаж, %	41,70	32,10	38,30	14,30	33,54	36,43	34,24
	Темпи зростання експортної частки ринку,%	95	113	73	103	109	127	114
ТОВ «Люстдорф»	Операційний прибуток, тис. грн	281792	215703	80081	232507	244592	9349	171735
	Рентабельність продаж, %	44,39	44,65	38,19	33,13	33,56	24,30	28,08
	Темпи зростання експортної частки ринку,%	101	98	101	108	114	101	149
ТОВ «Радивилівмолоко»	Операційний прибуток, тис. грн	25481	35476	20759	63302	89266	73015	93820
	Рентабельність продаж, %	20,91	16,42	22,07	21,78	21,60	20,79	21,75
	Темпи зростання експортної частки ринку,%	90	96	56	82	101	68	105

* Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності товариств.

Отже, дослідження діяльності суб'єктів господарювання на основі аналізу фінансово-економічної складової у 2019–2025 рр. дозволяє зробити такі висновки: а) рентабельність продаж зросла на ПРАТ «Тернопільський молокозавод» (у 1,2 раза) та ТОВ «Радивилівмолоко» (у 1,04 раза);

рентабельність продаж знизилася на ТОВ «Люстдорф» (у 1,6 раза) та ТОВ «МК «Галичина» (у 1,2 раза). Це свідчить про вихід молокопереробних товариств з кризового стану, їхню адаптацію до нових умов господарювання, що забезпечено через відновлення і підвищення обсягів продаж; б) експортну діяльність у 2025 р. поживали усі досліджені суб'єкти, зокрема темпи зростання експорту значно підвищувалися на ТОВ «Люстдорф» (149% до попереднього року 101%), ТОВ «МК «Галичина» (114% до попереднього року 127%); темпи зростання експорту підвищилися після спаду в попередньому році на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (121% до попереднього року 96%) та ТОВ «Радивилівмолоко» (105% до попереднього року 65%). Це свідчить про вихід на міжнародні ринкові ніші, однак утримання в цьому сегменті безумовно вимагає впровадження інновацій, що можна забезпечити на основі посилення інноваційної активності товариств; в) стабільно високі темпи зростання операційного прибутку підтверджено на ТОВ «МК «Галичина» протягом всього періоду (зокрема, 2020 р. у 118%; 2022 р. у 191%; 2023 р. у 120%; 2024 р. у 167; 2025 р. у 198%) за винятком 2021 р.; ТОВ «Радивилівмолоко» (зокрема, у 2020 р. 139%; у 2022 р. 305%; 2023 р. 141%; у 2025 р. 129%) за винятком 2021 р. та 2024 р.; зростання в окремі роки віднотовано на ТОВ «Люстдорф» (лише у 2022 р. у 290%; у 2023 р. у 105%; у 2025 р. понад 18 кратне зростання); найвищу нестабільність із різкими коливанням (навіть до збитків у 2024 р. -11411 тис. грн) продемонстрував ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Отже, проведений аналіз фінансово-економічної складової діяльності досліджених молокопереробних товариств у 2019–2025 рр. дозволяє стверджувати про вихід з кризи пандемії Covid-2019 та нестабільностей, зумовлених повномасштабною війною, що забезпечило відновлення операційної діяльності, підвищення рентабельності продаж та експортної присутності на міжнародних ринках. Водночас досліджені товариства мають необхідність покращення фінансово-економічної складової для посилення інноваційної активності, що дозволить підвищувати ефективність управління розвитком бізнесу.

Результати аналізу технічної складової діяльності молокопереробних товариств у 2019 – 2025 рр. подано в табл. 2.3.

**Аналіз технічної складової діяльності молокопереробних товариств
у 2019 – 2025 рр.**

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,19	0,26	0,33	0,41	0,47	0,31	0,38
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,81	0,74	0,67	0,59	0,53	0,69	0,62
	Рівень спроможності технічного оновлення, %	5,67	3,28	3,01	3,28	2,14	1,97	2,65
ТОВ «МК «Галичина»	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,35	0,37	0,50	0,50	0,41	0,46
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,85	0,65	0,63	0,50	0,50	0,59	0,54
	Рівень спроможності технічного оновлення, %	0,99	2,22	2,34	2,28	2,19	2,20	2,14
ТОВ «Люстдорф»	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,50	0,54	0,40	0,38	0,48	0,50
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,54	0,50	0,46	0,60	0,62	0,52	0,50
	Рівень спроможності технічного оновлення, %	3,23	3,65	2,82	4,80	3,86	3,43	2,83
ТОВ «Радивилівмолоко»	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,59	0,58	0,63	0,51	0,47	0,48	0,46
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,41	0,42	0,37	0,49	0,53	0,52	0,54
	Рівень спроможності технічного оновлення, %	1,64	1,81	1,82	1,58	2,32	2,20	2,48

*Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності товариств.

Проведений аналіз технічної складової забезпечення діяльності досліджених молокопереробних товариств у 2019 – 2025 рр. дозволяє зробити такі висновки, зокрема: а) технічне забезпечення операційної діяльності усіх вивчених суб'єктів вимагає активізації роботи щодо впровадження інновацій,

адже коефіцієнт зносу основних засобів за даний період суттєво підвищився у більшості товариств (зокрема, трьократне зростання було характерним для ТОВ «МК «Галичина», двократне – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф» – у 1,2 раза), водночас лише на ТОВ «Радивилівмолоко» відбулося зниження цього показника; б) підвищення рівня зносу основних засобів означає зниження рівня їхньої придатності, отже лише ТОВ «Радивилівмолоко» покращило свою технічну спроможність, що підтверджує зростання у 1,3 раза коефіцієнта придатності основних засобів; в) оцінювання спроможності технічного оновлення досліджених молопереробних товариств дозволяє стверджувати про різні потенційні можливості, зокрема зниження потенціалу відбулося у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Люстдорф» – у 1,2 раза; водночас понад двократне (у 2,2 раза) нарощення потенціалу встановлено у ТОВ «МК «Галичина», а дещо нижче зафіксовано у ТОВ «Радивилівмолоко» (зростання у 1,5 раза). Таким чином, для досліджених молокопереробних товариств актуальним залишається впровадження цифрових та інноваційних технологій, оновлення основних засобів, що можна забезпечити на основі розширення практики застосування прискореної амортизації.

Важливою складовою посилення інноваційної активності підприємства є ефективність управління персоналом, що вимагає формування інноваційної організаційної культури як фундаментального мотиваційного чинника розробки та впровадження інновацій. З цією метою, в межах нашого дослідження, систематизовано перелік показників для аналізу кадрової складової діяльності молокопереробних товариств (табл. 2.4). Отже, в аналітичних цілях вивчено динаміку оцінних показників у 2019–2025 рр., зокрема: а) зниження чисельності персоналу відбулося на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (на 15%) та ТОВ «Люстдорф» (на 25%); зростання чисельності персоналу відбулося на ТОВ «МК «Галичина» (на 26%) та ТОВ «Радивилівмолоко» (на 18%); б) збільшення продуктивності праці відбулося на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 3,8 раза, та ТОВ «Радивилівмолоко» у 3,3 раза, на ТОВ «МК «Галичина» – у 1,3 раза, водночас на ТОВ «Люстдорф» даний показник знизився у 1,3 раза.

**Аналіз кадрової складової діяльності молокопереробних товариств
у 2019 – 2025 рр.**

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Чисельність персоналу, осіб	1534	1393	1268	1245	1184	1236	1310
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	981	1214	1650	2306	2939	3546	3684
	Працевіткість, %	14,30	12,49	10,46	12,51	13,25	12,98	14,24
ТОВ «МК «Галичина»	Чисельність персоналу, осіб	1504	1489	1473	1479	1483	1589	1892
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	859	1063	1395	1579	1863	2172	2459
	Працевіткість, %	5,32	5,73	5,28	5,18	6,70	8,13	9,97
ТОВ «Люстдорф»	Чисельність персоналу, осіб	1856	1812	1762	1497	1484	1419	1394
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1284	1362	1742	2067	2219	2750	3134
	Працевіткість, %	12,12	12,69	9,84	10,88	11,41	10,63	11,41
ТОВ «Радивилів- молоко»	Чисельність персоналу, осіб	715	693	678	748	800	638	843
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	771	867	972	1443	1749	2484	2578
	Працевіткість, %	9,55	10,88	11,75	8,97	7,95	8,26	9,05

*Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності товариств.

Запропонований нами для аналітичних цілей показник працевіткості на досліджених нами молокопереробних товариствах у 2019–2025 рр. підвищився майже двократно (у 1,9 раза) лише на ТОВ «МК «Галичина»; водночас для усіх інших товариств даний показник знижувався, зокрема на ПРАТ «Тернопільський молокозавод» (на 0,06%) та ТОВ «Люстдорф» (на 0,71%) та ТОВ «Радивилівмолоко» (на 0,5%). Таким чином, з метою підвищення кадрової складової для підтримки інноваційної активності персоналу товариствам доцільно покращити мотиваційну політику.

Для удосконалення управління розвитком бізнесу важливе значення має аналіз інноваційної складової досліджених товариств (табл.2.5).

**Аналіз інноваційної складової діяльності молокопереробних товариств
у 2019 – 2025 рр.**

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Рівень нематеріальної складової бізнесу, %	0,69	0,66	0,64	0,69	0,45	0,39	0,85
	Величина інтелектуалізації праці, грн/особу	2640	3028	3416	3550	3690	3679	7905
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,033	0,046	0,017	0,026	0,03	0,04	0,05
ТОВ «МК «Галичина»	Рівень нематеріальної складової бізнесу, %	0,99	1,08	1,03	0,63	2,19	1,53	1,55
	Величина інтелектуалізації праці, грн/особу	446	1376	1560	2588	4850	5215	4433
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,012	0,011	0,023	0,023	0,056	0,02	0,018
ТОВ «Люстдорф»	Рівень нематеріальної складової бізнесу, %	0,19	0,16	0,13	0,12	0,13	0,13	2,27
	Величина інтелектуалізації праці, грн/особу	684	727	748	890	973	1018	16907
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,001	0,001	0,013	0,021	0,001	0,023	0,036
ТОВ «Радивилів- молоко»	Рівень нематеріальної складової бізнесу, %	1,06	1,06	0,72	0,38	0,35	0,62	0,46
	Величина інтелектуалізації праці, грн/особу	550	733	749	679	675	2100	1590
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,001	0,001	0,001	0,001	0,003	0,001	0,005

*Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності товариств.

Проведений аналіз інноваційної складової діяльності молокопереробних товариств у 2019–2025 рр. дозволяє стверджувати, що: а) відбулося посилення нематеріальної складової ведення бізнесу, зокрема на ТОВ «Люстдорф» понад десятикратне зростання (в 11,9 раза), на ТОВ «МК «Галичина» відбулося

1,6 раза зростання оцінного показника, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 1,2 раза; водночас погіршилася ситуація лише на ТОВ «Радивилівмолоко» (спад у 2,3 раза); б) зафіксовано покращення ситуації в сфері інтелектуалізації праці, зокрема коефіцієнт інтелектуалізації праці підвищився рекордно на ТОВ «Люстдорф» (у 24,7 раза), майже десятикратно на ТОВ «МК «Галичина», майже трикратно на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Радивилівмолоко». Таким чином, можемо стверджувати, що на досліджених молокопереробних товариствах у 2025 р. почали приділяти увагу інтелектуальній власності, що формує нематеріальні чинники генерування доданої вартості.

2.3. Факторний аналіз впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу

Кризові умови функціонування підприємств вимагають пошуку векторів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на інноваційних засадах, що базується активізації іноваційної діяльності задля впровадження інновацій в усіх сферах діяльності, перш за все, управлінських, які формують інноваційну організаційну культуру, а також продуктових і технологічних, які пришвидшують процеси генерування доданої вартості, що, в свою чергу, вимагає пожвавлення інноваційної активності підприємств. Інноваційні вектори в підвищенні ефективності управління розвитком бізнесу, без сумніву, будуть мати пріоритетне значення у найближчій перспективі. Адже оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства дозволяє виявляти інноваційні резерви забезпечення економічного зростання на мікрорівні.

Проведене дослідження дозволило виявити в межах чотирьох складових інноваційні резерви підвищення ефективності управління розвитком бізнесу об'єктів нашого дослідження – молокопереробних суб'єктів господарювання –

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» через використання методу моделювання на основі виробничої функції Кобба–Дугласа.

Беручи до уваги, що предмет нашого дослідження знаходиться в площині управління розвитком бізнесу вважаємо за доцільне результуючу змінну визначати в межах операційної діяльності вивчених об'єктів. Відтак результуючою змінною, яка, на нашу думку, фіксує факт ефективності управління розвитком бізнесу, забезпеченої посиленням інноваційної активності може виступати операційний прибуток. Саме змінна операційного прибутку підходить для відображення моделювання впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу. При цьому основним критерієм оцінювання впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу вважатимемо максимізацію операційного прибутку як кінцевого результату операційної діяльності підприємства.

Запропоновано в якості результативної змінної визначити величину операційного прибутку як кінцевого показника ефекту операційної діяльності, що визначається впровадженими інноваціями, які, в свою чергу, є результатом інноваційної активності підприємства. З цією метою, в межах нашого дослідження, проведене моделювання операційного прибутку молокопереробних товариств – результативної змінної ефективності управління розвитком бізнесу на основі виробничої функції Кобба–Дугласа. Таким чином, оцінювання впливу інноваційності на ефективність управління розвитком бізнесу проведено на основі вивчення закономірностей змін операційного прибутку від факторних змінних, які характеризують в певній мірі інноваційну активність досліджених молокопереробних товариств.

Для аналізу впливу ресурсних чинників, які відображають інноваційну активність на зміну операційного прибутку скористаємося виробничою функцією Кобба–Дугласа, яка є класичним інструментом дослідження залежності результату виробництва від сукупності залучених ресурсів [167]. Виробнича функція Кобба–Дугласа дозволяє не лише оцінити вплив окремих

факторів на результативний показник – операційний прибуток, а й визначити його еластичність за змінним фактором (ресурсом) та характер віддачі від масштабу виробництва. Відтак, зважаючи на об'єкт нашого дослідження (молокопереробні товариства) генерування операційного прибутку значною мірою залежить від спроможності забезпечення технічного оновлення, ефективності використання основних засобів, оборотних та нематеріальних активів, відкритості до інновацій персоналу, тобто тих чинників, які значною мірою визначаються інноваційною активністю досліджених товариств.

Інформаційну основу дослідження становлять панельні дані чотирьох молокопереробних підприємств за 2019–2025 рр., що дозволило сформулювати сукупність із 28 спостережень (Додатки В 1–В 4). Результативною змінною обрано операційний прибуток товариств, а факторними – рентабельність продажу, вартість необоротних активів, коефіцієнт придатності основних засобів, чисельність персоналу, продуктивність праці, вартість нематеріальних активів, коефіцієнт інноваційності асортименту та рівень нематеріальної складової бізнесу, які, відповідно, повинні б впливати на кінцевий операційний ефект.

Загальний вигляд розширеної виробничої функції Кобба–Дугласа для досліджених молокопереробних товариств матиме вигляд [148]:

$$Y = AX_1^{\alpha_1} X_2^{\alpha_2} X_3^{\alpha_3} X_4^{\alpha_4} X_5^{\alpha_5} X_6^{\alpha_6} X_7^{\alpha_7} X_8^{\alpha_8}, \quad (2.1)$$

де, Y – операційний прибуток товариства, тис. грн; X_1 – рентабельність продаж, %; X_2 – вартість необоротних активів, тис. грн; X_3 – коефіцієнт придатності основних засобів; X_4 – чисельність персоналу, осіб; X_5 – продуктивність праці, грн/особу; X_6 – вартість нематеріальних активів, тис. грн; X_7 – коефіцієнт інноваційності асортименту; X_8 – рівень нематеріальної складової бізнесу, %; A – технологічний параметр; $\alpha_1, \dots, \alpha_8$ – коефіцієнти еластичності.

Для підтвердження достовірності отриманих результатів моделювання на основі оцінювання параметрів модель операційного прибутку досліджених

молокопереробних товариств на основі виробничої функції Кобба–Дугласа проведемо до лінійно-логічного вигляду:

$$\ln Y = \ln A + \alpha_1 \ln X_1 + \alpha_2 \ln X_2 + \alpha_3 \ln X_3 + \alpha_4 \ln X_4 + \alpha_5 \ln X_5 + \alpha_6 \ln X_6 + \alpha_7 \ln X_7 + \alpha_8 \ln X_8 + \varepsilon$$

(2.2)

де, ε – випадкова похибка моделі.

Коефіцієнти еластичності α_i , показуючи відсоткову зміну операційного прибутку досліджених молокопереробних товариств при зміні відповідної факторної змінної на 1%, а їхня сума $\sum_{i=1}^8 \alpha_i$, дозволяють характеризувати ефект масштабу виробництва.

Зважаючи на те, що виробнича функція Кобба–Дугласа оцінюється у логарифмічній формі, то усі змінні, що входять до моделі повинні набувати додатних значень. Водночас у вихідних даних нашого дослідження зафіксовано одне від’ємне значення операційного прибутку (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2025 р.). Таким чином, дане спостереження було вилучено з оцінювання (оскільки логарифм від’ємного значення не визначається).

На наступному етапі оцінювання було сформовано панельну вибірку для чотирьох об’єктів дослідження із семирічним часовим лагом 2019–2025 рр., у якій результативною змінною є операційний прибуток, а факторними змінними – вісім показників, які дозволяють оцінити інноваційну активність досліджених товариств межах фінансово-економічної, технічної, кадрової та інноваційної складових її забезпечення. Перед оцінюванням параметрів виробничої функції проведемо кореляційний аналіз логарифмованих змінних для попередньої оцінки сили взаємозв’язків між операційним прибутком та факторними показниками, а також для виявлення потенційних ознак мультиколінеарності (рис. 2.6). Проведений кореляційний аналіз логарифмованих змінних для попередньої оцінки сили взаємозв’язків підтвердив переважання слабких та

помірних кореляційних зв'язків між операційним прибутком та факторними змінними.

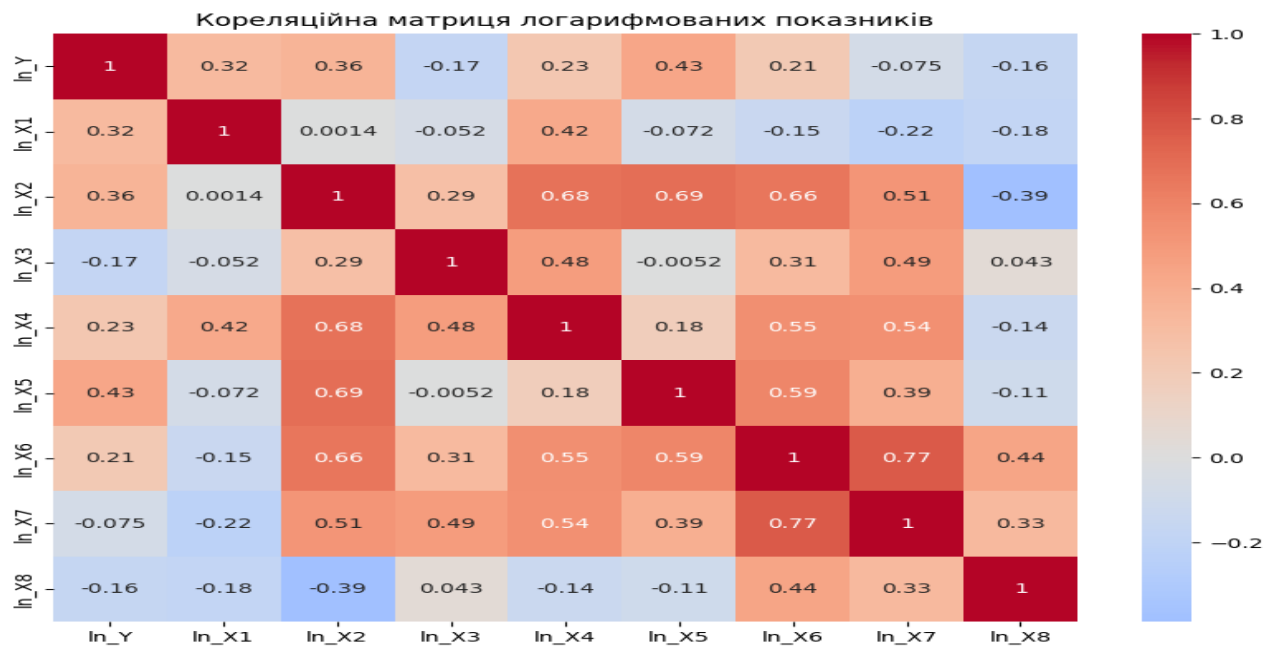


Рис. 2.6. Теплова карта кореляційної матриці логарифмованих показників виробничої функції Кобба–Дугласа.

*Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних товариств.

На основі проведеного кореляційного аналізу встановлено, що:

а) найтісніший прямий зв'язок операційного прибутку спостерігається з показником продуктивності праці ($r = 0,433$), що свідчить про відносно найбільший вплив ефективності використання персоналу на кінцевий операційний ефект підприємницької діяльності;

б) помірний прямий зв'язок доведено між операційним прибутком та показником вартості необоротних активів ($r = 0,358$), що дозволяє стверджувати про доцільність підвищення інноваційної активності підприємства в сфері впровадження технічних інновацій;

в) помірний прямий зв'язок доведено між операційним прибутком та показником ефективності комерційної діяльності – рентабельністю продаж ($r = 0,321$), що підтверджує економічну доцільність підвищення інноваційної активності досліджених підприємств;

г) встановлено слабкий обернений зв'язок між операційним прибутком та коефіцієнтом придатності основних засобів ($r = -0,175$), а також рівнем

нематеріальної складової бізнесу ($r = -0,164$), що свідчити про опосередкований характер їхнього впливу.

Таким чином, отримані результати дозволяють стверджувати про доцільність підвищення інноваційної активності підприємства в сфері розвитку інтелектуальної власності на основі набуття прав на її об'єкти, що сприятиме активізації процесів розробки та комерціалізації інновацій дослідженими суб'єктами господарювання (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко»).

Аналіз міжфакторних кореляцій показав наявність окремих помірних зв'язків, зокрема між вартістю необоротних активів та продуктивністю праці ($r = 0,694$), чисельністю персоналу ($r = 0,678$), а також між нематеріальними активами та інноваційністю асортименту ($r = 0,767$) досліджених молокопереробних товариств.

Зважаючи на те, що критичних рівнів парної мультиколінеарності не було виявлено, то можемо перейти до формальної перевірки мультиколінеарності змінних, яку проведемо за допомогою показника факторів інфляції дисперсії, що обчислюється за формулою за показником VIF , який розраховують за формулою [120]:

$$VIF_i = \frac{1}{1 - R_i^2}, \quad (2.3)$$

де, R_i^2 – коефіцієнт детермінації регресії i -го фактора на всі інші фактори.

Теоретична інтерпретація показника VIF побудована на врахованні через застосування шкали критерії, зокрема [120]:

- $VIF < 5$ – відсутність суттєвої мультиколінеарності;
- $5 \leq VIF < 10$ – помірний рівень мультиколінеарності;
- $VIF \geq 10$ – сильна мультиколінеарність.

Розрахунок показників VIF виявив наявність критичної мультиколінеарності між окремими факторами виробничої функції (табл. 2.5).

Результати оцінювання мультиколінеарності факторних змінних досліджених молокопереробних товариств за показником *VIF*

Фактор	<i>VIF</i>
$\ln X_2$	∞
$\ln X_6$	∞
$\ln X_8$	∞
$\ln X_4$	11,61
$\ln X_5$	5,73
$\ln X_7$	3,76
$\ln X_1$	3,67
$\ln X_3$	1,62

*Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних товариств.

Таким чином, для вартості необоротних активів, вартості нематеріальних активів та рівня нематеріальної складової бізнесу отримано нескінченні значення *VIF*, що свідчить про точну лінійну залежність між цими змінними. Це пояснюється тим, що показник рівня нематеріальної складової бізнесу є похідним від вартості нематеріальних і необоротних активів, тому їх одночасне включення до моделі породжує проблему досконалої мультиколінеарності. З огляду на це, для подальшого оцінювання виробничої функції варто елімінувати похідний показник X_8 , а також скоригувати специфікацію моделі операційного прибутку молокопереробних товариств на основі виробничої функції Кобба–Дугласа шляхом виключення факторів з надмірною колінеарністю. Повторна перевірка мультиколінеарності показала відсутність її критичних проявів (табл. 2.6). Отримані в результаті перевірки значення показників *VIF* для всіх пояснювальних змінних перебувають у межах від 1,08 до 2,45, тобто є істотно нижче критичного порогового значення 5, що свідчить про відсутність суттєвої мультиколінеарності. Отже, скоригована специфікація виробничої функції досліджених молокопереробних товариств є статистично прийнятною для подальшого оцінювання параметрів.

**Результати повторного оцінювання мультиколінеарності факторів
скоригованої виробничої функції досліджених молокопереробних
товариств**

Фактор	VIF
$\ln X_2$	2,45
$\ln X_5$	2,23
$\ln X_7$	1,82
$\ln X_3$	1,51
$\ln X_1$	1,08

*Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних товариств.

Таким чином, до моделі операційного прибутку молокопереробних товариств (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко») на основі виробничої функції Кобба–Дугласа включено фактори, які не спричиняють критичної мультиколінеарності, а саме: рентабельність продаж, вартість необоротних активів, коефіцієнт придатності основних засобів, продуктивність праці та коефіцієнт інноваційності асортименту.

В результаті отримана скоригована виробнича функція Кобба–Дугласа матиме вигляд:

$$Y = AX_1^{\alpha_1} X_2^{\alpha_2} X_3^{\alpha_3} X_5^{\alpha_5} X_7^{\alpha_7} . \quad (2.4)$$

Для оцінювання параметрів модель операційного прибутку молокопереробних товариств на основі виробничої функції Кобба–Дугласа подамо у лінійно-логарифмічній формі:

$$\ln Y = \ln A + \alpha_1 \ln X_1 + \alpha_2 \ln X_2 + \alpha_3 \ln X_3 + \alpha_5 \ln X_5 + \alpha_7 \ln X_7 + \varepsilon \quad (2.5)$$

Результати оцінювання параметрів моделі операційного прибутку молокопереробних товариств на основі скоригованої виробничої функції Кобба–Дугласа представлено в Додатку Г 1. Побудована модель операційного прибутку молокопереробних товариств на основі скоригованої виробничої

функції Кобба–Дугласа демонструє прийнятну пояснювальну здатність: коефіцієнт детермінації становить $R^2 = 0,381$, тобто модель пояснює 38,1% варіації операційного прибутку, а скоригований коефіцієнт детермінації $R^2_{adj} = 0,234$ підтверджує помірну якість специфікації моделі. Перевірка загальної статистичної значущості моделі за F -критерієм показала: $F = 2,586$, $p = 0,0566$, що дозволяє вважати модель статистично значущою на 10%-му рівні.

Оцінені параметри моделі операційного прибутку молокопереробних товариств на основі скоригованої виробничої функції Кобба–Дугласа дають змогу записати її у вигляді:

$$\hat{Y} = e^{-3,813} X_1^{0,809} X_2^{0,287} X_3^{-0,732} X_5^{0,992} X_7^{-0,177} \quad (2.6)$$

або

$$\hat{Y} = 0,022 \cdot X_1^{0,809} X_2^{0,287} X_3^{-0,732} X_5^{0,992} X_7^{-0,177} \quad (2.7)$$

Таким чином, отримані коефіцієнти еластичності свідчать, що найбільший позитивний вплив на операційний прибуток ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» мають продуктивність праці $\alpha_5 = 0,992$ та рентабельність продаж $\alpha_1 = 0,809$. З економічного трактування це означає, що зростання продуктивності праці на 1% забезпечує майже аналогічне підвищення операційного прибутку (майже на 0,99%), тоді як підвищення рентабельності продажу на 1% зумовлює дещо нижчий приріст операційного прибутку (зокрема, на 0,81%).

Позитивний, хоча менш виражений, вплив на аналогічне підвищення операційного прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» має також вартість необоротних активів $\alpha_2 = 0,287$, що підтверджує вплив технічної складової у формуванні операційних ефектів підприємницької діяльності.

Водночас коефіцієнт придатності основних засобів ($\alpha_3 = -0,732$) та коефіцієнт інноваційності асортименту ($\alpha_7 = -0,177$) мають від'ємні оцінки, що може свідчити про нелінійність або часову відкладеність їхнього економічного ефекту.

В межах проведеного факторного аналізу впливу на операційний прибуток змінних, які відображають фінансово-економічну, технічну, кадрову та інноваційну складову важливим результатом є те, що сума еластичностей перевищує значення 1, а саме:

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_5 + \alpha_7 = 1,178, \quad (2.8)$$

Таким чином, набуття показником суми еластичностей значення вищим 1 дозволяє підтвердити зростаючу віддачу від масштабу, яка означає, що пропорційне збільшення залучених ресурсів на 1% забезпечує приріст операційного прибутку на 1,178%. Отже, можемо стверджувати, що має місце формування більш ніж пропорційного ефекту масштабування операційної діяльності. Такий результат вказує на наявність синергетичного ефекту поєднання виробничих ресурсів та підтверджує потенціал масштабування операційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко».

З метою перевірки гіпотези щодо часової відкладеності впливу змінних-факторів на операційний прибуток, в межах нашого дослідження, було додатково оцінено лагову специфікацію виробничої функції Кобба–Дугласа з однорічним лагом факторних змінних (Додаток Г 2). Зважаючи на отримані значення R^2 , які істотно поступається статичній специфікації виробничої функції можемо стверджувати, що результати оцінювання лагової виробничої функції не підтвердили доцільності врахування часових лагів у даній моделі. Додаткова перевірка загальної статистичної значущості ($F=1,08$; $p=0,4$) також не підтвердила адекватності лагової моделі, тобто жоден із параметрів регресії не виявився статистично значущим. Таким чином, отримані результати дають підстави вважати, що формування операційного прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та

ТОВ «Радивилівмолоко» більшою мірою визначається поточними характеристиками ресурсного забезпечення, що доводить необхідність посилення їхньої іноваційної активності задля забезпечення ресурсної ефективності та підвищення інноваційності.

Зважаючи на отримні результати для подальшого факторного аналізу та прогнозування використовуємо саме статичну скориговану виробничу функцію Кобба–Дугласа (2.6), яка виявилася більш адекватною для опису залежностей впливу на величину операційного прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко». З метою перевірки прогнозної придатності побудованої виробничої функції Кобба–Дугласа здійснено її апробацію на основі оцінювання абсолютної відносної похибки прогнозу (APE) для окремих спостережень та середньої абсолютної відносної похибки прогнозу ($MAPE$) для моделі операційного прибутку молокопереробних товариств на основі скоригованої виробничої функції Кобба–Дугласа.

Абсолютна відносна похибка прогнозу визначається за формулою [167]:

$$APE_i = \left| \frac{Y_i - \hat{Y}_i}{Y_i} \right| \cdot 100, \quad (2.9)$$

де Y_i – фактичне значення операційного прибутку;

\hat{Y}_i – прогнозне значення показника.

Середня абсолютна відносна похибка прогнозу розраховується за формулою [107]:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n APE_i, \quad (2.10)$$

де n – кількість спостережень.

Результати апробації побудованої виробничої функції Кобба–Дугласа для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» наведено в табл. 2.7.

Результати апробації прогновної точності виробничої функції Кобба–Дугласа для досліджених молокопереробних товариств

Підприємство	Фактичний операційний прибуток, тис. грн	Розрахунковий операційний прибуток, тис. грн	<i>MAPE</i> , %
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	56 044,00	80 561,89	43,75
ТОВ «МК Галичина»	265 694,00	125 094,37	52,92
ТОВ «Люстдорф»	171 735,00	152 889,80	10,97
ТОВ «Радивилівмолоко»	93 820,00	94 960,45	1,22
<i>MAPE</i>			27,21

*Джерело: розраховано автором за результатами побудованої моделі.

Таким чином, середня абсолютна відносна похибка прогнозу $MAPE = 27,21\%$ свідчить про прийнятну точність короткострокового прогнозування, що підтверджує практичну придатність побудованої виробничої функції Кобба–Дугласа для прогнозних розрахунків на ПРАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко». Результати апробації підтвердили прийнятну точність короткострокового прогнозування, що дозволяє використати побудовану виробничу функцію для прогнозування операційного прибутку на ПРАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» на 2026 р.

На основі оціненої виробничої функції (2.6) та інерційного сценарію збереження поточних параметрів факторних змінних сформовано прогноз операційного прибутку для ПРАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» на 2026 рік, результати якого подано на рис. 2.7.

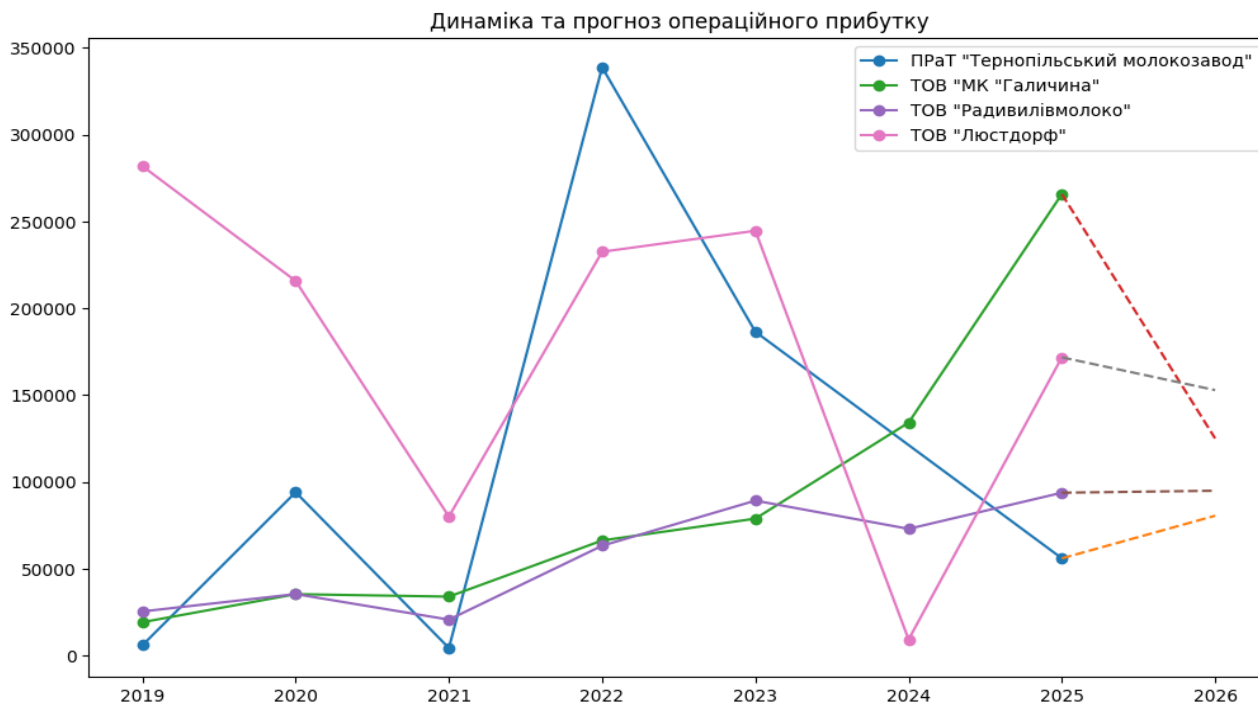


Рис. 2.7. Прогнозна модель операційного прибутку досліджених молокопереробних товариств на 2026 рік.

*Джерело: побудовано автором за результатами моделі (2.6).

Отже, побудова виробничої функції Кобба–Дугласа дозволила виявити основні закономірності формування операційного прибутку на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» та кількісно оцінити еластичність операційного прибутку за основними складовими його забезпечення. Отримані результати дають змогу зробити висновок про те, що операційний прибуток ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» формується під впливом збалансованої взаємодії технічних, фінансово-економічних, кадрових та інноваційних чинників. Визначальну роль відіграють такі показники як продуктивність праці, рентабельність продаж та величина необоротних активів досліджених товариств, що підтверджує орієнтацію в забезпеченні операційних ефектів на ефективність використання ресурсів, а не лише на масштаби їхнього залучення.

Отримані еластичності вказують на те, що приріст операційного прибутку на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» забезпечується насамперед через

інноваційність в факторах розвитку. Адже підвищення продуктивності праці не можливо забезпечити поза набуттям компетенцій з інноваційним походженням (напр., цифрових тощо). Водночас підвищення рентабельності продаж вимагає впровадження інновацій в комерційній діяльності, активного оновлення асортименту та номернклатури продукції, що можна забезпечити через впровадження продуктових інновацій. Покращення технічної складової через показник вартості необоротних активів вимагає впровадження технічних інновацій, які маю вищу продуктивність тощо. Проведений факторний аналіз впливу на операційний прибуток ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» доводить переважання інтенсивної моделі економічного зростання над екстенсивною, що додатково підтверджує необхідність посилення інноваційної активності товариств задля впровадження управлінських, продуктових, технічних інновацій.

Водночас від'ємні оцінки окремих коефіцієнтів вказують, що частина факторів, зокрема оновлення асортименту та підтримання технічного стану основних засобів, у короткостроковому періоді може супроводжуватися від'ємним ефектом, тоді як їх економічна віддача проявляється пізніше. Це підтверджує необхідність розглядати інноваційні та технологічні чинники не лише як поточні детермінанти операційного прибутку, а і як фактори довгострокового розвитку.

Важливим з практичної точки зору є виявлений ефект зростаючої віддачі від масштабу, який свідчить, що розширення ресурсної бази за умови ефективного управління розвитком бізнесу здатне забезпечувати прискорене зростання операційного прибутку, що для досліджених товариств означає наявність потенціалу масштабування операційної діяльності без пропорційного зростання витрат. Отже, з позицій удосконалення управління пріоритетними напрямками зростання операційного прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» є підвищення продуктивності праці, збільшення рентабельності продаж, ефективніше використання необоротних активів, що

вимагає посилення інноваційної активності. Окрім того, на основі оціненої виробничої функції Кобба–Дугласа здійснено сценарну оцінку можливого приросту операційного прибутку досліджених молокопереробних товариств за умови одночасного збільшення факторів моделі на 10%. Оскільки сума коефіцієнтів еластичності становить $\sum \alpha_i = 1,178$, для оцінки використано функціональну форму виробничої функції Кобба–Дугласа [167]:

$$\Delta Y = \left((1 + g)^{\sum \alpha_i} - 1 \right) \cdot 100, \quad (2.11)$$

де g – темп приросту факторних змінних.

За умови $g = 0,10$ очікуваний приріст операційного прибутку становитиме:

$$\Delta Y = \left((1 + 0,1)^{1,178} - 1 \right) \cdot 100\% \approx 11,87\% .$$

Отже, пропорційне збільшення факторів моделі на 10% потенційно забезпечує приріст операційного прибутку майже на 11,9%, тобто більш ніж пропорційний ефект. Це підтверджує наявність зростаючої віддачі від масштабу виробництва та свідчить про потенціал прискореного нарощування операційного прибутку за умови комплексного посилення інноваційності ресурсного потенціалу досліджених товариств.

На основі отриманих результатів можна конкретизувати низку практичних рекомендацій щодо резервів підвищення операційного прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко», зокрема:

а) пріоритетним напрямом є підвищення продуктивності праці як фактора, що продемонстрував найвищу еластичність впливу на операційний прибуток, що може бути досягнуто шляхом розвитку кадрового потенціалу;

б) важливим резервом зростання операційного прибутку є підтримання стабільного рівня рентабельності продаж, що вимагає оновлення товарної лінійки шляхом впровадження продуктивних інновацій;

в) з огляду на виявлений ефект зростаючої віддачі від масштабу доцільним є покращення інноваційних стратегій масштабування операційної діяльності;

г) інноваційні та технологічні фактори доцільно розглядати як інструменти довгострокового впливу на підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, що вимагає посилення інноваційної активності досліджених товариств.

Таким чином, результати моделювання операційного прибутку досліджених молокопереробних товариств на основі виробничої функції Кобба–Дугласа демонструють, що зростання їхнього операційного прибутку визначається ефективністю використання ресурсів, інноваційністю ресурсних параметрів та їхнім узгодженим оптимальним поєднанням. Побудована виробнича функція дозволила не лише кількісно оцінити вплив основних факторів на операційний прибуток, а й виявити резерви масштабування операційної діяльності та сформувавши аналітичну основу для обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на засадах посилення інноваційної активності.

Висновки до розділу 2

На основі дослідження ефективності управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності молокопереробних товариств зроблено такі висновки та пропозиції:

1. Проведений аналіз результатів моніторингу інноваційності українських підприємств протягом 2015–2025 рр. дозволяє стверджувати:

а) про формування нестійких тенденцій із стабільно присутніми спадними трендами в періоди загострення кризових станів у 2024 р. на 24% та у 2025 р. – на 9% в порівнянні з 2015 р.; б) досягнення критичного мінімуму кількості інноваційно активних промислових підприємств в Україні у 2023 р. (354 од.); в) період незначних коливань кількості інноваційно активних промислових підприємств у 2015–2020 рр. (з 824 од. у 2015 р. до 809 од. у 2020 р.); г) фіксацію майже двократного (у 1,9 раза) спаду інноваційної активності промислових підприємств у 2020–2021 рр. (з 809 од. у 2020 р. до 453 од. у 2021 р.); д) відновлення у 2024 р. промисловими підприємствами темпів підвищення інноваційної активності, зокрема відбулося її поживлення у 1,8 раза в порівнянні з 2023 р.; е) очікуване прогнозоване підвищення у 2025–2026 рр. показника (із відповідним зростанням у 1,2 раза та та 1,4 раза). Підтвердження стабільно спадних трендів інноваційної активності українських підприємств, зайнятих виробництвом харчових продуктів 2015–2024 рр. обґрунтовано: а) незначним зниженням у 2024 р. (172 од.) в порівнянні з 2015 р. (178 од.); б) найнижчим значенням інноваційної активності підприємств харчової промисловості у 2018 р. (191 од.); в) періодами найнижчих темпів зниження у 2015–2017 рр. із темпом спаду у 96 % (178 од. у 2015 р., 170 од. у 2016 р., 167 од. у 2017 р.); в) періодом стрімкого майже трикратного зниження у 2018–2023 рр. (191 од. у 2018 р. до 65 од. у 2023 р.); г) продовженням спадного тренду у 2021–2023 рр. із 20% зниженням кількості інноваційно активних підприємств, зайнятих виробництвом харчових продуктів (з 83 од. у 2021 р. до 65 од. у 2023 р.); д) позитивним відновленням у 2024 р. тенденцій підвищення інноваційної активності підприємств харчової промисловості; е) підтвердженням прогнозованих позитивних тенденцій через зростання у 1,4 раза у 2025 р. (234 од.) та через зростання у 1,6 раза у 2026 р. (370 од.). Проведений аналіз дозволив стверджувати про відновлення позитивних трендів зростання кількості інноваційно активних підприємств в Україні.

2. Оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності проведено на основі систематизації оцінних показників, сформованих в межах чотирьох основних складових – фінансово-економічної,

технічної, кадрової та інноваційної, які визначили перелік факторних змінних та доданої вартості як кінцевої результативної змінної для об'єктів дослідження. Отримані результати аналізу генерування доданої вартості підтвердили, що в більшості об'єктів дослідження зафіксовано проблеми з генеруванням доданої вартості (у 2024 р. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф» та ТОВ «Радивилівмолоко»; у 2021 р. ТОВ «МК «Галичина»), що дозволило підтвердити необхідність посилення інноваційної активності. Проведений аналіз фінансово-економічної складової ефективності управління розвитком бізнесу у 2019–2025 рр. дозволив зробити висновки про: а) зростання рентабельності продаж (на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (у 1,2 раза), ТОВ «Радивилівмолоко» (у 1,04 раза); зниження рентабельності продаж (на ТОВ «Люстдорф» (у 1,6 раза) та ТОВ «МК «Галичина» (у 1,2 раза)), що вимагає її підвищення для досліджених молокопереробних товариств; б) покращення експортної діяльності, що підтверджено підвищенням темпів зростання експорту; в) формування високих темпів зростання операційного прибутку на ТОВ «МК «Галичина» (118% у 2020 р.; 191% у 2022 р.; 120% у 2023 р.; 167% у 2024 р.; 198% у 2025 р.), ТОВ «Люстдорф» (майже трикратне зростання у 2022 р.; 105% у 2023 р.; понад 18 кратне зростання у 2025 р.), ТОВ «Радивилівмолоко» (139% у 2020 р.; 305% у 2022 р.; 141% у 2023 р.; 129% у 2025 р.); найвищу нестабільність із різкими коливанням показника продемонстрував ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Проведений аналіз технічної складової забезпечення діяльності досліджених молокопереробних товариств у 2019–2025 рр. підтвердив, що оцінювання спроможності технічного оновлення дозволяє стверджувати про різні потенційні можливості, зокрема зниження потенціалу відбулося у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Люстдорф» – у 1,2 раза; водночас понад двократне (у 2,2 раза) нарощення потенціалу встановлено у ТОВ «МК «Галичина», а дещо нижче зафіксовано у ТОВ «Радивилівмолоко» (зростання у 1,5 раза). Аналіз кадрової складової діяльності молокопереробних товариств у 2019–2025 рр. через показник працевітності показав незначне покращення для більшості товариств (на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (на 0,06%), ТОВ «Люстдорф» (на 0,71%)

та ТОВ «Радивилівмолоко» (на 0,5%), що підтверджує доцільність посилення інноваційної активності персоналу, що вимагає від товариств покращення мотиваційної політики. Проведений аналіз інноваційної складової діяльності молокопереробних товариств у 2019–2025 рр. дозволив стверджувати, що: а) відбулося посилення нематеріальної складової ведення бізнесу, зокрема на ТОВ «Люстдорф» понад десятикратне зростання (в 11,9 раза), на ТОВ «МК «Галичина» – 1,6 раза зростання оцінного показника, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – у 1,2 раза; водночас погіршилася ситуація лише на ТОВ «Радивилівмолоко» (спад у 2,3 раза); б) зафіксовано покращення ситуації в сфері інтелектуалізації праці, зокрема коефіцієнт інтелектуалізації праці підвищився рекордно на ТОВ «Люстдорф» (у 24,7 раза), майже десятикратно на ТОВ «МК «Галичина», майже трикратно на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Радивилівмолоко», що дозволило стверджувати про доцільність розвитку інтелектуальної власності, яка формує нематеріальні чинники генерування доданої вартості.

3. Факторний аналіз впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу через використання методу моделювання на основі виробничої функції Кобба–Дугласа дозволив виявити інноваційні резерви підвищення операційного прибутку. Оцінювання впливу інноваційної активності досліджених молокопереробних товариств на ефективність управління розвитком бізнесу проведено на основі вивчення закономірностей змін операційного прибутку від факторних змінних. Побудовані моделі операційного прибутку молокопереробних товариств (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко») на основі виробничої функції Кобба–Дугласа через включення факторів, які не спричиняють критичної мультиколінеарності (рентабельність продаж, вартість необоротних активів, коефіцієнт придатності основних засобів, продуктивність праці та коефіцієнт інноваційності асортименту) дозволяло стверджувати, що: а) найбільший позитивний вплив на операційний прибуток мали продуктивність праці та рентабельність продаж; б) нижчий вплив на операційний прибуток зафіксовано

через вартість необоротних активів; в) встановлено, що пропорційне збільшення факторів моделі на 10% потенційно забезпечує приріст операційного прибутку майже на 11,9%, що свідчить про потенціал прискореного нарощування операційного прибутку за умови комплексного посилення інноваційності ресурсного потенціалу досліджених товариств.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях [51;56; 58] (Додаток А 1).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розбудова інноваційних підприємницьких екосистем на основі співпраці з інноваційними парковими структурами

Модернізація процесів управління розвитком бізнесу відбувається в умовах становлення Індустрії 5.0, яка вдало поєднує переваги інноваційних та цифрових технологій, сформовані в попередньому технологічному укладі з центричністю людського фактора, що формує сприятливе підґрунтя для досягнення Цілей сталого розвитку в галузевому зрізі підприємництва [112; 137; 143; 223; 231]. Відтак виконання вимог щодо досягнення глобальних цілей буде залишатися головною прерогативою забезпечення економічного зростання в найближчій перспективі. Водночас прогресивні зміни в розвитку бізнесу в межах п'ятого технологічного укладу, зважаючи на виставлені завдання будуть базуватися на інноваційній доктрині економічного зростання. Адже, поза інноваційним чинником усе важче знаходити шляхи ефективного управління розвитком бізнесу, що пояснюється глибиною та масштабністю нинішніх кризових явищ, подолання яких вимагає інновацій. Так, нинішня перенасиченість ринкової пропозиції, яка сформувалася за рахунок нарощення обсягів виробництва вимагає від сучасних підприємств:

- по-перше, інноваційних змін, тобто створення продуктових, процесових, соціальних інновацій, що дозволить стимулювати споживання інноваційномістких товарів;

- по-друге, розробки інноваційних технологій в галузях, які є пріоритетами в Індустрії 5.0 (зокрема, за напрямками екологізації, цифровізації).

Отже, підприємства повинні уже сьогодні формувати програми інноваційного розвитку, де головною компонентою буде інноваційна активність. Об'єднуючою характеристикою двох напрямів в управлінні

розвитком бізнесу виступає інноваційність, а її важливість пояснюється позитивним винятковим впливом в умовах глибоких кризових явищ. Саме такими є нинішні зміни, зумовлені необхідністю зниження негативного впливу на довкілля, забезпеченням безпековості, ресурсної ефективності, що передбачає активізацію процесів створення і комерціалізації інновацій. Водночас розробка інновацій, яка забезпечує створення інноваційних продуктів, а також їхнє комерційне впровадження, що результує реалізацією інноваційної продукції, передбачає підвищення інноваційної активності підприємств.

Перспективні напрями інноваційної активності українських підприємств в Індустрії 5.0 доцільно визначати, враховуючи євроінтеграційні реформи, які повинні будуть бути реалізованими [67; 94; 138; 139; 140; 193; 194; 195; 198]. Поділяючи погляди І. Крисоватого в частині напрямів наукових досліджень, які науковець виділив в межах «цілеспрямованого впровадження технологій для людей і планети» та враховуючи фундаментальні основи забезпечення цифровізації згідно з напрямами Індустрії 4.0, обґрунтованими в публікаціях Н. Брюховецької та О. Черних виділимо три основні напрями впровадження інновацій (рис.3.1) [16; 86; 88; 89; 195].

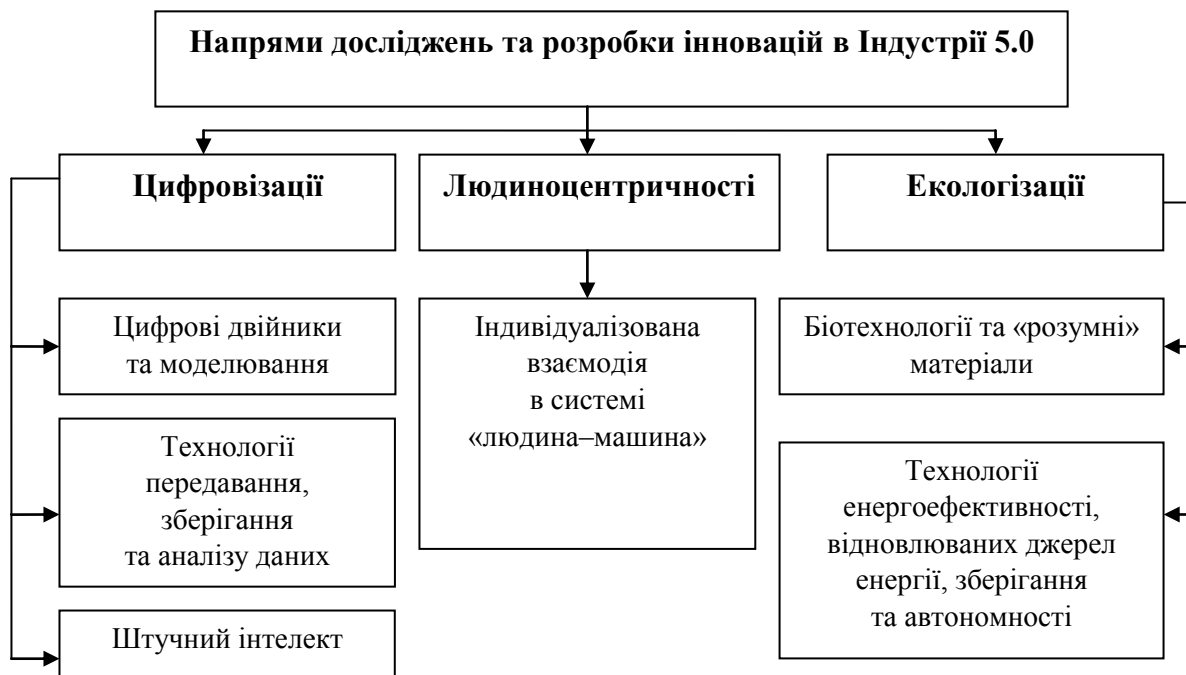


Рис. 3.1. Перспективні напрями наукових досліджень, розробок та впровадження інновацій в умовах Індустрії 5.0 [89].

Аналіз напрямів наукових досліджень дозволяє стверджувати про їхню актуальність, перш за все, для інноваційних підприємств, які формують на ринку інновацій специфічний товар – інноваційний продукт. Серед низки таких підприємств доцільно відмітити інноваційні паркові структури – технопарки, наукові та інноваційні парки. Водночас притаманні цим інноваційним парковим структурам функції та їхня роль на стадіях інноваційного процесу має відмінності, які потрібно враховувати при удосконаленні управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства.

Функціональне призначення, сфери та етапи інноваційного процесу, де переважає підприємницька діяльність різних видів інноваційних паркових структур за рахунок різновекторності в межах підтримки інноваційної діяльності передбачає напрацювання конкретних планів інноваційного розвитку підприємств. Саме технологічні парки згідно тверджень Ю. Огренич, В. Кармазіної, В. Орлова, А. Петрашевської, Ю. Гуйгова виступають «найбільшими осередками для активізації інноваційного розвитку» [79; 115; 123]. Так, технопарки як інноваційні структури покликані активізувати, перш за все, інноваційну діяльність високотехнологічних підприємств, бо згідно з законодавством «діють...з метою...виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій...» [47]. Отже, доцільність міжсуб'єктної взаємодії буде визначатися в межах цього секторального середовища. Зважаючи, що об'єкт нашого дослідження знаходиться поза межами сектора високих технологій, то співпраця із технопарками як суб'єктами створення високотехнологічних інноваційних продуктів знаходиться за межами цієї дисертації та може стати предметом окремих наукових публікацій.

Наукові парки як суб'єкти ринку інновацій, які в переважній більшості функціонують на етапі створення інноваційних продуктів, сформованих на основі високого вкладу нових теоретичних знань та концепцій, що відповідає їхньому завданню, визначеному законодавством як «створення та комерціалізації результатів науково-технічної діяльності» [45]. Отже, наукові парки не завжди можуть забезпечити швидке створення інноваційної продукції, вимагаючи експериментальних досліджень тощо. Такі твердження співпадають

з класичним розумінням «наукових парків як ініціативи з підтримки бізнесу та передачі технологій, яка заохочує та підтримує створення та інкубацію інноваційних, швидкозростаючих, заснованих на знаннях підприємств», що дозволяє визначити їхнє функціональне призначення в межах сектору високотехнологічних підприємств [230]. Таким чином, в межах етапів інноваційного процесу взаємодія з науковими парками націлена на тривалий інноваційний лаг (в межах понад 5 років) і буде доцільною на стадії створення експериментальних зразків та розробки наукоємних інновацій, які створюються в межах високотехнологічних галузей до яких за твердженнями науковців відноситься «нанотехнології, фармацевтика, біотехнологія, системи штучного інтелекту, інформаційно-комунікаційні технології» [94]. Серед українських наукових парків доцільно відмітити: «SID City Science Park» (Львівська політехніка), «Науковий парк «Київська політехніка», ТОВ «Науковий парк «Карпатський університет» [109; 110; 111; 151]. Відтак міжсуб'єктна співпраця підприємств з науковими парками не повинна мати переважаюче значення, а зважаючи на те, що предмет та об'єкт нашого дослідження не знаходиться в наукоємних і високотехнологічних секторах, то розглядати таку співпрацю можна поза межами цієї роботи.

Науковий інтерес в межах нашого дослідження буде представляти співпраця з інноваційними парками як новими підприємницькими структурами комунальної чи приватної власності, які за дослідження науковців виступають «інституційними платформами для міжсуб'єктної співпраці» в сфері інноваційної активності підприємств, незважаючи на відсутність законодавчої бази [89; 93; 132]. Адже інноваційні парки спроможні створювати не лише інноваційні продукти, але й сприяти їхній комерціалізації, тобто мають здатність розширити пропозицію на ринку інновацій, доповнивши її інноваційною продукцією. Отже, інноваційні паркові структури, зайняті виготовлення інноваційних продуктів та інноваційної продукції, чим не лише поживляють формування ринку інновацій, але й можуть через налагодження міжсуб'єктної співпраці сприяти підвищенню інноваційної активності підприємств.

В результаті нинішньої трансформації промислових парадигм формуються такі типи паркових структур як індустріальні чи екоіндустріальні парки, мережа яких доволі активно створюється в Україні (напр., індустріальні парки «Західноукраїнський промисловий ХАБ», «Борщів», «Chortkiv-West» [64; 65; 66]. Дослідження науковців підтверджують доцільність їхнього віднесення до розряду інноваційних (напр., О. Харлан, Ю.Огренич) [115; 164]. Водночас зважаючи на те, що об'єкт нашого дослідження знаходиться в межах прийнятого в Україні правового поля, функціонування індустріальних парків як «облаштованої ... інфраструктурою території, ... учасники можуть здійснювати господарську діяльність з виробництва продукції переробної промисловості» та виходячи з їхньої екологічної спрямованості, яка неможлива поза інноваціями можемо стверджувати про доцільність розгляду міжсуб'єктної взаємодії для посилення інноваційної активності підприємств-резидентів [43]. Об'єднуючи учасників-резидентів індустріальні/екоіндустріальні парки, зважаючи на управлінські, організаційні та технологічні особливості функціонування також сприяють розвитку інноваційного підприємництва. Зважаючи на функціональні завдання індустріальних/екоіндустріальних парків можемо стверджувати, що їхні резиденти також будуть виявляти зацікавленість в пошукванні інноваційної активності. Таким чином, виникає потреба в налагодженні такого роду міжсуб'єктної взаємодії, що стає каталізатором підвищення інноваційної активності підприємств.

Міжсуб'єктна взаємодія в сфері підвищення інноваційної активності підприємств вимагає внесення змін в процеси управління розвитком бізнесу, які б враховували особливості її організації в межах нинішніх інноваційних екосистем на національному та регіональному рівнях. Активізація процесів розвитку інноваційних екосистем в Україні та світі підтверджує необхідність врахування їхнього впливу на розвиток бізнесового сектору на основі підвищення його інноваційності.

Дослідженнями проблематики становлення і ефективного функціонування різнорівневих інноваційних екосистем в Україні займаються науковці тривалий період часу. Серед системних досліджень можна виділити

публікацію С. Давимуки та Л. Фролової, яка визначає «напрями розбудови регіональних інноваційних екосистем в Україні в умовах європейської інтеграції [29]. Крім того, проблематику «формування теоретико-методологічних засад інноваційних екосистем» в межах «національних, регіональних, галузевих/секторальних, технологічних, корпоративних») вивчали Л.Федулова та О. Марченко [160, с. 22]. Водночас «інноваційні екосистеми потребують вертикальної координації», що представляють нинішні трансформації державного регулювання «розвитку інноваційних екосистем в Україні» в межах формування до 2030 р. «національної інноваційної екосистеми України», які широко представлено у дослідженнях І. Підоричевої, В. Ляшенка та ін. [29; 163, с. 90]. Зважаючи на реформи, які покликані імплементувати в Україні досвід ЄС в сфері державного регулювання інноваційної діяльності можемо стверджувати, що це, з одного боку, матиме позитивний вплив на розвиток таких інноваційних середовищ, як регіональні інноваційні екосистеми, а з іншого – стимулюватиме інноваційну активність підприємств, яка дозволить формувати резерви для підвищення ефективності управління розвитком бізнесу. Таким чином, критичний аналіз проведених досліджень дозволяє стверджувати про формування в Україні національної та регіональних інноваційних екосистем, які будуть сприяти посиленню інноваційної активності підприємств, що, в свою чергу, формуватиме інноваційні резерви для підвищення ефективності управління розвитком бізнесу.

Функціонування підприємства як первинної ланки підприємницької екосистеми, перш за все, відбувається в межах мезорівні, тобто регіональної інноваційної екосистеми. Зважаючи на це, необхідно врахувати можливості для посилення інноваційної активності підприємств, які формуються в межах регіональної інноваційної екосистеми, що дозволить підвищити ефективність управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності. Місце бізнесового сектора та міжсуб'єктна взаємодія з парковими структурами інноваційного типу – інноваційними, науковими та технологічними парками, а також еко-

індустріальними як середовищем функціонування інноваційно активних підприємств може бути відображено на рис. 3.2.

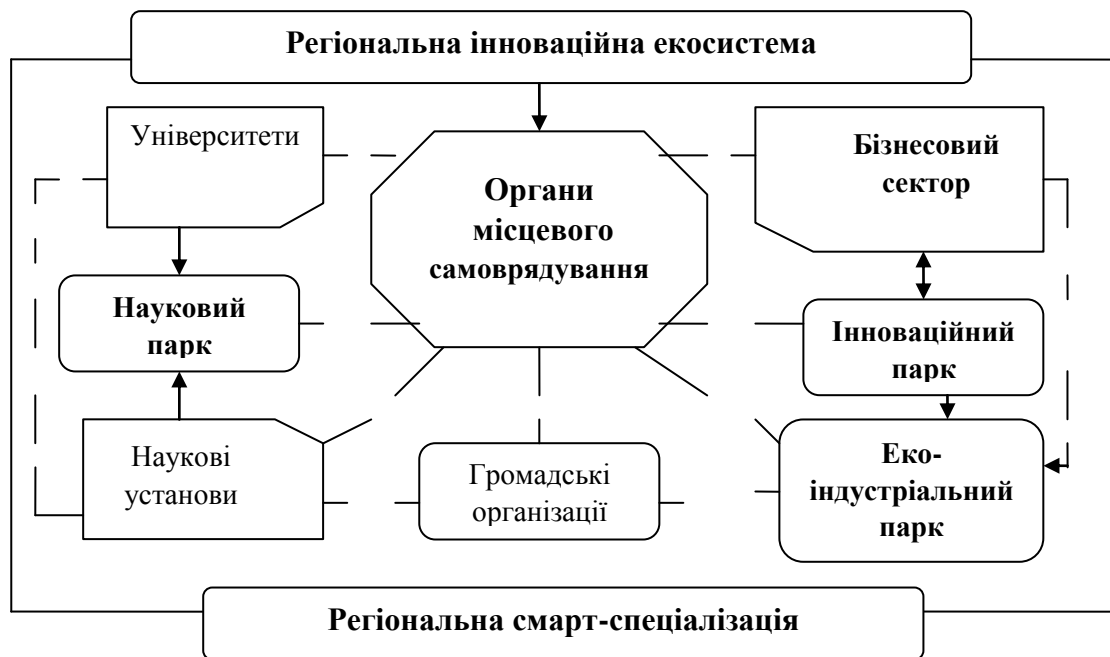


Рис. 3.2. Функціональна схема міжсуб'єктної взаємодії в межах регіональної інноваційної екосистеми.

*Джерело: розроблено автором на основі [29; 89; 160; 163].

Таким чином, функціонування регіональних інноваційних екосистем із врахуванням напрямів регіональної смарт-спеціалізації сприятиме налагодженню міжсуб'єктної взаємодії підприємств з такими структурами інноваційного типу як інноваційні, наукові та технологічні парки, а її кінцевим ефектом буде підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, сформоване на аспектах інноваційності. В умовах поширення впливу цифрових та інноваційних технологій регіональна смарт-спеціалізація стає важливим формуючим елементом регіональних інноваційних екосистем, а її обґрунтування міститься в численних наукових дослідженнях, зокрема О. Амоші, М. Солдака, Г.Шевцової, Н.Швець, Д. Череватського та ін. [2; 3; 4]. Крім того, вплив смарт-спеціалізації «перебіг інноваційного розвитку промисловості» достатньо широко обґрунтував І. Одотюк [119]. Вважаємо за доцільне погодитися із думкою науковців та врахувати елемент смарт-спеціалізації в регіональній інноваційній екосистемі.

Активного розвитку сьогодні набувають еко-індустріальні парки як сучасні форми трансформації промислових парадигм, яка відбувається через становлення інноваційної економіки, що підтримується швидким та широкомасштабним впровадження цифрових технологій. Розвитку еко-індустріальних парків сприяє також необхідність досягнення глобальних цілей, які вимагають посилення інноваційного чинника в підприємницькій діяльності. В практичній площині провадження підприємницької діяльності в межах еко-індустріальних парків вимагатиме від резидентів інноваційності задля підвищення ресурсоефективності, що сприятиме налагодженню процесів функціонування сталого підприємництва. Важливість інновацій в розвитку сталого підприємництва, зважаючи на підвищення нестабільності в світі, посилення економічних, фінансових та продовольчих криз буде лише посилюватися. Необхідність створення і комерціалізації інновацій базується на посиленні інноваційної активності підприємств, що перетворює вектор інноваційності на головний інструмент підвищення ефективності управління розвитком бізнесу. Водночас в Україні війна стає додатковим посилюючим чинником, що детермінує в найближчій перспективі посилення інноваційної активності підприємств в процесах управління розвитком бізнесу. Адже повоєнна відбудова неможлива поза врахуванням тих переваг, які створюють інновації.

Для удосконалення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємств, перш за все, потрібно забезпечити модернізацію організаційних структур без якої не можливо побудувати ефективну управлінську систему. Типові організаційні структури управління підприємством, які були прийнятними для етапу індустріальної економіки є низько ефективними в умовах інноваційної промислової парадигми господарювання. Адже навіть матричні структури управління є недостатньо ефективними для інноваційних підприємницьких екосистем.

З цією метою, в межах нашого дослідження запропоновано проєкт типової організаційної структури управління підприємством в контексті посилення інноваційної активності (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Типова організаційна структура управління підприємством в контексті посилення інноваційної активності.

*Джерело: розроблено автором на основі [50; 70; 71; 72; 73; 74; 122].

Таким чином, удосконалення організаційної структури управління підприємством в контексті посилення інноваційної активності базується на принципово новому підході, який дозволяє враховувати інноваційний імператив в розвитку бізнесу. Відтак модернізація організаційної структури управління підприємством в контексті посилення інноваційної активності повинна ґрунтуватися на концепції проектного менеджменту як основи управління інноваційністю в розвитку бізнесу. Відповідно це вимагає внесення змін на другому рівні управління, що запропоновано реалізувати на основі запровадження поряд із класично прийнятними заступниками – комерційним директором та заступником з виробництва (технічним директором) посади заступника директора з інноваційного розвитку із функціональним доповненням повноважень першого заступника. Такий підхід до реформування організаційної структури управління підприємством дозволить змістити

акценти на інноваційність, що відповідає запитам в умовах становлення інноваційної парадигми господарювання.

Для ефективного виконання функцій заступника директора з інноваційного розвитку, що повинен забезпечувати підвищення інноваційного рівня підприємства в його підпорядкуванні доцільно ввести чотири основні підрозділи, які визначають можливості для посилення інноваційної активності. З цією метою запропоновано створити – центри міжсуб'єктної та міжсекторної співпраці, які, з одного боку, покликані сприяти посиленню інноваційної активності на основі взаємодії з інноваційними парковими структурами – інноваційними, науковими, технологічними парками, а з іншого – мають налагодити ефективну міжсекторну взаємодію в межах інституцій регіональної інноваційної екосистеми.

Ефективне управління розвитком бізнесу в умовах посилення впливу цифрових та інноваційних технологій неможливо реалізувати без виокремлення функціонального підрозділу, що обґрунтовано на основі результатів досліджень багатьох науковців (напр., О. Борисюк, М. Білик, Т. Коробчук, О. Мороз, І. Труніна, Т. Шматковська, [40; 152; 168]). Для провадження цифровізації на усіх рівнях функціонування підприємства запропоновано створити «Центр цифровізації», фахівці якого будуть організовувати процеси впровадження та використання цифрових та інноваційних технологій (напр., «впровадження хмарних сервісів, ШІ, мереж 5G та інструментів для дистанційної взаємодії»), що в сфері управління дозволить в кінцевому результаті підвищити ефективність прийняття управлінських рішень [40; 168]. Зважаючи на те, що цифровізація як процес впровадження та використання цифрових технологій на усіх рівнях функціонування підприємницьких екосистем базується на нових ІТ-продуктах, то можемо стверджувати про виправданість її віднесення до категорії інноваційних. Відтак створення «Центру цифровізації» сприятиме посиленню інноваційної активності підприємства в галузі цифрових та інноваційних технологій (напр., програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів, систем обліково-аналітичного забезпечення тощо) та дозволить підвищувати ефективність управління розвитком бізнесу.

Розвиток бізнесу неможливий без налагодження ефективних комунікацій, що, усе частіше, базуються на застосуванні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які, через вплив цифровізації достатньо швидко оновлюються. Виходячи з цього можемо стверджувати, що підвищення впливу цифрових інновацій в сфері розробки та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій позитивно впливатиме формування комунікаційних ефектів як супутніх синергічних результатів ефективності продаж. Погоджуючись із науковцями Т. Шматковською, Т. Коробчук, О. Борисюк, які розробили «організаційно-економічну модель застосування інформаційно-комунікаційних технологій в ... бізнес-процесах» можемо стверджувати про економічну обґрунтованість виокремлення структурного підрозділу із відповідними функціями [168]. Наведені вище аргументи стали обґрунтуванням для запровадження функціонального підрозділу – «Центр комунікацій», а його підпорядкування заступнику директора з інноваційного розвитку пояснюється швидкими змінами в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, які базуються на інноваційних ІТ-продуктах, що можна представити в якості цифрових інновацій (напр., мобільні додатки, он лайн платформи тощо).

Нинішні інновації потребують покращення роботи в сфері інтелектуальної власності. У зв'язку з цим, запропоновані напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством в контексті посилення інноваційної активності передбачають підпорядкувати заступнику директора з інноваційного розвитку «Управління інтелектуальною власністю». Удосконалення управління розвитком підприємств в нинішніх умовах перманентних змін націлене на створення інноваційних підприємницьких екосистем, що відбувається на основі посилення цифровізації через активізацію процесів впровадження інноваційних цифрових технологій не можливо реалізувати без врахування аспектів інтелектуальної власності. Адже можливості для активізації процесів розробки та впровадження інновацій, забезпечене через посилення інноваційної активності підприємств визначаються саме в сфері покращення управління інтелектуальною власністю як прерогативою розвитку ринку інновацій.

Посиленню модуля інтелектуальної власності в процесах управління розвитком бізнесу в контексті підвищення інноваційної активності підприємства покликано сприяти покращення міжсуб'єктної співпраці з інноваційними парками, що можна реалізувати на основі розробки інституційного механізму. З цією метою, в межах нашого дослідження запропоновано механізм міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті посилення інноваційної активності підприємства (рис.3.4).

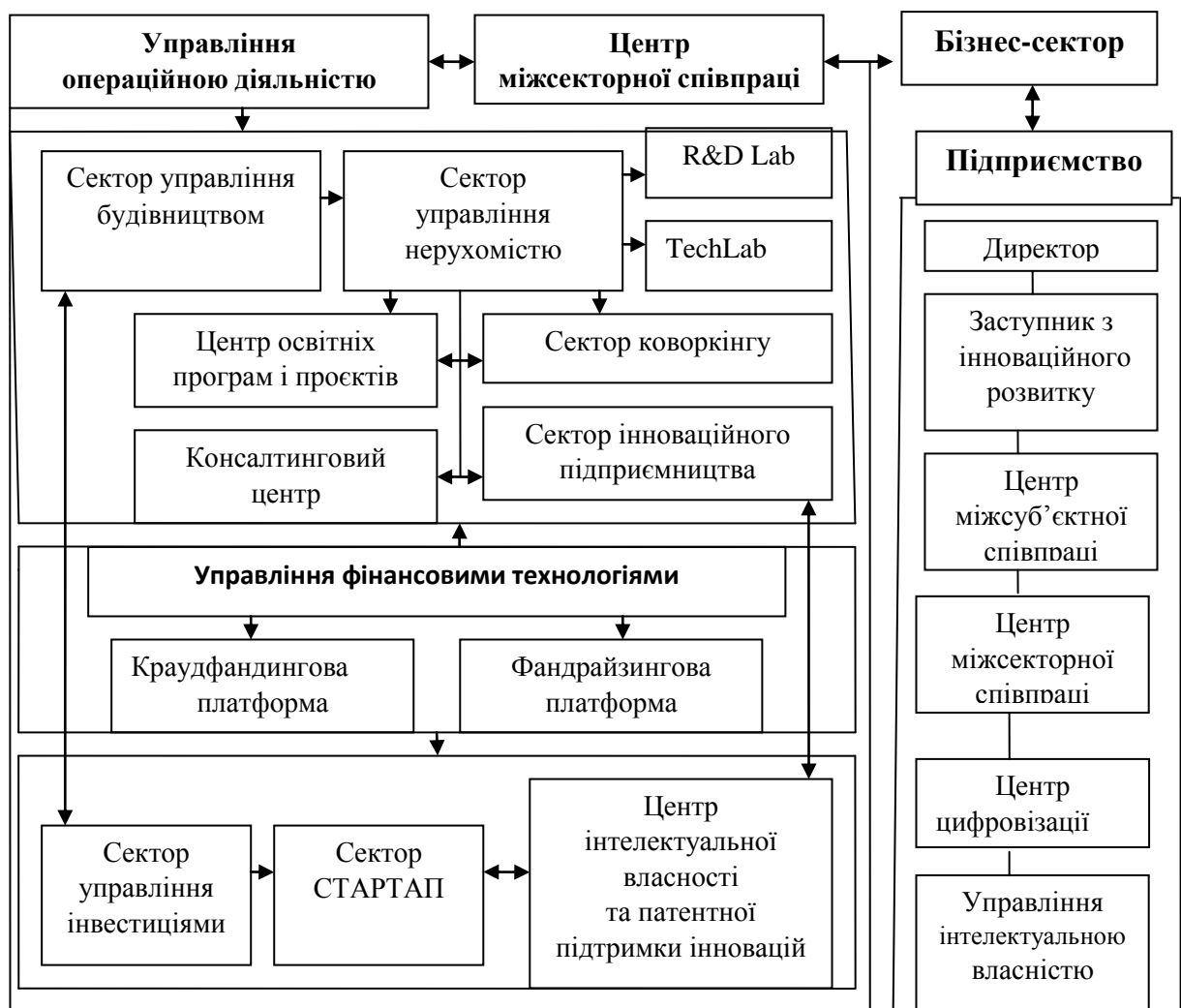


Рис. 3.4. Механізм міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

*Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [89].

Функціонування механізму міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті посилення інноваційної активності

підприємства побудовано на основі розроблених І.Крисоватим «організаційної моделі інноваційної екосистеми інноваційного парку» та пропонованого, в межах нашого дослідження, проєкту типові організаційної структури управління підприємством [89]. Забезпечення правових умов можна реалізувати на основі укладання договорів про співпрацю та визначення організаційних аспектів її реалізації, що сприятиме ефективному функціонуванню механізму міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк».

Механізм міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк», формуючи через заступника директора з інноваційного розвитку організаційні зв'язки між структурними підрозділами суб'єктів господарювання передбачає реалізацію спільних інноваційних проєктів, сприяння в сфері розвитку інтелектуальної власності, посилення стартап складової бізнесу тощо. Необхідність посилення інтелектуальної власності в розвитку бізнесу визначається практикою високорозвинутих країн. Так, згідно з аналітичними методиками оцінювання інноваційності (напр., «Зведений індекс інноваційності», «Глобальний інноваційний індекс» тощо) складова інтелектуальної власності врахована через застосування відповідних індикаторів (напр., інтелектуальні активи, права на об'єкти інтелектуальної власності тощо) [107; 156; 158]. Вхідження України в європейський інноваційний простір виступає додатковим драйвером активізації процесів розвитку інтелектуальної власності, що ефективно можна реалізувати через міжсуб'єктну взаємодію між інноваційними парками та підприємствами, які хочуть посилити інноваційну активність задля пришвидшення та сприяння модернізації підприємницьких екосистем.

Напрями міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті розвитку інтелектуальної власності як інструменту створення та забезпечення функціонування інноваційної підприємницької екосистеми буде реалізовано через взаємодію структурних підрозділів, зокрема для інноваційного парку – «Центр інтелектуальної власності та патентної підтримки інновацій», а для підприємства – «Управління інтелектуальною

власністю». Розбудова такого роду інституційної взаємодії дозволить пришвидшити для підприємства отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності, які можуть відрізнятися залежно від галузевої характеристики (напр., корисні моделі, торгові марки, промислові зразки тощо.)

Для удосконалення управління розвитком бізнесу, що опирається на інноваційну організаційну культуру важливе значення професійність персоналу. Забезпечення високої інноваційної активності підприємства формує постійно зростаючі вимоги до професійного зростання персоналу, що набуло трактування «навчання протягом життя». З метою подолання цього виклику в забезпечення інноваційного розвитку бізнесу запропонований нами механізм міжсуб'єктної взаємодії передбачає налагодження співпраці з «Центром освітніх програм і проєктів» як структурним підрозділом інноваційного парку чи навчання на університетських програмах підвищення кваліфікації (наукові парки).

В нинішніх умовах цифрових та промислових трансформацій посилення інноваційної активності підприємств може відбуватися через напрям стартап бізнесу. Зважаючи на те, що серед напрямів функціонування стартап-бізнесу через досвід функціонування українських інноваційних парків (напр., «Промприлад.Реновація», «UNIT. City», науковий парк «SID City Science Park», ТОВ «Науковий парк «Карпатський університет» тощо) є «сектор ІТ, біо-, енергоефективні та медичні технології, відновлювальна енергетика, робототехніка, військові технології», то така співпраця може вважатися перспективною [71; 72; 89; 107; 151]. Перспективність врахування напряму стартап пояснюється високим потенціалом України в цій галузі, зокрема «кожен п'ятий український стартап головною ціллю вважає світовий ринок», а згідно з рейтингом «Global Startup Ecosystem Index» Україна утримує лідерські позиції, входячи в 50-топ країн та «залишалася ключовим ринком для 60% стартапів країни» [130; 157; 162; 165, с. 57; 188; 228].

Присутність в діяльності інноваційних паркових структур напряму ІТ сприятиме співпраці в сфері посилення цифровізації на мікрорівні. З цією метою, запропонований в межах цього дослідження механізм міжсуб'єктної

взаємодія в системі «бізнес-інноваційний парк» передбачає налагодження співпраці через «Центр цифровізації». Зважаючи на поширення впливу цифрових та інноваційних технологій в усіх сферах управління розвитком бізнесу (напр., цифрові фінансові технології, обґрунтування управлінських рішень тощо) налагодження такої співпраці не потребує додаткових обґрунтувань.

Не менш важливим вектором міжсуб'єктної співпраці в сфері забезпечення інноваційної активності підприємств є взаємодія з екоіндустральними парками, які нині активно формуються згідно з програмою «Глобальної програми еко-індустріальних парків (GEIPP) через Державний секретаріат з економічних питань (SECO)» [64; 65; 66]. Зважаючи на співпадіння галузевої спрямованості (напр., переробна промисловість) та організаційні аспекти функціонування екоіндустральних парків (напр., індустріальні парки «Західноукраїнський промисловий ХАБ», «Борщів, «Chortkiv-West») можемо стверджувати, що така взаємодія буде актуальною для започаткування бізнесу як інноваційного підприємництва для об'єктів нашого дослідження [64; 65; 66]. Фінансова підтримка розвитку суб'єктів-резидентів екоіндустральних парків через податкові пільги сприяє активізації процесів їхньої розбудови в Україні. Отже, врахування переваг міжсуб'єктної співпраці в сфері забезпечення інноваційної активності підприємств-резидентів екоіндустральних парків можна розглядати як важливий резерв підвищення ефективності управління розвитком бізнесу.

Узагальнюючи зауважимо, що посилення інноваційної активності на мікрорівні вимагає модернізації організаційних структур управління підприємств, що запропоновано реалізувати через створення низки структурних підрозділів та введення посади заступника директора з інноваційного розвитку, які функціонально повинні забезпечувати міжсуб'єктну співпрацю в сфері інноваційної діяльності та підвищення інноваційності підприємств. Розбудова інноваційних підприємницьких екосистем на основі співпраці з інноваційними парковими структурами дозволить підвищити ефективність управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємств.

3.2. Напрями покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва

Інноваційні засади покращення управління розвитком бізнесу в умовах необхідності досягнення глобальних цілей вимагають підвищення інноваційної активності підприємств в системі ощадливого виробництва. Вектор ощадливого виробництва дозволяє забезпечувати розробку та впровадження соціальних інновацій. Активізація процесів інноваційних змін на основі реалізації підходів сталого розвитку відбулося через пандемію COVID-19, що обґрунтовано у дослідженнях науковців [222; 229]. В українських реаліях загострення кризи через повномасштабну війну зумовило зміни підприємницьких пріоритетів, які переорієнтувалися в напрямках впровадження інноваційних бізнес-моделей, що вимагає підвищення інноваційної активності підприємств задля розробки інновацій системи ощадливого виробництва.

Нині відбувається постійне доповнення змістовного, функціонального та термінологічного розуміння сталого розвитку відповідно до початкового трактування згідно з звітом Брундтланд [112; 137; 191; 223; 231; 234]. Водночас, вважаємо за доцільне погодитися з твердженнями науковців, що в управлінських процесах об'єктів нашого дослідження розуміння сталого розвитку значною мірою базується на системі ощадливого виробництва та вимагає: а) реалізації трьох векторів – економічних, соціальних та екологічних перспективи бізнесу (напр., R. Lozano, S. Spallini, V. Milone, A. Nisio, P. Romanazzi) [207; 220]; б) покращення «корпоративних цілей» через систему «добробуту, соціальної та інклюзивної складової та впливу на довкілля» (напр., S.Schaltegger, K.Christ, J.Wenzig, R.Burritt) [215]; в) удосконалення стратегії розвитку, трансформації корпоративної політики задля їх чіткого підпорядковувати вимогам сталого розвитку (напр., G.Lopez-Torres, S.Montejano-García, F.Alvarez-Torres, M.Perez-Ramos) [206] та ін.

Управління розвитком бізнесу на основі досягнення вимог сталого розвитку неможливо реалізувати поза запровадженням інноваційної бізнес-моделі, яка спроможна забезпечити оптимізацію витрат, довгостроковий

позитивний вплив на довкілля та формувати нові цінності для споживачів. Обґрунтування інноваційної бізнес-моделі, яка базується на основі інтегрованого підходу системи ощадливого виробництва достатньо широко подано в науковців, які доводять доцільність поєднання економічної, екологічної та соціальної стійкості, а кінцевим результатом визначають «побудову гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної управлінської системи» [171; 174; 227].

Принципи та методи системи ощадливого виробництва спроможні сприяти реалізації вимог сталого розвитку, трансформуючи традиційні моделі ведення бізнесу. Таким чином, система ощадливого виробництва може розглядатися як система методів управління для «ідентифікації та розробки стратегій, спрямованих на зменшення етапів виробничого процесу, які не додають цінності кінцевому продукту чи споживачам» [54]. В класичному підході система ощадливого виробництва включає систематизовані в межах семи груп джерела формування економічних втрат, а саме [54; 173]:

1) первиробництво, яке є базовим елементом у масштабуванні втрат, що призводить до формування надлишку запасів, які вимагають фінансування процесів зберігання, додаткового транспортування тощо;

2) очікування, яке зумовлене неплановими простоями основних засобів (напр., через ремонт, відсутність робітника на робочому місці, відсутність необхідного обсягу сировини, матеріалів тощо);

3) транспортні втрати, які виникають через нераціональне «переміщення матеріалів, деталей або готової продукції між процесами, складами чи цехами», що знижує величину доданої вартості, а значить продуктивність праці тощо [54; 173];

4) проведення додаткової обробки через виконання операцій (напр., забезпечення вищої якості продукції), які створюють цінність, що немає сформованого попиту у споживачів;

5) формування додаткових запасів (напр., понаднормові запаси сировини, матеріалів, палива, напівфабрикатів тощо);

6) виконання зайвих рухів в процесі створення продукту (напр., кількість рухів/кроків у процесі виконання професійних обов'язків) через неефективну організацію робочого часу, простору тощо;

7) дефекти в межах виробничого процесу, які формують втрати призводять до продукції із порушеннями вимоги її якості і безпеки, що формує високі фінансові, репутаційні втрати тощо;

8) неефективне використання персоналу, яке полягає у недостатній його залученості до оптимізації виробничих процесів, не повному врахуванні фахових компетенцій, що формує втрати від низької вмотивованості тощо [54; 211; 213; 225]. Для ефективного вирішення наведених вище проблем науковців, цілком слушно, пропонують розширювати впровадження інновацій системи ощадливого виробництва.

Підтвердженням ефективного застосування інновацій системи ощадливого виробництва для досягнення вимог сталого розвитку є дослідження науковців, які обґрунтували економічний ефект цієї інтеграції на основі «зменшення виробничих витрат, екологічного впливу – через зниження використання сировини та енергоресурсів у виробничому процесі та соціальних результатів в оптимізації робочого середовища» [54; 219]. Проведені дослідження підтверджують кореляційний зв'язок між системою ощадливого виробництва та сталим розвитком підприємств в частинах: а) екологічної компоненти, що забезпечується принципом «зниження витрат дорівнює зменшенню відходів» чи на основі «скорочення часу налаштування обладнання, оцінкою життєвого циклу (LCA) та екодизайну»; б) соціальної складової через формування соціальних заходів від їхнього симбіозу [54; 175; 179; 180; 182; 186; 187; 205; 226]. Отже, методи ощадливого виробництва (напр., 5S) дозволяють забезпечувати покращення виробничого процесу через посилення вмотивованості персоналу, зниження фізичного навантаження на основі формування безпечного та ергономічного робочого середовища.

Одним із резервів покращення умов забезпечення якості і безпеки готової продукції та підвищення продуктивності праці на рівні виробничих дільниць є впорядкованість робочого місця.

Для забезпечення впорядкованості на робочому місці дослідженим товариствам доцільно розширити застосування «Методики 5S» як складової системи ощадливого виробництва в основі якої лежить поняття оптимізації витрат часу [177; 181; 192]. Схематичне представлення «Методики 5S» в системі ощадливого виробництва подано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Схематичне представлення «Методики 5S» в системі ощадливого виробництва.

*Джерело: побудовано автором на основі [177; 181; 192].

Для застосування «Методики 5S» в системі ощадливого виробництва дослідженим товариствам потрібно забезпечити: а) формування крос-функціональної групи на основі «первинного навчання методу 5S для її учасників; б) розробку «дорожньої карти» реалізації методу 5S на окремому робочому місці та подальше масштабування цього процесу; в) встановлення критеріїв оцінки ефективності реалізації методу 5S; г) аналіз фідбеку працівників, які взяли участь у реалізації методу 5S» [54]. Це дозволить виявляти резерви посилення інноваційної активності персоналу.

Система ощадливого виробництва ґрунтується на постійній роботі та поступовому накопиченні позитивних змін, а високий результат можливий лише завдяки підвищенню зацікавленості персоналу в посиленні інноваційної активності в сфері сталих (зокрема, соціальних) інновацій. Система навчання та постійної комунікації менеджерів щодо важливості інноваційних пропозицій для посилення інноваційної активності є першочерговою вимогою ефективного реалізації інновацій системи ощадливого виробництва, побудованих на базі методу 5S. Для забезпечення мотиваційної складової робітників щодо впровадження соціальних інновацій задля постійного вдосконалення виробничого процесу доцільно переглянути систему преміювання тощо. У виробничому середовищі, особливо на підприємствах харчової промисловості, які є об'єктами нашого дослідження, зайві рухи та неупорядковане робоче місце виступають базою для формування непродуктивних втрат, адже можуть спричинити «контамінацію» сировини, погіршення якості і безпеки товарної продукції, порушення ритмічності роботи виробничих ліній, що загалом знижує ефективність використання ресурсів та кінцевий результат – операційний/чистий прибуток, рентабельність продаж. Адже формування такого роду втрат обґрунтовано в дослідженнях, а саме: а) аналізу рухів робітників за OWAS (Ovako Working Assessment System) [210]; б) аналізу зайвих рухів за допомогою методу REBA (Rapid Entire Body Assessment); в) застосування методу вимірювання часу МТМ (Method Time Measurement) через використання «інструментів ергономії для перепроєктування» робочих місць [204]; г) застосування методу непрямого виміру робочого часу на основі

використання підходів послідовності операцій Мейнарда MOST (Maynard Operation Sequence Technique), який може забезпечувати до 15% економії робочого часу тощо [221].

Постійне зростання конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках, зміна споживчих пріоритетів вимагають забезпечення відповідності стандартам якості та безпечності продукції, що можна гарантувати на основі ефективного та результативного управління виробничим процесом. Тому застосування «ергономіки як інструменту в ощадливому виробництві» дозволяє максимально ефективно організувати робоче місце [221]. Крім того, ергономіка є основним параметром забезпечення якості процесів пакування готової продукції, що впливає на такі параметрами системи ощадливого виробництва як виробничий такт, виробничий цикл технологійних ліній тощо. Водночас інновації в сфері ергономіки в умовах сталого розвитку полягають у зменшенні людської праці при збереженні або збільшенні продуктивності, автономії при збереженні ефективності роботи, «мінімізації ризиків розвитку захворювань опорно-рухового апарату, залученості робітників до оптимізації роботи виробничих ліній», що загалом вимагає впровадження інновацій ощадливого виробництва [214]. Таким чином, розширення практичного застосування інноваційних підходів ергономіки в системі ощадливого виробництва досліджених молокопереробних товариств важлива для покращення робочого та підтвердження цінності людського ресурсу.

Для реалізації ергономічного підходу з метою оптимізації виробничого процесу було обрано технологічний процес виготовлення цільномолочної продукції, як однієї з максимально представлених в товарному портфелі об'єктів нашого дослідження (зокрема, на виробничих потужностях ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). З цією метою залучено штат робітників тих дільниць, які беруть участь у технологічному процесі (зокрема, дільниця приймання сировини, ферментаційна дільниця та дільниця виготовлення і фасування рідкої продукції). Вибірка даних представлена робітниками дільниць з різним стажем роботи на цій посаді (зокрема, від декількох місяців до декількох років). Відтак такі чинники дозволяють об'єктивно оцінити процес

виготовлення кінцевого продукту за допомогою методів «MOST» та «5S», а також визначити неефективні рухиробітників, які мають місце в процесі виробництва та фасування готової продукції. Проведений аналіз відбувався в межах чотирьох етапів:

1. Ідентифікація діяльності, який передбачав візуальний аналіз професійної діяльності робітників виробничої дільниці.

2. Ідентифікація рухів – встановлення та фіксація усіх рухів робітників дільниці за допомогою ергономічного підходу.

3. Класифікація рухів – розподіл зафіксованих рухів робітників на дві групи, а саме: а) «ті, що створюють цінність»; б) «ті, що не додають цінності». Таким чином, на даному етапі було проведено розрахунок часу обробки за методом «MOST».

4. Запропоновані покращення, які охоплюють запропоновані напрями удосконалення (перепланування) робочого місця або модернізації виробничого процесу для підвищення продуктивності праці, що забезпечить виявлення резервів її зростання.

Сучасний розвиток технологій та постійна автоматизація виробничого процесу апріорі мінімізує вузькі місця, сформовані за рахунок зайвих рухів робітника (напр., нахили, скручування, ходьбу, підняття та переміщення), а тому потрібно постійно глибше аналізувати процес виробництва шляхом застосування крос-функціонального підходу. Саме застосування крос-функціонального підходу дозволяє поєднання низки елементів, як: а) підходу ергономіки та 5S з методом побудови ланцюга цінностей; б) підходу НАССР – для забезпечення відстежуваності якості і безпечності продукції. На основі проведенного дослідження було сформовано масив отриманих емпіричних даних, який охоплює дані щодо непродуктивних рухів робітників у процесі виробництва цільномочної продукції (табл. 3.1).

Первинним етапом виробництва молочної продукції є її приймання та резервування для подальшої переробки. Технологійно цей процес включає в себе такі етапи: зовнішня санітарна обробка автомолцистерни; гомогенізація молочної сировини в секції автомолцистерни; відбір прецизійної проби

молочної сировини для проведення лабораторних досліджень; вхідний контроль молока за хімічними та мікробіологічними параметрами; викачування молочної сировини та її резервування у ємностях відповідно до гатунку; санітарна обробка автомолцистерни.

Таблиця 3.1

Характеристика «непродуктивних» рухів робітників виробничих дільниць ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва дільниці	Характеристика непродуктивних втрат
Дільниця приймання сировини	Не ефективне перемішування молочної сировини в секції автомолцистерни для отримання репрезентативної проби молока
Ферментаційна дільниця	Відсутні, бо процес виробництва повністю автоматизований
Дільниця фасування рідких продуктів	Відсутність чіткої системи формування піддонів продукції відповідно до пакування

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Максимальний об'єм прийнятого молока-сировини ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить близько 500 т, а тому цей цикл робіт повинен бути виконаний швидко та ефективно, щоб не затримувати автомолцистерну, забезпечити правильний відбір проби молока та отримання репрезентативної проби сировини. З цією метою, кожен етап є регламентований та чітко визначений у часовому проміжку, як послідовний процес. Таким чином, затримка у реалізації одного з етапів зумовлює збільшення часу виконання не лише цього циклу, а й зміщує час на резервування сировини в інших автомолцистернах. Відтак ця умова надзвичайно важлива на етапі приймання сировини, яка у процесі знаходження у секції автомолцистерни може погіршити якість, що зумовить фінансові втрати для товариства. З іншого боку, оптимізація будь-якого з цих етапів забезпечить підвищення ефективності використання часу, що підвищить її пропускну здатність виробничої дільниці. Візуалізація процесу приймання сировини на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може бути представлена у формі діаграми Ганта, яку подано на рис. 3.5.

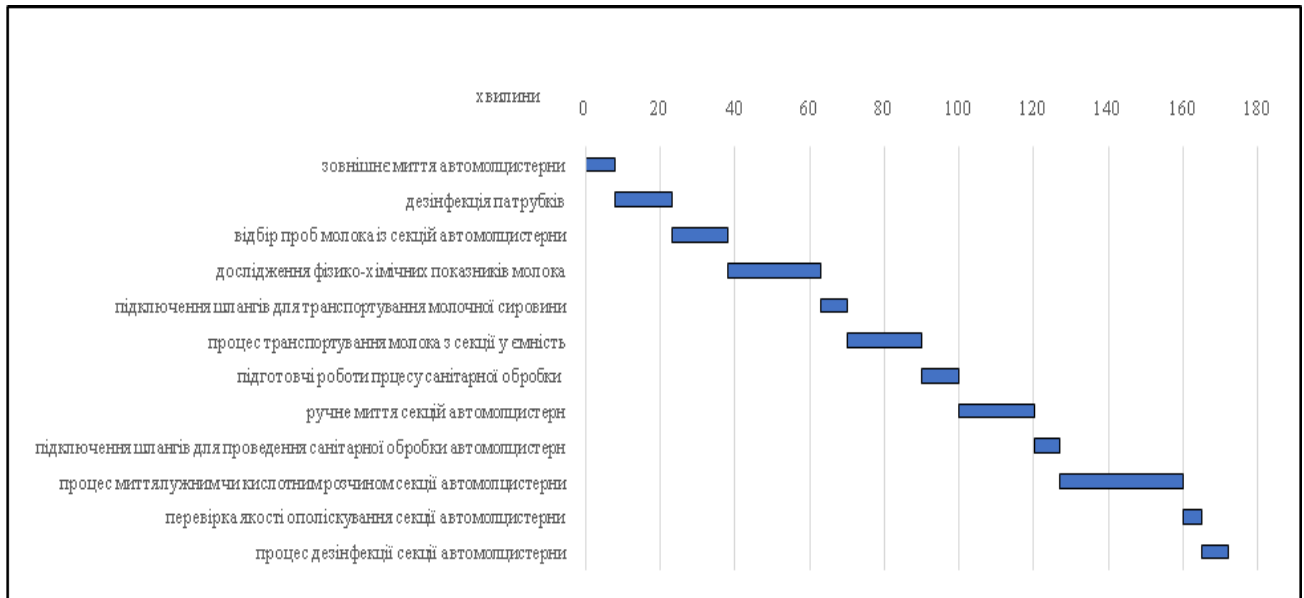


Рис 3.5. Візуалізація тривалості процесу приймання молочної сировини на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Отже, технологічні процеси на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» передбачають використання ручну праці на ділянці (яка була об'єктом дослідження), так і автоматизовані процеси, оптимізація яких не була врахована. Відтак на основі отриманих даних можна виділити найтриваліші етапи резервування молочної сировини на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а саме: перемішування і відбір проб молочної сировини із кожної секції автоматолцистерни; вхідний контроль молока; дезінфекція патрубків автоматолцистерни; процес транспортування молока із секцій у ємність; санітарна обробка кожної секції автоматолцистерни після відвантаження сировини. Оскільки більшість вказаних вище етапів резервування молочної сировини на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виконуються вручну робітниками ділянці, то доцільним є їхній детальний аналіз з метою встановлення непродуктивних витрат часу та оптимізації втрат. Адже низка інших виробничих процесів є автоматизовані, а отже втрати не є лімітуючим фактором процесу.

В результаті дослідження встановлено, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» більшість процесів регулюється та лімітується на початкових стадіях (зокрема, не є виключенням і процес приймання сировини), тому

проведено детальний аналіз саме процесу відбору проб молочної сировини. Саме цей етап є лімітуючим, бо молоко є гетерогенною системою, яка здатна до коалесценції, а для отримання репрезентативної проби молочної сировини необхідна його гомогенізація за допомогою мутовки. Встановлено, що після відбору проби молока-сировини відбувається її передача у лабораторію для проведення хімічного та мікробіологічного складу. Відтак в межах дослідження встановлено, що втрати часу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можуть виникати через такі аспекти: а) проби сировини не відображає «дійсний» склад молока, тоді лабораторія отримає хибні результати та буде передумовою для повторного перемішування, відбору та дослідження, що є формуючим для втрат часу, що в кінцевому випадку веде збільшення фінансових економічних збитків; б) якщо майстер ділянки прийме «хибні» значення у процесі аналізу сировини зі сформованої ємності, то є ймовірність отримання втрат базових показників якості і безпечності сировини, що формує фінансові втрати. Таким чином, саме процес перемішування молочної сировини є визначальним етапом приймання сировини, оптимізація та подальша стандартизація якого забезпечить виявлення резервів зниження втрат та підвищення продуктивності праці.

На основі проведених досліджень на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендовано удосконалений алгоритм відбору проб молочної сировини, який внесений у нормативний документ (ВІ 01 «Інструкція виконання процесу приймання молока сировини»), що було застосовано в нашому дослідженні. Проведений аналіз витрат часу методом «MOST» на двох основних рівнях, зокрема: 1) підготовчому – на основі удосконаленого алгоритму відбору проб молочної сировини, де відбувається процес прийому молока-сировини; 2) на ділянці фасування рідких продуктів, де відбувається фасування і формування піддонів із готовою цільномолочною продукцією. Отже, саме на цих двох рівнях було встановлено відповідність вимогам системи безпечності та якості продукції, а саме – простежуваності готової продукції.

Готова продукція містить маркування із вказанням не лише партій, а й години фасування, тим не менш, у разі необхідності саме хаотичне формування

піддонів з продуктом обмежує можливості здійснення оперативного швидкого пошуку продукту, тобто спричиняє непродуктивні втрати часу. Для стандартизації цього процесу удосконалено алгоритм формування піддонів з готовою продукцією у пластиковій тарі. Запропонований алгоритм апробований на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі внесення у внутрішній нормативний документ (ВІ 08 «Інструкція про порядок виконання етапів технологічного процесу фасування та маркування готової продукції»).

Іншим напрямком оптимізації втрат часу на дільниці була стандартизація роботи операторів фасувальних станків «РАС» та «ELECSTER» при роботі з пакувальним матеріалом. Саме цей етап є важливим, як з погляду забезпечення якості і безпечності готової продукції для попередження її контамінації, так і продуктивності технологічної лінії. Встановлено, що затримки у налаштуванні фасувального станка можуть зумовити непродуктивні втрати часу, що підвищує потенційне невиконання в повному обсязі замовлення. Саме тому розроблені візуалізовані алгоритми оптимізації втрат часу на фасувальній дільниці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволили стандартизувати роботу операторів станків, знизити непродуктивні втрати та забезпечити стабільний режим роботи. Проведене дослідження дозволило запропонувати зміни у роботі виробничих дільниць та запровадити новий стандартний вимір час, уточнений на основі методу 5S.

Стандартний час виконання операції – це час, необхідний оператору із середнім рівнем здібностей для виконання роботи відповідно до затвердженого алгоритму та з необхідним рівнем якості для готової продукції. Стандартний вимір часу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за допомогою «MOST» здійснено у чотири етапи: 1) початковий етап проводився до впровадження змін у алгоритмі роботи дільниці; 2) збір даних проводився за допомогою методики «MOST» через 16 днів після впровадження нового алгоритму дій; 3) наступний збір даних проводився через 40 днів після впровадження змін; 4) фінальний аналіз проводився через 60 днів після впровадження нового алгоритму дій.

Для вимірювання норми часу було застосовано формулу [148]:

$$СЧ = ЗЧ \cdot \frac{100}{100 - ДВЧ, \%} \quad (1) \quad (3.1)$$

де, СЧ – норма часу (стандарт), хв.;

ЗВ – встановлений час, отриманий після хронометражу, скоригований на коефіцієнт темпу роботи хв.;

ДВЧ – допустимі втрати часу (напр., перерви на відпочинок, втрати часу через організаційні фактори тощо), %.

Результати розрахунку уточненої норми часу за допомогою інструменту «MOST», виконаного на виробничих дільницях ПрАТ «Тернопільський молокозавод», дозволили обґрунтувати ефективність впроваджених алгоритмів роботи (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Результати розрахунку норми часу за допомогою методики «MOST» до та після впроваджених інноваційних змін на виробничих дільницях

Операція \ Період	До змін	16 днів після впровадження	40 днів після впровадження	60 днів після впровадження
Гомогенізація молока у секції автомолцистерни, хв.	6,25	5,83	5,55	5,48
Відбір проб молочної сировини, хв.	4,12	3,95	3,78	3,65
Обробка робочого інвентарю після кожної цистерни, хв.	3,46	3,28	3,15	3,08
Цикл роботи оператора з пакувальним матеріалом, хв.	7,84	7,12	6,75	6,48

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Отже, результати розрахунку норми часу за допомогою методики «MOST» вказують на те, що значення стандартного часу зменшилося порівняно з показником до впровадження нового алгоритму дій на кожній виробничій дільниці. Зменшення норми часу було забезпечено успішним застосуванням підходу 5S та принципів ергономії, що дозволили зменшити число неефективних рухів та знизити норму часу на виконання технологійних операцій. В результаті проведеного дослідження встановлене незначне

скорочення норми часу, що дозволить покращити процеси управління розвитком бізнесу на стадії виробництва через впровадження інновацій системи ощадливого виробництва.

Для статистичної перевірки ефективності впроваджених алгоритмів дій на виробничих дільницях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрано непараметричний тест Фрідмана, оскільки цей статистичний метод розрахований для перевірки відмінностей між кількома повторними вимірюваннями. Статистичний аналіз отриманих середніх значень проводився для групи даних, з метою встановлення різниці між прийнятою нормою часу (до впровадження) та отриманою уточненою нормою часу (після використання розроблених алгоритмів). Отримані результати було обгрунтовано на основі висунутих гіпотез (H_0 – достовірні зміни стандартного часу до та після застосування методів ергономії та 5S відсутні; H_1 – достовірні зміни стандартного часу до та після застосування методів ергономії та 5S наявні). Для статистичної оцінки прийнято значення α на рівні 5% (або 0,05), зокрема у разі якщо p -значення $< 0,05$, то H_0 відхиляється, а H_1 приймається. Результати проведеного аналізу систематизовано за тестом Фрідмана та подано в табл. 3.2 (зокрема, кількість операцій (N) – 4; розподіл χ^2 (Chi-Square) – 11,154; ступені свободи (f) – 3; p -значення – 0,011). Таким чином, оскільки $p = 0,011$, що менше допустимого 0,05. Отже, відхиляємо гіпотезу H_0 і приймаємо гіпотезу H_1 , що підтверджує достовірні зміни стандартного часу після впровадження алгоритмів ергономії та 5S.

Таким чином, отримані результати дослідження дозволяють обгрунтувати перспективні напрями покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва. Доведено, що розширення практики застосування інновацій системи ощадливого виробництва сприяє досягненню вимог сталого розвитку. Запровадження інновацій системи ощадливого виробництва дозволяє виявляти резерви зниження непродуктивних втрат, враховуючи аспекти перевиробництва, очікування, зростання транспортних, технологічних втрат та необхідність підвищення фахових компетенцій персоналу. Інноваційні засади системи ощадливого виробництва перетворюють її у довгострокову парадигму розвитку бізнесу як гнучкого, інноваційно-орієнтованого та соціально-відповідального підприємництва, здатного генерувати додану вартість та створювати цінність для споживачів та довкілля.

3.3. Моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу на основі багатофакторного регресійного аналізу

Швидка цифровізація в умовах нинішньої трансформації промислових парадигм вносить зміни в управління розвитком бізнесу через загострення кризових явищ, посилюючи вплив інноваційної активності підприємств. Управління розвитком бізнесу націлене на покращення процесів генерування доданої вартості як індикатора спроможності підприємства забезпечувати високі темпи економічного зростання. Додана вартість, виступаючи інтегральним показником ефективності розвитку бізнесу відображає результативність використання фінансових, трудових, технічних та нематеріальних ресурсів, що визначається інноваційним чинником. Впровадження інновацій вимагає посилення інноваційної активності підприємств як інструменту розвитку інноваційного бізнесу з метою масштабування виробництва інноваційної продукції, що дозволяє забезпечувати генерування доданої вартості за рахунок вищої продуктивності праці (рис. 3.6).

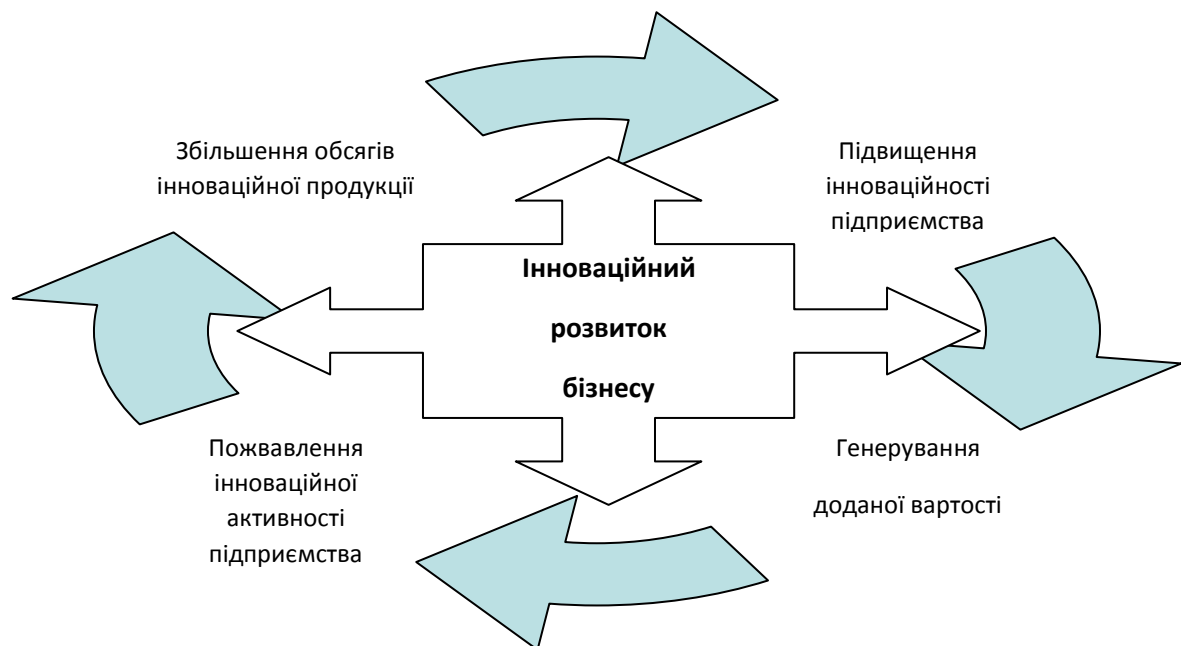


Рис. 3.6. Забезпечення інноваційного розвитку підприємницьких екосистем в контексті посилення інноваційної активності підприємства [55].

Посилення інноваційної активності підприємства, «виступаючи початковою фазою в ланцюгу «інноваційна активність – інноваційна продукція – інноваційність підприємства – генерування доданої вартості», забезпечує підвищення продуктивності праці, що є основою економічного зростання для українських підприємницьких екосистем в умовах нинішніх промислових і цифрових трансформацій» [55]. За таких умов особливої актуальності набувають дослідження, які б дозволяли виявляти резерви покращення процесів генерування доданої вартості, що можна зробити на основі використання методу моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу на основі багатфакторного регресійного аналізу. Адже виявлення таких резервів економічного зростання дозволить впроваджувати інноваційні моделі ведення бізнесу, які формують можливості для його розвитку в межах досягнення глобальних цілей, розбудови сталого підприємництва, що вимагає посилення інноваційної активності підприємств, а в економічному вимірі – забезпечує максимізацію кінцевого результату.

На основі аналізу оціночних аспектів проблематики управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, результуючою змінною, яка характеризує вклад окремого суб'єкта господарювання в забезпечення ефективності функціонування запропоновано показник доданої вартості. Адже інноваційна активність підприємства, забезпечуючи створення і впровадження інновацій найбільш повно буде впливати на генерування доданої вартості. Виходячи з цього, основним критерієм оцінювання впливу зміни інноваційної активності підприємства на розвиток бізнесу вважатимемо максимізацію величини доданої вартості.

Спостереження ефективності управління розвитком бізнесу в процесі інноваційної активності суб'єктів господарювання, зайнятих переробкою молока, проведено в період 2017–2025 рр. за показниками, які характеризують визначені нами вище його складові, зокрема фінансово-економічної, технічної, кадрової та інноваційної (табл. 3.3).

Система показників для моделювання впливу інноваційної активності на величину доданої вартості (розвиток бізнесу) досліджених молокоперобних товариств

Результуючий показник
Додана вартість
Факторні змінні
1. Показники фінансово-економічної складової
1.1. Рентабельність продаж, %
1.2. Темпи зростання експортної частки ринку, %
2. Показники технічної складової
2.1. Рівень спроможності технічного оновлення, %
2.2. Коефіцієнт придатності основних засобів
3. Показники кадрової складової
3.1. Працевіткість, %
3.2. Продуктивність праці, тис. грн/особу
4. Показники інноваційної складової
4.1. Коефіцієнт інноваційності асортименту
4.2. Величина інтелектуалізації праці, грн/особу
4.3. Рівень нематеріальної складової бізнесу, %

*Джерело: складено автором на основі [26; 32; 37; 38; 76; 83; 133; 169].

Для кількісного оцінювання впливу факторних змінних на зміну величини доданої вартості доцільним є застосування інструментарію економетричного моделювання, що дозволяє встановити характер і силу взаємозв'язків між результативною та факторними змінними, оцінити параметри впливу окремих чинників і визначити статистичну адекватність побудованої регресійної моделі. Виходячи з цих положень, проведено моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління

розвитком бізнесу на основі багатофакторного регресійного аналізу на основі статистичних даних досліджених суб'єктів – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко», а також показників, отриманих на основі проведення додаткових власних досліджень.

Для моделювання доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» на основі багатофакторного регресійного аналізу нами запропоновано широкий перелік оцінних показників, які можуть бути використані в якості факторних змінних. Однак в актуальному багатофакторному регресійному аналізі в якості факторних змінних було використано лише дев'ять показників, які доступні в статистичній звітності або отримані на основі додаткових власних досліджень (табл.3.3). При цьому доцільно зауважити, що перелік не використаних оцінних показників є надзвичайно важливим для глибшого аналізування. Однак в Україні є проблеми з отриманням статистичних даних. Таким чином, удосконалення методичних підходів в оцінюванні інноваційної активності підприємств дозволить надалі покращувати отриману модель доданої вартості досліджених молокопереробних товариств на основі багатофакторного регресійного аналізу.

Інформаційну основу дослідження становлять панельні дані чотирьох молокопереробних товариств за 2019–2025 рр., що формують сукупність із 28 спостережень (Додаток Б 3). Результативною змінною обрано додану вартість, а факторними змінними – показники, які характеризують складові фінансово-економічного, технічного, кадрового та інноваційного забезпечення інноваційного розвитку бізнесу (технічного оновлення, нематеріальної складової бізнесу, працемісткості, інтелектуалізації праці, інноваційності асортименту, рентабельності продаж та темпів зростання експортної частки ринку).

Для побудови економетричної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу з результативною змінною –

величиною доданої вартості використано багатофакторну лінійну регресію, загальний вигляд якої подано формулою [54; 120; 167]:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + a_7X_7 + \varepsilon, \quad (3.2)$$

де, Y – додана вартість, тис. грн;

X_1 – рівень спроможності технічного оновлення, %;

X_2 – рівень нематеріальної складової бізнесу, %;

X_3 – працевіткість, %;

X_4 – величина інтелектуалізації праці, грн/особу;

X_5 – коефіцієнт інноваційності асортименту;

X_6 – рентабельність продаж, %;

X_7 – темпи зростання експортної частки ринку, %;

a_0 – вільний член моделі;

a_1, \dots, a_7 – параметри регресійної моделі;

ε – випадкова похибка.

Для оцінювання сили та напрямку зв'язку між результативною ознакою (доданою вартістю) і дев'ятьма факторними змінними, а також виявлення можливої ознаки мультиколінеарності між факторами проведено кореляційний аналіз. Для візуалізації сили та напрямку кореляційних зв'язків між результативною та факторними змінними побудовано теплову карту кореляційної матриці, що дає змогу наочно оцінити тісноту взаємозв'язків між показниками та виявити можливі ознаки мультиколінеарності (рис. 3.7). На основі побудованої теплової карти кореляційної матриці можемо зробити такі висновки: а) тіснота зв'язку між результуючою змінною (доданою вартістю) та досліджуваними факторними показниками є переважно слабкою; б) найвищий прямий кореляційний зв'язок спостерігається між доданою вартістю та темпами зростання експортної частки ринку ($r = 0,263$), а також працевіткістю ($r = 0,254$), що свідчить про їх відносно більший, хоча й невисокий, вплив на результативний показник;

в) для рівня технічного оновлення зв'язок є слабким прямим ($r = 0,169$), тоді як між доданою вартістю та рентабельністю продажу спостерігається слабкий обернений зв'язок ($r = -0,150$), що вимагає додаткових досліджень; г) для інших факторних змінних встановлено незначний кореляційний зв'язок.

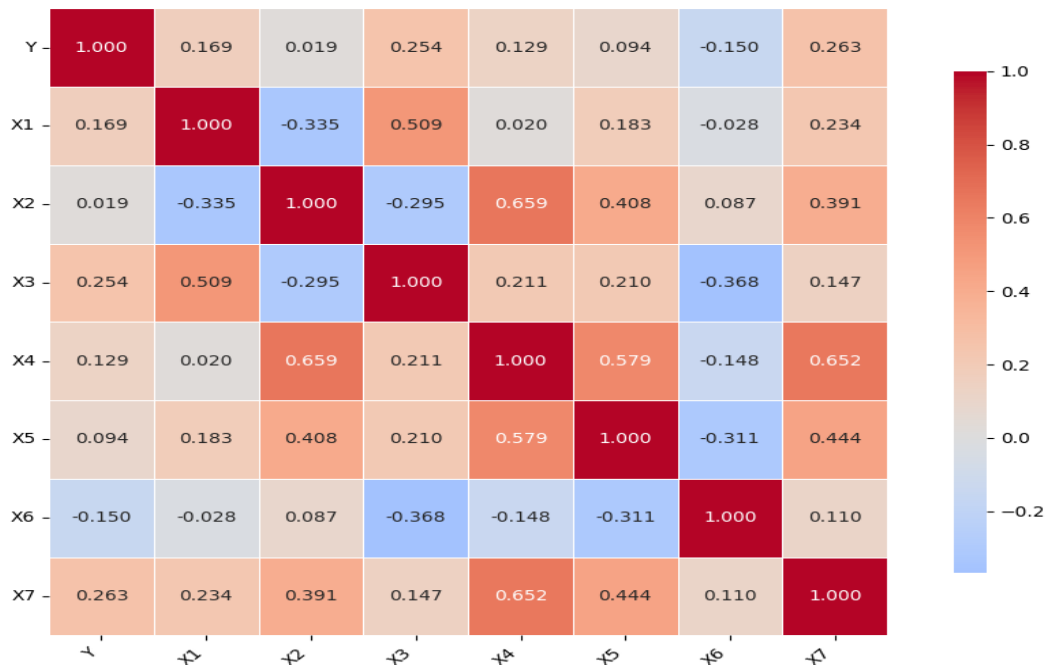


Рис. 3.7. Теплова карта кореляційної матриці показників моделювання доданої вартості молокопереробних товариств.

*Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних (Додаток Б 1 – Б 4).

Аналіз міжфакторних кореляцій показав наявність помірних зв'язків між окремими пояснювальними змінними, зокрема: а) між рівнем нематеріальної складової бізнесу та інтелектуалізацією праці ($r = 0,659$); б) між інтелектуалізацією праці та темпами зростання експортної частки ($r = 0,652$); в) між інтелектуалізацією праці та інноваційністю асортименту ($r = 0,579$). Разом з тим, критичних значень парних коефіцієнтів кореляції ($|r| > 0,7$) не виявлено, що свідчить про відсутність вираженої парної мультиколінеарності.

Зважаючи на підтвердження відсутності мультиколінеарності на основі проведеного кореляційного аналізу перейдемо до наступного етапу дослідження – перевірки мультиколінеарності факторів за допомогою показника факторів інфляції дисперсії, який обчислюється за формулою [167]:

$$VIF_i = \frac{1}{1 - R_i^2}, \quad (3.3)$$

де R_i^2 – коефіцієнт детермінації регресії i -го фактора на всі інші фактори.

Під час інтерпретації показника VIF враховано такі критерії [167]:

- $VIF < 5$ – відсутність суттєвої мультиколінеарності;
- $5 \leq VIF < 10$ – помірний рівень мультиколінеарності;
- $VIF \geq 10$ – сильна мультиколінеарність.

Розрахунок показників факторів інфляції дисперсії продемонстрував відсутність критичної мультиколінеарності між факторними змінними моделі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Результати оцінювання мультиколінеарності факторних змінних
за показником VIF**

Фактор	VIF
X_4	3,816
X_2	3,063
X_7	2,140
X_3	2,020
X_5	1,870
X_1	1,743
X_6	1,497

*Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних товариств.

Таким чином, проведена перевірка мультиколінеарності факторів підтверджує, що: а) значення VIF для всіх пояснювальних змінних перебувають у межах від 1,497 до 3,816, що є нижчим за критичне порогове значення 5; б) найвище значення VIF мають фактори інтелектуалізації праці (X_4) – 3,816 та рівень нематеріальної складової бізнесу (X_2) – 3,063. Водночас навіть ці значення не свідчать про проблемну мультиколінеарність (Додаток Г 3). Отже, усі вибрані факторні змінні можуть бути включені до багаторфакторної регресійної моделі доданої вартості без потреби їх елімінації.

Після підтвердження відсутності критичної мультиколінеарності між факторними змінними наступним етапом дослідження є оцінювання параметрів багатфакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу досліджених суб'єктів (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко»). З цією метою, в межах нашого дослідження використано метод найменших квадратів, який дає змогу отримати оцінки параметрів багатфакторної регресійної моделі та кількісно визначити вплив кожного фактора на результативну змінну – величину доданої вартості. Результати оцінювання параметрів початкової багатфакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» наведено в Додатку Г 3.

Результати побудованої початкової багатфакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу дозволяють зробити низку оцінок та узагальнень, зокрема: а) модель характеризується низькою пояснювальною здатністю та недостатньою статистичною адекватністю; б) модель пояснює критично низьку величину (15,9%) варіації результативної змінною (доданої вартості), що підтверджується значенням коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,159$; в) від'ємне значення скоригованого коефіцієнта детермінації $R^2_{adj} = -0,135$ вказує на перевантаженість моделі факторами та низьку якість її специфікації.

Перевірка загальної значущості початкової багатфакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу за F -критерієм також не підтвердила її адекватності ($F = 0,54$, $p = 0,794$), а жоден із параметрів регресії не виявився статистично значущим. Це дало підстави припустити наявність прихованих структурних проблем моделі, зокрема неточних спостережень, що спотворюють оцінки параметрів.

З метою з'ясування причин низької якості моделі багатфакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління

розвитком бізнесу проведено додаткову діагностику аномальних спостережень за критерієм Кука, який визначається за формулою [120; 167]:

$$D_i = \frac{\sum_{j=1}^n (\hat{y}_j - \hat{y}_{j(i)})^2}{pMSE} \quad (3.4)$$

де \hat{y}_j – прогнозоване значення з повною вибіркою;
 $\hat{y}_{j(i)}$ – прогноз після виключення i -го спостереження;
 p – кількість параметрів;
 MSE – середньоквадратична помилка;
 n – кількість спостережень.

Згідно положень за критерієм Кука впливовими вважаються спостереження для яких виконується умова [120; 167]:

$$D_i > \frac{4}{n} \quad (3.5)$$

Отримані результати діагностики аномальних спостережень багаторфакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, оцінених згідно з критерієм Кука наведено на рис. 3.8.

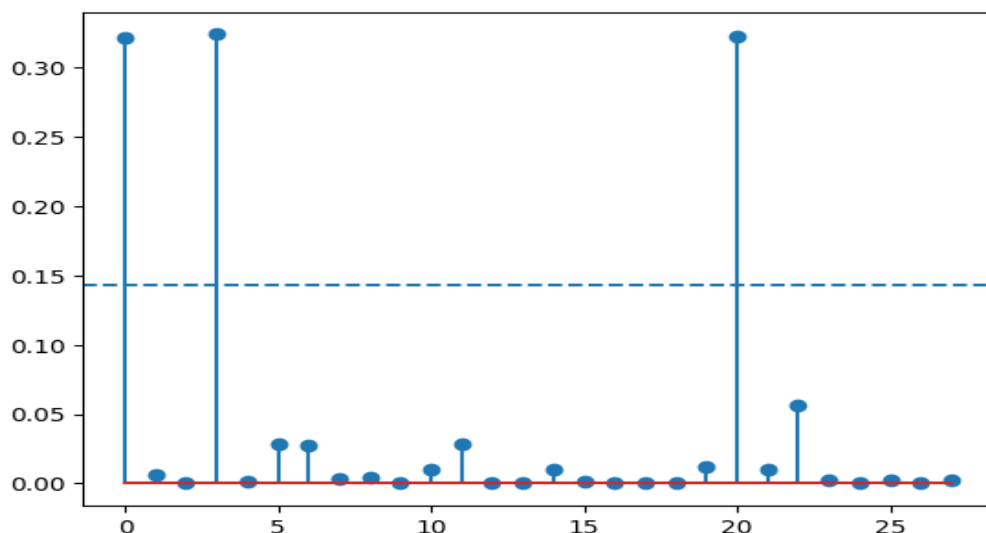


Рис. 3.8. Діагностика аномальних спостережень багаторфакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу згідно з критерієм Кука.

*Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків.

Таким чином, отримані результати діагностики аномальних спостережень багатофакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу згідно з критерієм Кука дозволили виявити три спостереження такого роду (0,322; 0,324; 0,322), що перевищують критичний поріг та ідентифікуються як впливові (рис. 3.7). Таким чином, отримані значення дозволяють підтвердити суттєвий вплив цих спостережень на параметри регресійної моделі.

З метою усунення деформації оцінок параметрів багатофакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу було здійснено її повторне оцінювання після елімінування виявлених аномальних спостережень. Доцільно зауважити, що повторне оцінювання аномальних спостережень моделі дозволило отримати результати для очищеної багатофакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, які представлено рис. 3.8. Отримані результати свідчать, що усунення цих трьох спостережень дозволило суттєво покращити статистичні характеристики багатофакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, зокрема:

а) коефіцієнт детермінації зріс до $R^2 = 0,497$ порівняно з початковими 0,159, що доводить істотне підвищення пояснювальної здатності регресії;

б) скоригований коефіцієнт детермінації також набув додатного значення ($R^2_{adj} = 0,29$), що підтверджує покращення специфікації моделі;

в) перевірка загальної значущості показала, що $F = 2,4$, $p = 0,0665$, що дозволяє вважати модель статистично значущою на 10%-му рівні;

г) після очищення вибірки статистично значущим став фактор темпів зростання експортної частки ринку ($a_7 = 3839,34$, $p = 0,025$), що підтверджує позитивний вплив експортної активності на формування доданої вартості досліджених молокопереробних товариств – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко».

Таким чином, отримані результати підтвердили доцільність усунення аномальних спостережень та засвідчили, що якість моделі істотно залежала від атипових значень вибірки. Крім того, доцільно зауважити, що отримані дані фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» в переважній більшості сформовані в період високої нестабільності, пандемії та війни, що внесло корективи в діяльність бізнесового сектора та може пояснювати отриману кількість аномальних спостережень. Зважаючи на наведені вище аргументи можемо стверджувати, що окремі фактори (перш за все інноваційні) можуть впливати на результативний показник із часовим лагом. Зокрема, ефект технічного оновлення, змін у працевітності та інших структурних характеристиках може проявлятися із запізненням. Це зумовило доцільність перевірки динамічної специфікації моделі з лаговими змінними [167]:

$$Y_t = \alpha_0 + \alpha_1 X_{1t-1} + \alpha_2 X_{2t-1} + \alpha_3 X_{3t-1} + \alpha_4 X_{4t-1} + \varepsilon_t, \quad (3.6)$$

де Y_t – додана вартість підприємства у періоді t ;

$X_{1t-1}, \dots, X_{7t-1}$ – значення факторних показників у попередньому періоді $t - 1$;

α_0 – вільний член моделі;

$\alpha_1, \dots, \alpha_7$ – параметри лагової регресійної моделі;

ε_t – випадкова похибка.

Отримані результати оцінювання лагової багатofакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу продемонстрували подальше покращення її статистичних характеристик порівняно з очищеною статичною специфікацією.

На основі проведеного оцінювання лагової багатofакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу (Додаток Г 4) можна зробити низку висновків, зокрема:

а) коефіцієнт детермінації зріс до $R^2 = 0,716$, що означає пояснення моделлю 71,6% варіації доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод»,

ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко». Скоригований коефіцієнт детермінації становить $R_{adj}^2 = 0,467$ також підтверджує належну якість моделі;

б) перевірка загальної статистичної значущості підтвердила $F = 6,806$, $p = 0,0074$, що свідчить про статистичну значущість моделі на 1%-му рівні та вказує на високу адекватність побудованої залежності.

Таким чином, на відміну від початкової регресії у лаговій специфікації статистично значущими виявилися два фактори:

– перший – лаговий вплив технічного оновлення ($\alpha_1 = 62300$, $p = 0,001$), що свідчить про суттєвий позитивний вплив попередніх інвестицій у технічну модернізацію на зростання доданої вартості в наступному періоді. Такий результат економічно закономірний, оскільки ефект технічного оновлення проявляється не миттєво, а після освоєння нових технологій та адаптації виробничих процесів;

– другий статистично значущий фактор – лагова працевіткість ($\alpha_2 = -12390$, $p = 0,048$). При цьому, від’ємний знак коефіцієнта свідчить, що зростання працевіткості в попередньому періоді стримує формування доданої вартості в наступному, що може відображати зниження продуктивності, що вимагає посилення інноваційної активності персоналу задля набуття нових компетенцій тощо.

Отримані результати підтверджують, що формування доданої вартості досліджених молокопереробних товариств має не лише статичний, а й динамічний характер, а врахування лагових залежностей дозволяє точніше відобразити механізм впливу інноваційності.

Додатково перевірено специфікацію багатofакторної регресійної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу з дворічним лагом факторних змінних. Однак така перевірка не продемонструвала статистичного покращення параметрів моделі, що може пояснюватися високою нестабільністю періоду дослідження. Відтак, це дає підстави вважати однорічний лаг найбільш адекватним для досліджуваної сукупності.

З огляду на статистичну значущість та достатню пояснювальну здатність побудованої лагової моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, її можна використовувати не лише для пояснення закономірностей формування доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко», а й для короткострокового прогнозування її зміни на один період уперед.

Оцінена прогнозна лагова модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» має вигляд:

$$\hat{Y}_t = 19640 + 62300X_{1t-1} + 1042,29X_{2t-1} - 12390X_{3t-1} + 32,09X_{4t-1} - 71390X_{5t-1} + 969,03X_{6t-1} - 492,16X_{7t-1}, \quad (3.7)$$

де \hat{Y}_t – прогнозне значення доданої вартості.

Модель (3.7) може бути використана для комплексного прогнозування доданої вартості на основі всієї системи факторних змінних. Водночас з огляду на статистичну значущість лише частини пояснювальних змінних в межах цього дослідження доцільним є також використання спрощеної прогносної моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко»:

$$\hat{Y}_t = 19640 + 62300X_{1t-1} - 12390X_{3t-1}, \quad (3.8)$$

Таким чином, запропонована спрощена прогнозна модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу дозволяє враховувати для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» лише статистично значущі детермінанти та може бути використана для прикладного короткострокового прогнозування в умовах війни та початкового етапу повоєнного періоду із характерним високим рівнем нестабільності та невизначеності.

З метою апробації прогностної придатності побудованої лагової моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу здійснено розрахунок прогностних значень доданої вартості для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» на 2026 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз очікуваної доданої вартості досліджених молокопереробних підприємств на 2026 рік за лаговими моделями інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу

Підприємство	Повна модель	Спрощена модель
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	180014,79	8335,28
ТОВ «МК Галичина»	137300,23	29209,99
ТОВ «Люстдорф»	527669,08	54563,47
ТОВ «Радивилівмолоко»	79175,06	61861,19

*Джерело: прогноз розраховано автором за розробленими моделями.

Результати прогнозування засвідчили суттєву диференціацію потенціалу зростання доданої вартості між досліджуваними підприємствами. За повною лаговою моделлю найвищий прогностний рівень доданої вартості очікується для ТОВ «Люстдорф» – 527669,08 тис. грн, тоді як найнижчий – для ТОВ «Радивилівмолоко» – 79175,06 тис. грн.

Спрощена прогностна модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, побудована лише на статистично значущих факторах, дає більш консервативні оцінки, проте підтверджує аналогічну тенденцію щодо відносних позицій досліджених товариств. Різниця між прогнозами повної та спрощеної моделей інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу пояснюється тим, що повна модель враховує вплив усієї системи факторів, тоді як спрощена – лише основні детермінанти технічного оновлення та працевітності. Отримані результати підтверджують, що побудована лагова модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу може бути використана

як інструмент короткострокового прогнозування доданої вартості суб'єктів господарювання, які провадять свою підприємницьку діяльність в галузі молокопереробки.

Для оцінювання прогнозної траєкторії розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» поряд із точковими прогнозами побудовано динаміку фактичних значень доданої вартості за 2019–2025 рр. із прогнозом на 2026 рік (рис. 3.9).

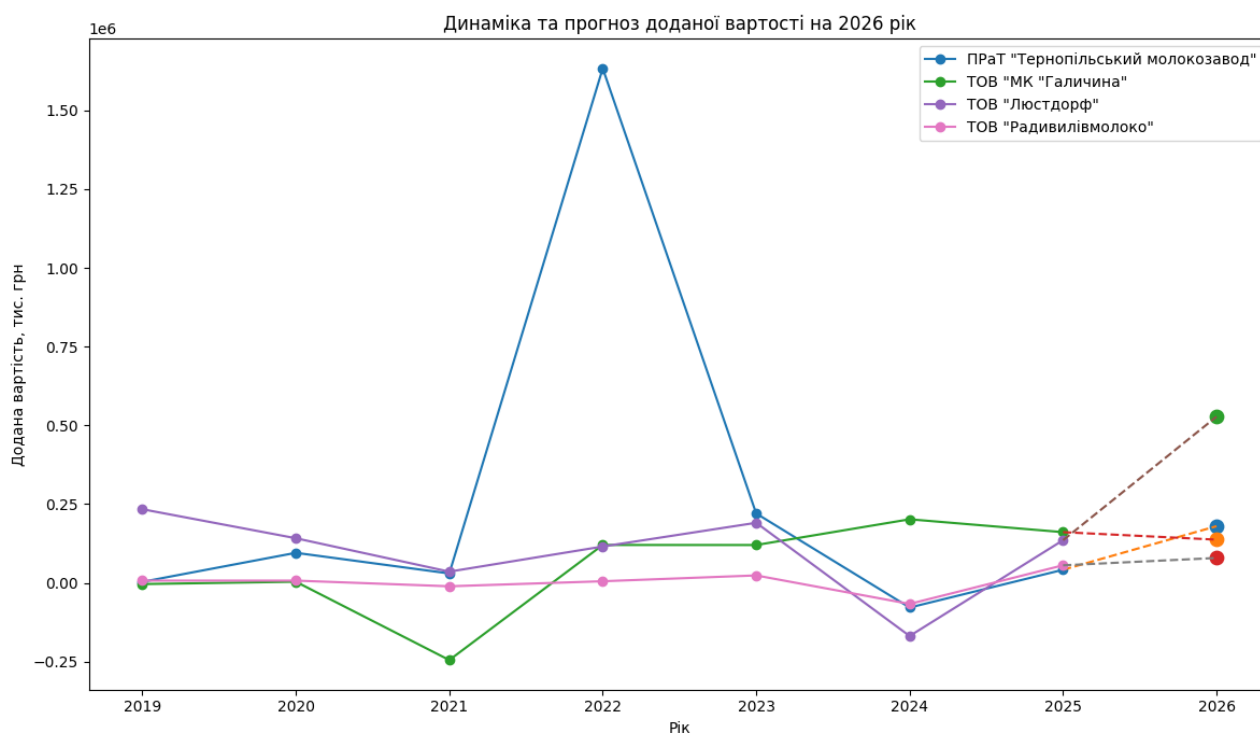


Рис. 3.9. Прогнозування зміни доданої вартості досліджених молокопереробних товариств у 2019–2026 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності досліджених товариств та результатами прогнозних розрахунків за моделлю (3.7).

Таким чином, отримані прогнозні розрахунки можна розглядати передусім як сценарну оцінку можливих траєкторій зміни доданої вартості, а не як точковий детермінований прогноз, оскільки побудована модель орієнтована насамперед на виявлення та кількісне оцінювання факторних залежностей. Побудована модель має переважно пояснювальний характер і може бути використана для короткострокового сценарного прогнозування та

обґрунтування управлінських рішень щодо факторів зростання доданої вартості.

За результатами моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу встановлено, що формування доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» є багатофакторним процесом, на який одночасно впливають виробничо-технологічні, кадрові, інноваційні та ринкові чинники, проте характер і сила цього впливу істотно залежать від специфікації моделі.

Результати початкової статичної моделі продемонстрували низьку пояснювальну здатність та відсутність статистично значущих параметрів, що вказало на неможливість адекватного опису механізму формування доданої вартості без урахування структурних особливостей вибірки та динамічного характеру взаємозв'язків. Це підтверджує, що додана вартість у молокопереробній галузі не формується під впливом ізольованих поточних факторів, а є результатом більш складної системи взаємодії ресурсних та ринкових детермінант. Після усунення аномальних спостережень модель виявила головну роль фактора зростання експортної частки ринку, що демонструє важливість ринкової експансії для нарощування доданої вартості. Це означає, що вихід на ширші ринки збуту та зростання експортної орієнтації сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції з вищою маржинальністю та посиленню конкурентних переваг досліджених товариств.

Побудова лагової моделі показала, що найбільш суттєві чинники формування доданої вартості мають відкладений характер впливу, зокрема, статистично значущий позитивний ефект технічного оновлення підтверджує, що інвестиції в модернізацію виробництва трансформуються у зростання доданої вартості не миттєво, а через певний часовий лаг, коли проявляється ефект підвищення продуктивності, ресурсоефективності та технологічного оновлення.

Таким чином, результати моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу дають підстави трактувати

формування доданої вартості як процесу, що визначається взаємодією трьох основних складових: фінансово-економічною, що визначається темпами зростання експортної частки ринку; технічною, представленою рівнем спроможності технічного оновлення; кадровою, визначеною показником працемісткості. Саме поєднання короткострокових ринкових ефектів та відкладених технологічних ефектів формує основні драйвери зростання доданої вартості.

Проведене моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу показало, що нематеріальна складова бізнесу, інноваційність асортименту, інтелектуалізація праці та рентабельність продаж хоча й не продемонстрували статистично значущого самостійного впливу в межах побудованих моделей, однак можуть діяти опосередковано – через взаємодію з нинішніми інноваційними драйверами зростання доданої вартості. Основними детермінантами зростання доданої вартості досліджених молокопереробних товариств в Україні залишаються технологічна модернізація, підвищення ефективності використання персоналу та активізація експортної діяльності, що підтверджує доцільність посилення інноваційної активності товариств саме на цих напрямках впровадження інновацій.

Висновки до розділу 3

На основі узагальнення результатів наукових досліджень та отриманих аналітичних оцінок обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства дозволяє зробити низку висновків та пропозицій:

1. Систематизація результатів наукових досліджень дозволила обґрунтувати напрями розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі співпраці з інноваційними парковими структурами, реалізованої через налагодження міжсуб'єктної співпраці, що повинно сприяти підвищенню

інноваційної активності підприємств. Доведено, що міжсуб'єктна взаємодія в сфері підвищення інноваційної активності підприємств вимагає внесення змін в процеси управління розвитком бізнесу, які б враховували особливості її організації в межах мезорівневих інноваційних екосистем. Функціональна схема міжсуб'єктної взаємодії в межах регіональної інноваційної екосистеми побудована на основі регіональної смарт-спеціалізації, що сприятиме налагодженню співпраці з структурами інноваційного типу – інноваційними, науковими, технологічними та екоіндустріальними парками, а її кінцевим ефектом буде підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності. Запропонована типова організаційна структура управління підприємством в контексті посилення інноваційної активності базується на підході, який дозволяє враховувати інноваційний імператив та ґрунтується на концепції проєктного менеджменту як основи управління інноваційністю в розвитку бізнесу. Реформування організаційної структури управління підприємством передбачає внесення змін на другому рівні управління через введення посади заступника директора з інноваційного розвитку із функціональним доповненням повноважень першого заступника дозволить змістити акценти на інноваційність, що відповідає запитам в умовах становлення інноваційної парадигми господарювання. Розроблений механізм міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті посилення інноваційної активності підприємства, формуючи через заступника директора з інноваційного розвитку організаційні зв'язки між структурними підрозділами суб'єктів господарювання, передбачає реалізацію спільних інноваційних проєктів, сприяння в сфері розвитку інтелектуальної власності, посилення стартап складової бізнесу тощо. Напрями міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк» в контексті розвитку інтелектуальної власності повинні бути реалізовані через взаємодію структурних підрозділів інноваційного парку – «Центр інтелектуальної власності та патентної підтримки інновацій» та підприємства – «Управління інтелектуальною власністю», що дозволить пришвидшити отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності.

2. Обґрунтовані напрями покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва вимагає застосування інноваційної бізнес-моделі, що повинно забезпечуватися через посилення інноваційної активності підприємства. Формування крос-функціональної групи для розширення практичного застосування «Методики 5S» як складової системи ощадливого виробництва в основі якої лежить поняття оптимізації витрат часу, сприятимуть покращенню впорядкованості на робочому місці, підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності досліджених молокопереробних товариств. Розроблені із застосуванням крос-функціонального підходу на базі діляниць виробничих підрозділів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» візуалізовані алгоритми оптимізації втрат часу повинні стандартизувати роботу операторів, знизити непродуктивні втрати та забезпечити стабільний режим роботи. Отримані результати розрахунку уточненої норми часу за допомогою інструменту «MOST», виконаного на виробничих ділянках ПрАТ «Тернопільський молокозавод», дозволили встановити ефективність впроваджених алгоритмів оптимізації втрат робочого часу. Проведені дослідження із застосуванням крос-функціонального підходу дозволять покращити поєднання підходів ергономіки та 5S із методом побудови ланцюга цінностей та вимог НАССР, що сприятиме поліпшенню якості і безпечності продукції.

3. Моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на основі багатофакторного регресійного аналізу через визначення результуючою змінною – доданої вартості, яка виступаючи інтегральним показником ефективності підприємницької діяльності відображає результативність використання в межах систематизованих факторних змінних – фінансово-економічних, кадрових, технічних та нематеріальних ресурсів, визначається інноваційним чинником. Оцінювання впливу факторних змінних на зміну величини доданої вартості проведено із застосування інструментарію економетричного моделювання дозволило встановити характер і силу взаємозв'язків між результативною та факторними змінними, оцінити параметри впливу окремих чинників і визначити

статистичну адекватність побудованої регресійної моделі. Результати прогнозування за повною лаговою моделлю засвідчили диференціацію потенціалу зростання доданої вартості для досліджуваних товариств, зокрема найвищий для ТОВ «Люстдорф» (527669,08 тис. грн), найнижчий – для ТОВ «Радивилівмолоко» (79175,06 тис. грн). Побудована економетрична модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Радивилівмолоко» на основі використання багатofакторної лінійної регресії є доцільною для використання з метою удосконалення управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях [54; 55; 57; 60; 61; 203] (Додаток А 1).

ВИСНОВКИ

У дисертації систематизовано та запропоновано нові вектори вирішення актуальної наукової проблеми, які полягають в обґрунтуванні запропонованих теоретичних, методичних положень і наданні практичних рекомендацій щодо управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства. Отримані результати дослідження дають підстави зробити такі висновки:

1. Підвищення інноваційності на мікрорівні дозволить покращити впровадження цифрових технологій, інвестиційну привабливість, входження в нові ринкові сегменти, утримувати високу прибутковість діяльності, які здатні забезпечити високу конкурентоспроможність на основі функціонування сталого підприємництва, передбачають удосконалення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємств. Перспективи промислових та цифрових трансформацій, які повинні сприяти мікрорівневому підвищенню інноваційності, сконцентровані в межах формування інноваційних підприємницьких екосистем покоління Індустрії 5.0. Обґрунтовані авторські теоретичні аспекти концептуальної моделі управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємств охоплюють: 1) принципи та критерії сталого підприємництва; 2) вимоги системи ощадливого виробництва; 3) напрями розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі розвитку екосистеми стартапів та механізму міжсуб'єктної взаємодії в системі «бізнес-інноваційний парк»; 4) побудовану прогностичну лагову модель інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу. Це дало змогу обґрунтувати перспективні напрями удосконалення управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємств.

2. Перспективні напрями формування інноваційних підприємницьких екосистем повинні визначатися ефективністю управління розвитком бізнесу, що вимагає посилення інноваційної активності підприємств задля поживлення процесів впровадження інновацій, сталого підприємництва, створення доданої вартості, що позитивно динамізує результативність підприємницької діяльності

та забезпечує підвищення інноваційного рівня підприємства. З цих позицій запропоновано уточнити змістове трактування таких понять: 1) «розвиток бізнесу» як перманентних інноваційних змін з метою формування позитивних економічних, екологічних та соціальних ефектів підприємницької діяльності; 2) «управління розвитком бізнесу» як систематизованих просторово-часових процесів, спрямованих на нарощення масштабності виробництва та реалізації інноваційної продукції, що забезпечує генерування доданої вартості, збільшення прибутку/прибуткості та підвищення інноваційного рівня підприємства; 3) «інноваційного імперативу розвитку підприємств» як домінуючої концепції в умовах трансформацій підприємницьких екосистем, що пояснює інноваційність та систематизує чинники забезпечення економічного зростання на мікрорівні.

3. Формування архітекtonіки механізму управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства необхідно здійснювати на основі принципу дуалістичності інноваційних процесів, який забезпечить можливості врахування аспектів генерування доданої вартості та деструктивних ефектів перерозподілу ресурсів, руйнування застарілих структур і генерації організаційних ризиків що дозволить поживавити структурне оновлення, впровадження інноваційних бізнес-моделей та підвищити ефективність управлінських рішень.

4. Дослідження ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства повинно базуватися на методичних положеннях системи оцінювання, які визначають інструментарій систематизований в межах фінансово-економічного, кадрового, технічного та інноваційного модулів на основі встановлених критеріїв, індикаторів, показників та методик їхнього розрахунку. Запропонований методичний підхід дозволяє виявляти інноваційні резерви підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства.

5. Розроблена в межах розширення меж аналітичного застосування класифікаційного методу шкала для встановлення рівня інноваційності підприємства дала змогу доповнити класифікаційні ознаки інноваційного

статусу підприємств через встановлення п'ятирівневої категорійності інноваційного рівня підприємства (високий, середній, вище середнього, нижче середнього) на основі врахування імплементаційних вимог ЄС в сфері інноваційної діяльності. Практичне використання шкали для встановлення рівня інноваційності підприємства та його відповідності стандартам ЄС дозволить посилити інноваційну активність на мікрорівні та буде сприяти формуванню інноваційних підприємницьких екосистем.

6. Обґрунтування векторів розбудови інноваційних підприємницьких екосистем на основі співпраці з інноваційними парковими структурами повинен враховувати інноваційний імператив та будуватися на концепції проєктного менеджменту як основи управління інноваційністю в розвитку бізнесу. Підвищення ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності має ґрунтуватися на запровадженні інноваційних бізнес-моделей, побудованих на пріоритетності програм інноваційного розвитку та модернізації організаційних структур управління. Напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством повинні бути реалізовані в межах: 1) організаційно-правової форми (забезпечує представлення інтересів власників); 2) трирівневого структурування функціонального розподілу управлінських обов'язків, що передбачає внесення змін на другому рівні управління через запровадження посади заступника директора з інноваційного розвитку); 3) механізму міжсуб'єктної взаємодії з інноваційними парковими структурами, що сприятиме реалізації спільних інноваційних проєктів та розвитку інтелектуальної власності. Модернізація організаційних структур управління підприємства повинна покращити функціональну складову управління розвитком бізнесу на засадах інноваційної активності підприємства.

7. Доповнення напрямів покращення управління розвитком бізнесу на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва повинно забезпечувати поєднання підходів ергономіки, методики 5S та побудову ланцюга цінностей згідно з вимогами НАССР дало змогу розширити можливості для запровадження сталих інновацій та пожвавити інноваційну активність підприємства.

8. Моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу на основі застосування багатofакторного регресійного аналізу через визначення доданої вартості як результативної змінної та встановлення факторних змінних в межах фінансово-економічної, технічної, кадрової та інноваційної складових дозволило підтвердити та оцінити вплив інноваційної активності підприємства. Обґрунтування доцільності практичного застосування побудованої прогнозної лагової моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу підтверджено на основі лагової специфікації, що дало змогу виявити статистично значущі факторні змінні (лаговий вплив спроможності технічного оновлення та лагова працевіткість). Практичне використання побудованої прогнозної лагової моделі інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу рекомендовано застосовувати для короткострокового прогнозування в умовах війни та початкового етапу повоєнного відновлення в Україні для посилення інноваційної активності підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що головні наукові положення, висновки та пропозиції щодо інноваційних імперативів в підприємстві, які сформовані автором можуть бути використані для удосконалення теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій задля удосконалення управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства. Основні результати дослідження використовуються у діяльності: ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Радивилівмолоко», ТОВ «Інгредієнтс», Тернопільської міської ради, Тернопільського комунального підприємства «Місто інновацій», в навчальному процесі Західноукраїнського національного університету (Додаток Д).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
2. Амоша О. І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. URL: <https://core.ac.uk/reader/38332948>
3. Амоша О. І., Шевцова Г. З., Швець Н. В. Передумови смарт-спеціалізації Донецько-Придніпровського макрорегіону на основі розвитку хімічного виробництва. *Економіка промисловості*. 2019. № 3 (87). С. 5–33. URL: <https://surl.li/pvnp0ni> (дата звернення: 23.08.2025)
4. Амоша О., Лях О., Солдак М., Череватський Д. Інституційні детермінанти впровадження концепції смарт-спеціалізації: приклад старопромислових регіонів України. *Журнал європейської економіки*. 2018. Т. 17. № 3 (66). С. 310–344. URL: <https://surl.li/zamvwx> (дата звернення: 23.08.2025)
5. Анісімов А. Є. Детермінанти формування інноваційної складової соціально-економічного розвитку держави та її регіонів. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В: Економіка і право. Спецвип. Т. 1. 2011. С. 184–187.
6. Бажал Ю. М. Інновації як відокремлений виробничий фактор економічного розвитку. *Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем* : матеріали науково-практичної конференції, 19-20 квітня 2018 року. Київ : Знання України, 2018. С. 8–12.
7. Бажал Ю. Інновації як вирішальний фактор наздоганяльного економічного зростання. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Вип. 4(1). С. 3–8. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.3-8>
8. Бажал Ю. Інноваційна економічна політика України: ліберальний поворот. Економічні свободи для зміцнення соціально-економічного розвитку України в умовах глобальних трансформацій / наук. ред. В. Юрчишин. Центр Разумкова. Київ: Заповіт, 2020. С. 38–44.

9. Бажал Ю. М. Інноваційна теорія економічного розвитку: М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер і проблеми перехідної економіки України. *Наукові записки НаУКМА*. 2000. Т. 18: *Економічні науки*. С. 3–7. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/9735>
10. Борисяк О. Мікромобільність у системі інноваційного розвитку вуглецево-нейтральних логістичних бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 605–613. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.605>
11. Борисяк О. Проектний підхід до управління сталим розвитком бізнес-процесів для посилення інвестиційної привабливості та інноваційної активності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. Вип. 1 (58). С. 758–766. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-101>
12. Борисяк О.В. Імператив інтелектуалізації системи управління бізнесом у контексті посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 3. С. 244–251. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.28>
13. Борисяк О.В. Цифрові рішення інноваційного розвитку логістичних бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 136–144. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.136>
14. Брич В., Белова І., Ярощук О. Управління інноваціями як рушійна сила трансформації бізнес-процесів у туризмі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 654–668. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.654> .
15. Брич В.Я. Вплив інноваційних технологій на оптимізацію бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 222–231. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.222>
16. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. *Економіка промисловості*. 2020. № 2. С. 116–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2020_2_7
17. Вірченко В.В., Вірченко В.В., Панова Л. І. А. Інтелектуальна власність як каталізатор відновлення економіки України під час війни та у

повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-85>

18. Волошин Р.В. Інноваційний розвиток українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. Вип. 4 (74). С. 153–170.

DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2025-4-10>

19. Волошин Р.В. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у контексті інноваційного розвитку підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економічний дискурс*. 2025. Вип 4. С. 188–199.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-3-19>

20. Волошин Р.В., Дутка Я. Цифрова трансформація бізнес-процесів як чинник інноваційного розвитку підприємств. *Економічний аналіз*. 2026. Том 36. Вип 1. С. 160–168. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2026.01>

URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6574/6565657863>

21. Газуда Л., Плавайко М., Кравчук Е. Інноваційно-фінансова складова стратегії розвитку компанії в умовах трансформаційних змін. *Геополітика України: історія та сучасність: збірник наукових праць*. 2024. Вип. 2 (33). С. 216–224. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.2\(33\).216-224](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.2(33).216-224)

22. Газуда М., Машика В., Губський О. Цифрова трансформація як інструмент підвищення стійкості бізнес- моделі підприємства до економічних ризиків. *Геополітика України: історія та сучасність: збірник наукових праць*. 2025. Вип. 2(35). С. 166–175. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2\(35\).166-175](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).166-175)

23. Газуда М. В., Газуда Л.М. Інноваційні аспекти використання цифрових технологій в діяльності промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2025. № 2(66) С. 57–62

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2\(66\).57-62](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).57-62)

24. Газуда М. В., Газуда Л.М. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С.130–138. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-130-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138)

25. Галушка З. Теорія економічного розвитку Йозефа Шумпетера як концептуальна основа адаптивної економіки в умовах VANI-світу. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2025. Вип. 2. С. 30–36. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-4>
26. Гарафонова О., Онищенко, О., Яценко, І. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1))
27. Глібко С. В., Розгон О. В., Стріжкова А.В. Інноваційне право: науково-практичний посібник: Харків: НДІ ПЗІРНАПрН України. 2020. 244 с.
28. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Кужель Н. Екосистема інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: фактори забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку. *Галицький економічний вісник*. №2. (93). 2025. URL: <https://surl.lu/bqlrva> (дата звернення: 28.07.2025).
29. Давимука С. А., Федулова Л. І. Регіональні інноваційні екосистеми: напрями розбудови в умовах європейської інтеграції: монографія/ С. А. Давимука, Л. І. Федулова. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів. 2016. 464 с.
30. Давимука С.А. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. URL: http://re.gov.ua/re202303/re202303_005_DavymukaSA.pdf
31. ДИРЕКТИВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ І РАДИ (ЄС) 2022/2555 від 14 грудня 2022 року «Про заходи для високого спільного рівня кібербезпеки на всій території Союзу, внесення змін до Регламенту (ЄС) № 910/2014 та Директиви (ЄС) 2018/1972 та скасування Директиви (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS 2)». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9a3_001-22#Text (дата звернення: 06.05.2025).
32. Дорошкевич К.О. Стратегія і тактика розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства. URL: <https://surl.li/rjdec> (дата звернення: 28.07.2025).

33. ДУ Інститут економіки промисловості НАН України. Напрями досліджень. URL: <https://ie.org.ua/meta-napryami-doslidzhen/>
34. ДУ Інститут економіки та прогнозування НАН України. Напрями досліджень. URL: <https://ief.org.ua/about/naprjamy-doslidzhen>
35. Економіка України у 2025 році: втрати ВВП, дефіцит кадрів та структурне безробіття. URL: <https://surl.li/bgbxjr>
36. Економічна енциклопедія: [у 3т.]/ ред. рада: Б. Д. Гаврилишин, В. А. Ющенко, В. С. Гальчинський. К.: Вид. центр «Академія»; Тернопіль: Академія народного господарства. 2000. Т. 1. [редкол. тому: Б. Д. Гаврилишин та ін.; ред. С. В. Мочерний]. 2000. 864с.
37. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329> (дата звернення: 29.03.2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>
38. Єршова О. О., Гончаренко І.М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2 (7). С. 75-85. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2.8> . URL: <https://surl.lu/horrrl>
39. Жаліло Я. Чинник формування поствоєнного економічного ландшафту України. URL: <https://surl.li/gzzejz>
40. Жукова Л.М., Гришко В.В., Тіцький О.А. Інституційна архітектоніка інновацій в інформаційно-комунікаційних технологіях управління. *Економічна наука*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.66> URL: <https://surl.li/wliqqt> (дата звернення: 23.01.2026)
41. Забашта Є.Ю. Формування механізму розвитку інноваційного підприємництва. URL: <https://surli.cc/стором> (дата звернення: 06.05.2025).
42. Заїка О., Ткаченко В. (2022). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

43. Закон України «Про індустриальні парки» від 12.06.2012 р. № 5018-VI (ред.17.09.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 08.08.2025).

44. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 07.05.2024).

45. Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 р. №1563-VI (ред. 12.04.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text> (дата звернення: 08.08.2025).

46. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

47. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 р. № 991-XIV (ред. 05.12.2012 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 08.08.2025).

48. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 06.05.2025).

49. Збитки докiллю України від війни становлять 2,4 трильйона гривень. URL: <https://surl.li/mwmsjh>

50. Звіт з управління ТОВ «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/zvit-zupravlinnja-2020-rik/> (дата звернення: 16.07.2025)

51. Івашків Я. Аналіз інноваційної активності підприємств в контексті управління розвитком бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 295–303. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.295>

52. Івашків Я. Забезпечення інноваційності українських підприємств в умовах війни. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону*: матеріалами VII Міжнародної науково-практичної конференції. (25 квітня 2024 р.). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 208–209.

53. Івашків Я. Інноваційна політика підприємства як складова підвищення його конкурентоспроможності. *Нові напрями розвитку науки і техніки в умовах глобальної кризи*: матеріали СХЛ Міжнародної науково-практичної інтернет конференції. (29 березня 2024 р., м. Ужгород). Ужгород, 2024. С. 49–52.

54. Івашків Я. Інноваційні засади управління розвитком бізнесу в контексті Lean-Sustainability та реалізації соціальної складової сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 392–397. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-79>

55. Івашків Я. Підвищення інноваційної активності підприємств на основі співпраці з інноваційними парками. *Інноваційна економіка*. 2026. №1. С. 90–92. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1.16>

56. Івашків Я. Посилення інноваційної активності підприємства як чинник розвитку бізнесу в умовах післявоєнної відбудови України. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*: матеріали III Міжнародної наук.–практ. конференції. (25–27 травня 2023 р. м. Тернопіль). Тернопіль, 2023. С. 241–243.

57. Івашків Я., Собко Я. Інноваційний імператив розвитку українських підприємств. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 190–198. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190>

58. Івашків Я.К., Свистун В.І. Забезпечення інноваційного розвитку бізнесу на основі екологічного підприємництва. *Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (26 березня 2024 року). Орхус, Данія, 2024. С. 19–21.

59. Івашків Я. Методичні підходи в оцінюванні впливу інноваційної активності підприємства на розвиток бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2026. 226 с. С. 128–129.

60. Івашків Я. Перспективи покращення управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності. *Сучасні трансформації економіки, управління та права в умовах глобальних викликів*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. (Кропивницький, 27 січня 2026 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2026. 107 с. С. 69–70.

61. Івашків Я. Посилення інноваційної активності українських підприємств в умовах війни. *Innovative Research in Science and Economy*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. (Брюссель, Бельгія, 28-30 січня, 2026 р.). С. 187–189

62. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник: Гельветика. 2023. 334 с.

63. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник: Суми: ВТД «Університецька книга», 2003. 278 с.

64. Індустріальний парк «Chortkiv-West». URL: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/chortkiv-zakhidnyj-industrialnyj-park/

65. Індустріальний парк «Борщів». URL: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/ip-borshhiv/

66. Індустріальний парк «Західноукраїнський промисловий ХАБ». URL: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/zahidnoukrainskij-promislovij-hab/

67. Індустрія 5.0: бачення трансформацій від Європейської Комісії. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/industry-5-0/>

68. Інноваційна діяльність підприємств. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=06cd0f32bf0f2fd6184f32075b3a4d4b>

69. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://surl.li/bjlaej>

70. Інноваційний парк «Lviv.Tech.City». URL: <https://www.lviv-tech.city/> (дата звернення: 12.06.2025).

71. Інноваційний парк «UNIT. City». URL: <https://unit.city/> (дата звернення: 12.06.2025).

72. Інноваційний парк «Промприлад. Реновація».
URL: <https://promprylad.ua/ua/> (дата звернення: 12.06.2025).
73. Інноваційно-технологічний парк «Кристал» у Вінниці: особливості, цілі, перспективи. URL: <https://is.gd/7VMTRz> (дата звернення: 12.06.2025).
74. Інноваційно-технологічний парк «Кристал».
URL: <https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-260324-E8B3A8CB/profile>
(дата звернення: 12.06.2025).
75. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності.
URL: <https://surl.li/wbgryr>
76. Кащена Н., Чміль Є. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>
77. Кібербезпека бізнесу в умовах нестабільності.
URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertainty-state.html>
78. Клімова Г. П. Феномен інноваційного суспільства в соціально-філософському дискурсі. *Конституційні засади розвитку інноваційного суспільства*: зб. наук. пр. за матеріалами інтернет-конференції (Харків, 25 червня 2021 р.). Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України. 2021. С. 35–41. URL: <https://surl.li/cvumhy>
79. Коваленко О. В. Технологічні парки: сутність, класифікація. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-18> (дата звернення: 06.10.2025).
80. Комунальне некомерційне підприємство Тернопільської міської ради «Місто інновацій». URL: <https://surl.li/hjzzye> (дата звернення: 15.11.2025).
81. Колещук, О. Я., Гарматій, М. Ю., Ємельянов, О. Ю., Олійник, С. Г. (2024). Стратегія інноваційного розвитку підприємств: сутність, види та послідовність розроблення. *Економічна парадигма*, 1(5(85)). С. 104–110.
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9910>
URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/view/834/859>

82. Колещук О., Гарматій М. (2024). Методичний підхід до оцінювання ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економічна парадигма*, 1(9(89)). С. 9–18

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10338>

URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/view/1041/1069>

83. Крахмальова Т.А. Моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки. URL: <https://surl.lu/moqnty>

84. Кривоус В. Б. Зони високих технологій в системі інноваційного розвитку ЄС та України. URL: <https://surl.li/grwbok>

85. Крисоватий І. Перспективи розвитку інноваційних парків як центрів формування регіональних інноваційних екосистем в Україні. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 204–212.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.204>

86. Крисоватий І. А. Інтелектуальна спеціалізація як середовище розвитку інноваційних парків. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 215–221 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-215-221>

87. Крисоватий І. А. Концептуальні основи розвитку інноваційних парків. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-133-139>

88. Крисоватий І. А. Концепція інноваційних парків у розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3 [99]. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.6>

89. Крисоватий І.А. Інноваційні парки як фінансово-промисловий феномен урбаністики в Україні / дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Тернопіль. 2025. 590с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/3574e9a8-a190-4b0c-8600-98af9397bb5>

90. Кузьменко О., Маклюк, О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-21>

91. Майже половину кібератак СБУ виявляє у режимі «реального часу». URL: <https://surl.li/ddbxfy>

92. Мельник А. Ф. Структурна трансформація економіки міст як виклик для розбудови інституційної архітектури. Економіка відновлення міст: зб. матеріалів Міжнар. урбаніст. форуму (м. Київ, 22–23 берез. 2023 р.)/ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К.: КНЕУ, 2023. С. 122–125.

93. Мельник В. Чому для України важливі інноваційні парки? Brand story. 31.07.2023. URL: <https://brandstory.com.ua/de/mnenia/comu-dla-ukraini-vazlivi-innovacijni-parki>

94. Мельникова М.В., Кошевий М.М. Формування умов зростання інтелектуального капіталу сектору наукоємних виробництв як складової національної інноваційної системи. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/15.pdf (дата звернення: 08.08.2025).

95. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/350/350.pdf (дата звернення: 06.05.2025).

96. Мінекономіки презентувало бачення промислової політики на URC–2025 у Римі. URL: <https://surl.li/zwkakf>

97. Міністерство економіки України. Реалізація ініціативи ЄС «Ukraine Facility». URL: <https://surl.li/ehvmnd>

98. Модель інноваційної екосистеми промислових хайтек – як основа стратегії 4.0. URL: <https://is.gd/GBnnTu> (дата звернення: 29.09.2024)

99. Модернізація економіки промислових регіонів України в умовах децентралізації управління: монографія/ О. І. Амоша, Ю. М. Харазішвілі, В. І. Ляшенко та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 300 с. URL: <https://is.gd/UVQAGI>

100. Монастирський Г. Л. Концепція «розумної» громади та локальної екологістики як засіб забезпечення сталого розвитку муніципальної системи. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів : монографія/ за ред. М. М. Шкільняка, А. Ю. Васіної. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 239–247.

101. Наука, технології та інновації: статистика інноваційної діяльності підприємств 2020–2024. Державна служба статистики України (UKRSTAT) (2025). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
102. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник (архів). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
103. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь; Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с. URL: <https://surl.li/aprinu>
104. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь/ Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с. URL: <https://is.gd/Tr8cmV>
105. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2021 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2022. 93 с.
106. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с. URL: <https://surl.li/cbрухr>
107. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с. URL: <https://surl.li/pqrwwh>
108. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 115 с. URL: <https://surli.cc/lzvmwb>
109. Науковий парк «SID City Science Park». URL: <https://tsus.lpnu.ua/sid> (дата звернення: 9.06.2025)
110. Наукові парки як суб'єкти національної інноваційної системи. URL: <https://is.gd/ZqfZnk> (дата звернення: 9.06.2025)
111. Наукові парки. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiy-na-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/naukovi-parki> (дата звернення: 9.06.2025)
112. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://surl.li/vpcusf> (дата звернення: 07.05.2024).\

113. Нікішина О. Стратегічні напрями розбудови систем агропромислових ринків у контексті реалізації завдань плану відновлення України. *Grail of Science*. 2025. № 48. С. 174–190. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.01.2025.018>

114. Нікішина О.В., Зеркіна О.О. Інноваційна складова сталої розбудови систем агропромислових ринків України. Матеріали ІХ Міжнародної науковопрактичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2025. 744 с. URL: <https://surl.li/gdfrlp>

115. Огренич Ю. О., Кармазіна В. С. Роль технологічних та індустріальних парків у забезпеченні інноваційної діяльності підприємств і залученні інвестицій в економіку України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2023. Вип. 16. С. 147–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.20>

116. Огренич Ю. О. Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 13. С. 123–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.15>

117. Огренич Ю. О. Роль інноваційної активності у формуванні антикризової стратегії та здійсненні операційного планування виробничо-господарської діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 2 (296). С. 266–281. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-296-266-281> URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Yuliia-Ohrenych-266-281.pdf.

118. Огренич Ю. О., Кравченко Д. С. Значення фінансової стабільності для інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2023. Т. 28. Вип. 4 (98). С. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-98-2>

119. Одотюк І.В. Розумна спеціалізація в сучасних українських реаліях: прискорення чи консервація темпів інноваційного розвитку промисловості.

Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 6.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/7.pdf (дата звернення: 23.08.2025)

120. Окара Д. В. Економетрія : навч. посіб. / Окара Д. В. та ін. Одеса : ОДАБА, 2018. 144 с. : іл. ISBN 978-617-7195-53-4. URL: <https://surl.lt/diebtff>

121. Олексенко Л.В. Розвиток інфраструктури національної інноваційної системи. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 108–122.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-infrastrukturi-natsionalnoyi-innovatsiynoyi-sistemi/viewer>

122. Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://surl.li/zourgpm> (дата звернення: 16.07.2025)

123. Орлов В. М., Петрашевська А. Д., Гуйгова Ю. І. Роль технопарків в інноваційному розвитку регіону. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. 1 (97). С. 40–46.
URL: http://puet.poltava.ua/journal/97_2020/2.pdf (дата звернення: 19.03.2025)

124. Підоричева І. Ю. Розвиток інноваційних екосистем України в умовах глокалізації та європейської інтеграції. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia_pidorycheva-i.iu._compressed.pdf (дата звернення: 23.08.2025)

125. Підприємництво: навч. посібник за ред. д.е.н., проф. Собко О.М. та к.е.н., доц. Бойчик І.М.. Тернопіль: Видавництво «КРОК». 2023. 308 с.

126. План дій Ради Європи для України на 2023-2026 рр.: Керівний комітет оцінює перший рік його реалізації. URL: <https://surl.li/lsumup>

127. План дій Ради Європи для України. URL: <https://surl.li/vgqscv>

128. План дій Україна-ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_693#Text

129. Площа окупованих територій України: детальний аналіз. URL: <https://gelios.ua/ploshha-okupovanyh-terytorij-ukrayiny-detalnyj-analiz/>

130. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Левицька Я.В. Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики.

Інвестиції: практика та досвід. 2021. Випуск 8. С. 82–87.

URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7423&i=13>

131. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України; Стратегія від 26.08.2021 № 447/2021.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#n12>

132. Проект Закону України «Про інноваційні парки» від 11.08.2022 р. № 7658 URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/1436423> (дата звернення: 18.04.2025)

133. Прохорова В.В., Божанова О.В. Стратегічно-орієнтовані напрямки інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник Дніпровської політехніки.* 2020. №2. С.132–140 URL: <https://surl.li/aatmpz> (дата звернення: 06.05.2025).

134. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. URL: <https://surl.li/cezrop>

135. Рамкова Угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом «Ukraine Facility».

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text

136. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. URL: <https://surl.li/smpwmo> (дата звернення: 07.03.2026).

137. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». URL: <https://surli.cc/lytcnd> (дата звернення: 07.05.2024).

138. Ривак Н.О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. Випуск 3 (155). С. 41–46. URL: <https://surl.li/lpocwg> (дата звернення: 07.05.2025).

139. Роговая Т.Ю., Калініна О.М. Особливості управління логістичною системою підприємств нафтогазового комплексу. *Приазовський економічний*

вісник. 2019. Вип. 6–17. С. 184–189.
URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/37.pdf (дата звернення: 07.05.2025).

140. Розвиток інноваційних екосистем України в умовах глокалізації та європейської інтеграції. Інститут економіки промисловості Національної академії наук України. Виступ завідувача сектору проблем інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості Підоричевої І. Ю. 13 квітня 2021 року. Київ-Дніпро. URL: <https://is.gd/aOAOYb> (дата звернення: 10.05.2025).

141. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2022).

142. Руцишин М.О. Фінансові ресурси у забезпеченні інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. URL: <https://surli.cc/lxpsjl> (дата звернення: 06.05.2025).

143. Сімнадцять цілей, щоб змінити наш світ. Індикатори для України. Промисловість, інновації та інфраструктура. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9/> (дата звернення: 07.05.2024).

144. Склярєнко М. Г. Ефект Кантільйона, теорія економічного розвитку Йозефа Шумпетера та вплив інновацій на добробут. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-7>

145. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства. Тернопіль: ТНЕУ. 2016. 444 с.

146. Ставнича Н.І., Савчук Л.М. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 34–39. URL: <https://core.ac.uk/reader/541273347>

147. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні в 2020 р. Науково-аналітична записка. К.: УкрІНТЕІ, 2021, 39с. URL: <https://surli.cc/fsuxwr> (дата звернення: 08.05.2025).

148. Статистика: підручник / С. С. Герасименко, А. В. Головач, А. М. Єріна та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук С. С. Герасименка. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2000. 467 с. URL: <https://surl.li/deartx>
149. Степаненко С.В. Методичні домінанти становлення та розвитку інклюзивної економіки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Випуск 3 (73). С. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-16>
150. Технологічні парки. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiy-na-diynalnist-ta-transfer-tekhnologiy/tekhnologichni-parki> (дата звернення: 13.04.2025)
151. ТОВ «Науковий парк «Карпатський університет». URL: <https://surl.lu/bolgxz>
152. Труніна І. М., Мороз О. В., Білик, М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку сучасного бізнесу та економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. 24(1(59)), 26–39. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(59\).327130](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(59).327130)
153. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
154. Україна – ЄС: послідовність і партнерство у сфері інтелектуальної власності. URL: <https://surl.li/fqcrng>
155. Україна в європейському науково-освітньому та інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах *Угоди про асоціацію з Європейським Союзом*: монографія/ С. В. Іванов, В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева, А. В. Кучеров, М. О. Солдак, П. В. Тесновський; К. НАН України, Інститут економіки промисловості. 2018. 331 с.
156. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ). URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/UKRNOIVI-about>
157. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/>
158. Укрпатент. URL: <https://ukrpatent.org/uk>
159. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_6

160. Федулова Л. І., Марченко О. С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2 (21). URL: <https://is.gd/eI4qVc> (дата звернення: 23.08.2025)
161. Фоменко А.В., Кучмай Ю.І. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2014. № 65 (1107). С. 184–189. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vcpitp_2014_65_30
162. Фонд розвитку інновацій інвестував \$8,7 млн у 380 стартапів за 4 роки. *Mind.ua*. 2023. 8 грудня. URL: <https://is.gd/JEF1M1>
163. Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України: монографія / В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричев, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2022. 472 с. URL: <https://is.gd/bruуK7> (дата звернення: 23.08.2025)
164. Харлан О. І., Салюк О. Ю., Голуб В. О. Інноваційні парки: світовий досвід та Україна. *Sciences of Europe*. 2021. № 71. URL: <https://surl.li/cobkel> (дата звернення: 11.05.2025)
165. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М. 2023. 244 с. URL: <https://is.gd/hgq8ib>
166. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
167. Черняк О.І. та ін. Економетрика: підручник / Черняк О.І., Ставицький А.В., Баженова О.В., Шебаніна О.В.; за ред. О.І.Черняка. Миколаїв, 2014. 414 с.
168. Шматковська Т.О., Коробчук Т.І., Борисюк О.В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68>

169. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с. URL: <https://surl.li/whhchf> (дата звернення: 28.07.2025).
170. Якимова Л. Релокація бізнесу під час війни. Чернівці: Тенодрук, 2025. 186 с. URL: <https://surl.li/oaarsh> (дата звернення: 07.03.2026).
171. Acciarini C., Borelli F., Capro F., Capra F., Sarrocco C. Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal of Strategy and Management*. 2022. Vol. 15 No. 3. P. 335-352. URL: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0033>
172. Anthony S., Eyring M., Gibson L. Mapping Your Innovation Strategy. *Harvard Business Review*. 2006: URL: <https://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovation-strategy>
173. Azevedoa J., Sá J. C., Ferreira L. P., Santos G., Cruz F. M., Jimenez G. Silva F. J. G. Improvement of production line in the automotive industry through lean philosophy. *Procedia Manufacturing*. 2019. Vol. 41. P. 1023-1030. URL: <https://surl.li/hmzlch>
174. Bocken N.M., Geradts T.H. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2020. Vol. 53 No. 4. P. 1019-1050. URL: <https://surl.lt/uiqygb>
175. Caiado R.G.G., Quelhas O.L.G., Nascimento D.L.D., Anholon R. Towards sustainability by aligning operational programmes and sustainable performance measures. *Production Planning and Control*. 2019. Vol. 30 Nos 5-6. P. 413-425. URL: <https://surl.li/sjuyim>
176. Cao L., Chen Z., Evans J. Destructive Creation, Creative Destruction, and the Paradox of Innovation Science. *Sociology Compass*. 2022. Vol. 16, No. 11. Article e13043. DOI: <https://doi.org/10.1111/soc4.13043> (дата звернення: 01.02.2025).
177. Chavez R., Yu W., Jajja M., Song Y., Nakara W. A. The relationship between internal lean practices and sustainable performance: exploring the mediating

role of social performance. *Production Planning and Control*. 2021. Vol. 33. No. 11. P. 1025-1042. URL: <https://surl.li/wpaxup>

178. Cherep A., Dashko I., Ohrenych Yu. Theoretical and methodological bases of formation of the concept of ensuring socio-economic security of enterprises in the context of digitalisation of business processes. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2024. Vol. 10, No. 1. P. 237–246. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-237-246>

179. Chiarini A., Conti E., Zhou P. Lean and corporate social responsibility: a systematic literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2023 Vol. 34. Nos 5-6. P. 637-671. URL: <https://surl.li/uvxvff>

180. Dey P.K., Malesios C., De D., Chowdhury S. The impact of lean management practices and sustainably-oriented innovation on sustainability performance of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from the UK. *British Journal of Management*. 2020. Vol. 31. No. 1. P. 141-161. URL: <https://surl.li/pwqlgu>

181. Díaz-Reza J.R., Mousavi S.H., Sánchez-Ramírez C., García-Alcaraz J.L. Achieving social sustainability through lean manufacturing practices: insights from structural equation model and system dynamics. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 448. P. 1414-1453. URL: <https://surli.cc/evqamn>

182. Dieste M., Panizzolo R., Garza-Reyes J.A., Anosike A. The relationship between lean and environmental performance: practices and measures. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 224. P. 120-131. URL: <https://surl.li/jlqdlis>

183. Égert B. Spinning Jennies and Silicon: The Economics of Innovating or Evaporating – Creative Destruction and Public Policies. *Financial and Economic Review*. 2026. No 25(1). Pp. 100–130. <https://doi.org/10.33893/FER.25.1.100>

184. European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <https://surl.lt/rvxxwp>

185. European Innovation Scoreboard 2024. Questions and Answers. European Commission. URL: <https://is.gd/bm0BAR>

186. Fernández Carrera J., Amor del Olmo A., Cuadrado M.R., Espinosa M.M. From lean 5S to 7S methodology implementing corporate social responsibility concept. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 19. P. 108-110. URL: <https://surl.li/hufvfa>
187. Francis A., Thomas A. Exploring the relationship between lean construction and environmental sustainability: a review of existing literature to decipher broader dimensions. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 252. P. 119913. URL: <https://surl.li/ywcity>
188. Global Startup Ecosystem Index 2024. Startupblink. URL: <https://lp.startupblink.com/report/>
189. Godin B. Innovation: The History of a Category. Working Paper No. 1. Montreal: Project on the Intellectual History of Innovation, 2008. 67 p. URL: <https://surl.li/yzfsop> (дата звернення: 08.03.2025).
190. Griffith R., Van Reenen J. Product market competition, creative destruction and innovation, IFS Working Paper, 2021. No. W21/43. Institute for Fiscal Studies (IFS), London. <https://doi.org/10.1920/wp.ifs.2021.4321>
191. Hajian M., Kashani S.J. Evolution of the concept of sustainability. *From Brundtland Report to Sustainable Development Goals*, in *Sustainable Resource Management*. Elsevier, Amsterdam. 2021. P. 1-24. URL: <https://surl.li/ixzkeq>
192. Henao R., Sarache W., Gomez I. Lean manufacturing and sustainable performance: trends and future challenges. *J. Clean. Prod.* 2019. Vol. 208. P. 99-116. URL: <https://surl.li/acyxpi>
193. Industry 5.0 a transformative vision for Europe. URL: <https://is.gd/GbvtzK> (дата звернення: 07.05.2025).
194. Industry 5.0 roundtable. Meeting report. Publications Office of the European Union: Website. 2022. URL: <https://is.gd/RbpzCi> (дата звернення: 07.05.2025).
195. Industry 5.0: Purpose-Driven Technology Adoption for People and the Planet (2022). Momenta: Website. Retrieved from: URL: <https://is.gd/dGmyXT>
196. Innovation Management in Knowledge-Driven Economy. – Brussels-Luxembourg: European Commission, Directorate-general for Enterprise. URL: <https://surl.li/tznujz> (дата звернення: 06.05.2025).

197. Innovation tomorrow. Innovation policy and the regulatory framework: Making innovation an integral part of the broader structural agenda. Innovation papers. № 28. Brussels-Luxembourg: European Commission, Directorate-general for Enterprise. URL: <https://surl.li/xllkqx>

198. Innowacyjność w polityce regionalnej, w przedsiębiorstwie i w procesach transferu wiedzy: red. nauk. D.M. Trzemiela, B. Stopczyński. URL: <https://is.gd/oOWX92> (дата звернення: 08.08.2025).

199. Jo K., Kim S. Heterogeneous Innovations and Growth under Imperfect Technology Spillovers. 2026. URL: <https://surl.li/mbvqit> (дата звернення: 04.02.2026).

200. Konovalyuk I., Brych V., Borysiak O., Mucha-Kuś K., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Moskvayak Y., Kinelski G. Monitoring the integration of environmentally friendly technologies in business structures in the context of climate security. *Forum Scientiae Oeconomia*/ 2023. 11(2). P. 161-174. DOI: https://doi.org/10.23762/FSO_VOL11_NO2_8

201. Kotler P. Marketing. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2005. 342 s.

202. Kotler Ph. Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola. Warszawa: Gebethner & Ska, 1994. 743 s.

203. Krysovaty I., Rozumnyi O., Ivashkiv Y., Aliiev E., Furyk Y. Innovation Park and Its Role in Stimulating Economic Growth. *African journal of applied research*. 2024. Vol. 10, No.(1). pp. 442-453.

DOI:<https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.714> URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85201562100&origin=recordpage>

204. Kuhlant P., Edtmayr T., Sihn W. Methodical approach to increase productivity and reduce lead time in assembly and production-logistic processes CIRP. *Journal of Manufacturing Science and Technology*. 2011. P. 24-32. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.02.001>

205. Leong W.D., Lam H.L., Ng W. P. Q., Lim C. H. Lean and green manufacturing - a review on its applications and impacts. *Process Integration and Optimization for Sustainability*. 2019. Vol. 3. No. 1. P. 5-23. URL: <https://surl.li/lzsmvr>

206. Lopez-Torres G.C., Montejano-García S., Alvarez-Torres F.J. and Perez-Ramos, M.D.J. Sustainability for competitiveness in firms - a systematic literature review. *Measuring Business Excellence*. 2022. Vol. 26. No. 4. P. 433-450. URL: <https://surl.li/btlreb>
207. Lozano R. Analysing the use of tools, initiatives, and approaches to promote sustainability in corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27. No. 2. P. 982-998. URL: <https://surl.li/qvxqfa>
208. Marchenko T. Innovations and dynamism of economic development: innovativeness of J.A. Shumpeter. *Innovative Economy*. 2022. No 2–3, Pp. 11–15. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.2>
209. Meissner D., Kotsemir M. Conceptualizing the innovation process towards the ‘active innovation paradigm’-trends and outlook. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2016. Vol. 5, Article 14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-016-0042-z> (дата звернення: 08.05.2025).
210. Mulyati Suharno G., Muharom M. An Implementation of Lean-ergonomic Approach to Reduce Ergonomic Parameter Waste in the Manufacture of Crackers. *ICoA Conference Proceedings*. 2015. ISSN 2413-0877. Vol. 3. P. 21-24. URL: <https://surl.li/yvloqw>
211. Nwanya S.C., Oko A. The limitations and opportunities to use lean based continuous process management techniques in Nigerian manufacturing industries - a review. *Journal of Physics: Conference Series*. 2019. Vol. 1378. No. 2. P. 1-12. URL: <https://surl.li/nnzdbj>
212. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris ; Luxembourg : OECD Publishing ; Eurostat, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
213. Patel B.S., Sambasivan M., Panimalar R., Krishna R.H. A relational analysis of drivers and barriers of lean manufacturing. *The TQM Journal*. 2022. Vol. 34. No. 5. P. 845-876. URL: <https://surl.li/pczfm>
214. Santos Z., Vieira L., Balbinotti G. Lean Manufacturing and ergonomic working conditions in the Automotive Industry. *6th International Conference on*

Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE). 2015. P. 5947-5954.

URL: <https://surl.li/zgysvm>

215. Schaltegger S., Christ K.L., Wenzig J., Burritt R.L. Corporate sustainability management accounting and multi-level links for sustainability - A systematic review. *International Journal of Management Reviews*. 2022. Vol. 24. No. 4. P. 480-500. URL: <https://surl.li/pticre>

216. Schumpeter J. Teoria wzrostu gospodarczego. Warszawa: PWN. 1960. 237 s.

217. Skrynkovskyy R., Podolchak N., Levytska Y., Konovalyuk I. Trends in the Development of Innovation Infrastructure of the Regions of Ukraine for the Introduction of Smart Specialization «Creative Industries». *Path of Science*. 2021. Том 7. Випуск 11. С. 4046–4056. URL: <https://is.gd/jMgaMq>

218. Sobko O., Krysovaty I., Kosenko A., Shersheniuk O., Ivashkiv Y., Vovk V. Marketing Toolkit for Facilitating Innovative Development in Business. *Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 22. pp. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2024.22.8> URL: https://refpress.org/wp-content/uploads/2024/11/Paper-8_REF.pdf

219. Solaimani S., Sedighi M. Toward a holistic view on lean sustainable construction: a literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 248. P. 1-14. URL: <https://surl.li/lcwhvg>

220. Spallini S., Milone V., Nisio A., Romanazzi P. The dimension of sustainability: a comparative analysis of broadness of information in italian companies. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 3. P. 1457. URL: <https://surl.li/gnrbyn>

221. Strateanu, A.-G., M. Sandu, L. Ciornei, L. Udrea. Trends and Innovative Solutions in Smart Growth Production of Milk and Dairy Products. *Annals of «Valahia» University of Târgoviște. Agriculture*. 2023. Vol. 15. № 1. P. 35-41. URL: <https://surl.li/jsfjaw>

222. Su R., Obrenovic B., Du J., Godinoc D. COVID-19 pandemic implications for corporate sustainability and society. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. No. 3. P. 1592. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1592>

223. Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/goals>

224. Sveiby K. E. The Balanced Score (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a Comparison. URL: <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html>
225. Tanasic Z., Janjic G., Sokovic M., Kusar J. Implementation of the lean concept and simulations in SMEs - A case study. *International Journal of Simulation Modelling*. 2022. Vol. 21. No. 1. P. 77-88. URL: <https://surl.li/smlqzb>
226. Tasdemir C., Gazo R. A systematic literature review for better understanding of lean driven sustainability. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. No. 7. P. 2544. URL: <https://surl.li/cqgwla>
227. Teixeira P., Coelho A., Fontoura P., Sá J. C., Silva F. J. G., Santos G., Fe L. P. Combining lean and green practices to achieve a superior performance: the contribution for a sustainable development and competitiveness - an empirical study on the portuguese context. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. Vol. 29. No. 4. P. 887-903. URL: <https://surl.li/uxjtlp>
228. The voice of Ukrainian стартапс: More than half of стартапс continue their operations exclusively from Ukraine. TechUkraine. URL: <https://is.gd/iHbM6I>
229. Trabucco M., De Giovanni P. Achieving resilience and business sustainability during COVID-19: the role of lean supply chain practices and digitalization. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 22. P. 12369. <https://doi.org/10.3390/su132212369/> URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12369>
230. UKSPA (United Kingdom Science Parks Association). URL: <https://www.ukspa.org.uk/> (дата звернення: 13.04.2025)
231. UNDP Ukraine. Цілі сталого розвитку. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
232. Value creation through quality and innovation - a case study on Portugal / Santos G. et al. *The TQM Journal*. 2019. Vol. 31. No. 6. P. 928-947. URL: <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2018-0223>
233. Volberda H. W., Van Den Bosch F. A. J., Mihalache O. R. Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*. 2014. Vol. 35, Issue 9. P. 1245–1264. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840614546155>

234. World Commission on Environment and Development (WCED). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford. 1987.
URL: <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=en&v=pdf>

235. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 217–227.
DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.23>
URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85191774917&origin=recordpage> (Scopus)

236. Zizlavský O. Approaches to Innovation Process Assessment: Complex Results from an Exploratory Investigation. *International Journal of Engineering Business Management*. DOI: <https://doi.org/10.5772/62052>

ДОДАТКИ

Додаток А 1

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:

1. Krysovatyu I., Rozumnyi O., **Ivashkiv Y.**, Aliiev E., Furyk Y. Innovation Park and Its Role in Stimulating Economic Growth. *African journal of applied research*. 2024. Vol. 10, No.(1). pp. 442–453.

DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.714>

URL: [https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85201562100&origin=recordpage)

85201562100&origin=recordpage (індексується в наукометричній базі Scopus (Q4); (1,4 д.а./0,2 д.а.; внесок автора: проаналізовано вплив інноваційних парків та інноваційний розвиток підприємств та економічне зростання).

2. Sobko O., Krysovatyu I., Kosenko A., Shersheniuk O., **Ivashkiv Y.**, Vovk V. Marketing Toolkit for Facilitating Innovative Development in Business. *Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 22. pp. 69–76.

DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2024.22.8>

URL: <https://refpress.org/ref-vol22-a8/>

URL: https://refpress.org/wp-content/uploads/2024/11/Paper-8_REF.pdf

(1,4 д.а./0,2 д.а.; внесок автора: обґрунтовано розвиток інноваційних бізнес моделей в умовах цифрової економіки).

Статті у наукових фахових виданнях:

3. **Івашків Я.**, Собко Я. Інноваційний імператив розвитку українських підприємств. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 190–198.

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190>

URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1873/1955>

(0,5 д.а./0,25 д.а.; внесок автора: уточнено поняття «інноваційного імперативу розвитку підприємств»).

4. Івашків Я. Аналіз інноваційної активності підприємств в контексті управління розвитком бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 295–303. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.295>

URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6515/6565657793>

(0,5 д.а.).

5. Івашків Я. Інноваційні засади управління розвитком бізнесу в контексті Lean-Sustainability та реалізації соціальної складової сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 392–397. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-79>

URL: <https://ujae.org.ua/en/innovative-principles-of-business-development-management-in-the-context-of-lean-sustainability-and-implementation-of-the-social-component-of-sustainable-development/> (0,6 д.а.).

6. Івашків Я. Підвищення інноваційної активності підприємств на основі співпраці з інноваційними парками. *Інноваційна економіка*. 2026. №1. С. 90–92. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1.16>

URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1747/1930> (0,5 д.а.).

Публікації апробаційного характеру:

7. Івашків Я. Посилення інноваційної активності підприємства як чинник розвитку бізнесу в умовах післявоєнної відбудови України. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали III Міжнародної наук.–практ. конференції*. (25–27 травня 2023 р. м. Тернопіль). Тернопіль, 2023. С. 241–243. (0,15 д.а.).

8. Івашків Я.К., Свистун В.І. Забезпечення інноваційного розвитку бізнесу на основі екологічного підприємництва. *Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. (26 березня 2024 року). Орхус, Данія, 2024. С. 19–21. (0,2 д.а./0,15 д.а.; внесок автора: обґрунтовано напрями інноваційного розвитку бізнесу в контексті екологічного підприємництва).

9. Івашків Я. Інноваційна політика підприємства як складова підвищення його конкурентоспроможності. *Нові напрями розвитку науки і техніки в умовах глобальної кризи: матеріали CXL Міжнародної науково-практичної інтернет конференції*. (29 березня 2024 р., м. Ужгород). Ужгород, 2024. С. 49–52. (0,25 д.а.).

10. Івашків Я. Забезпечення інноваційності українських підприємств в умовах війни. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону*: матеріалами VII Міжнародної науково-практичної конференції. (25 квітня 2024 р.). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 208–209. (0,15 д.а.).

11. Івашків Я. Перспективи покращення управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності. *Сучасні трансформації економіки, управління та права в умовах глобальних викликів*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. (Кропивницький, 27 січня 2026 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2026. 107 с. С. 69–70. (0,15 д.а.).

12. Івашків Я. Посилення інноваційної активності українських підприємств в умовах війни. *Innovative Research in Science and Economy*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. (Брюссель, Бельгія, 28–30 січня, 2026 р.). С. 187–189. (0,15 д.а.).

13. Івашків Я. Методичні підходи в оцінюванні впливу інноваційної активності підприємства на розвиток бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Одеса, 6 лютого 2026 р.). Львів–Торунь: Liha-Press, 2026. 226 с. С. 128–129. (0,15 д.а.).

Відомості про апробацію результатів дослідження

№ з/п	Назва конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи, круглого столу	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1.	III Міжнародна науково-практична конференція «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів»	м. Тернопіль	25–27 травня 2023 р.	очна
2.	Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку»	м. Орхус, Данія	26 березня 2024 року	заочна
3.	CXL Міжнародна науково-практична інтернет конференція «Нові напрями розвитку науки і техніки в умовах глобальної кризи»	м. Ужгород	29 березня 2024 р.	заочна
4.	VII Міжнародна науково-практична конференція «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону»	м. Київ	25 квітня 2024 р.	очна
5.	Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні трансформації економіки, управління та права в умовах глобальних викликів»	м. Кропивницький	27 січня 2026 р.	очна
6.	Міжнародна науково-практична конференція «Innovative Research in Science and Economy»	м. Брюссель, Бельгія	28–30 січня, 2026 р.	заочна
7.	Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку економіки: глобалізація та регіоналізація»	м. Одеса	6 лютого 2026 р.	очна

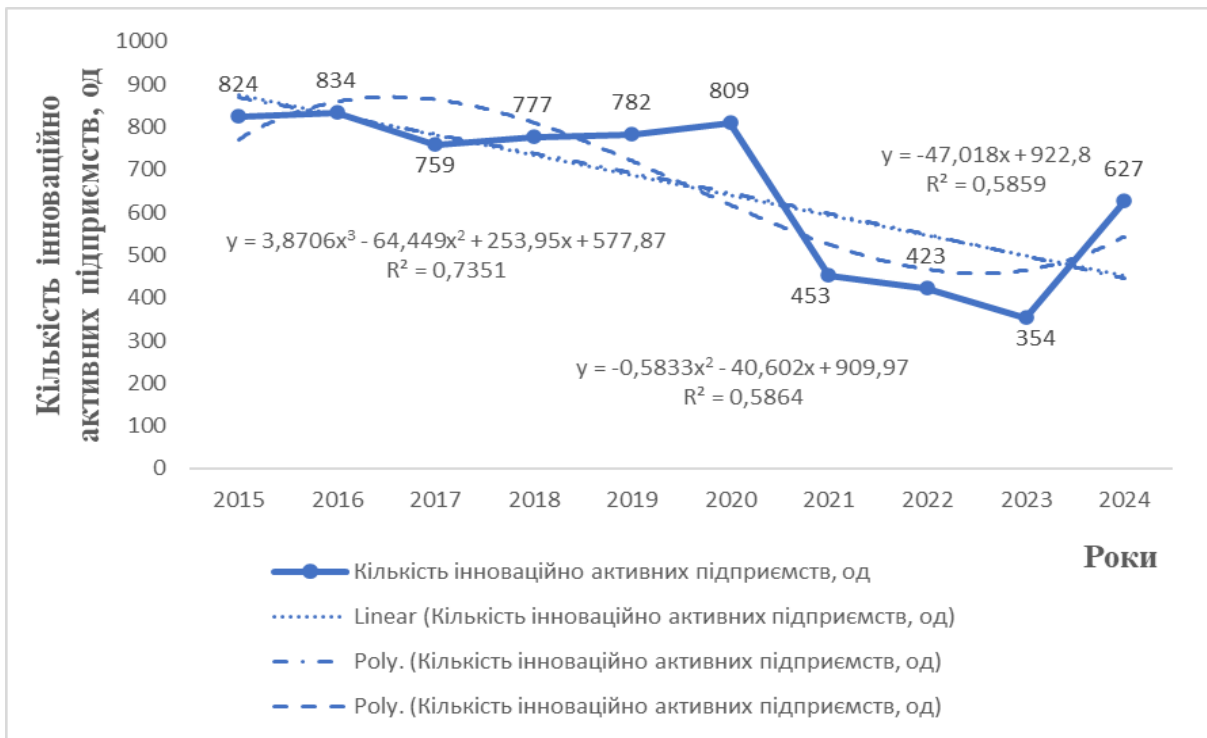


Рис. 1. Динаміка інноваційно активних промислових підприємств в Україні у 2015–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75;101 ;102; 113; 114].



Рис. 1. Динаміка інноваційно активних підприємств харчової промисловості в Україні у 2015–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75;101 ;102; 113; 114].

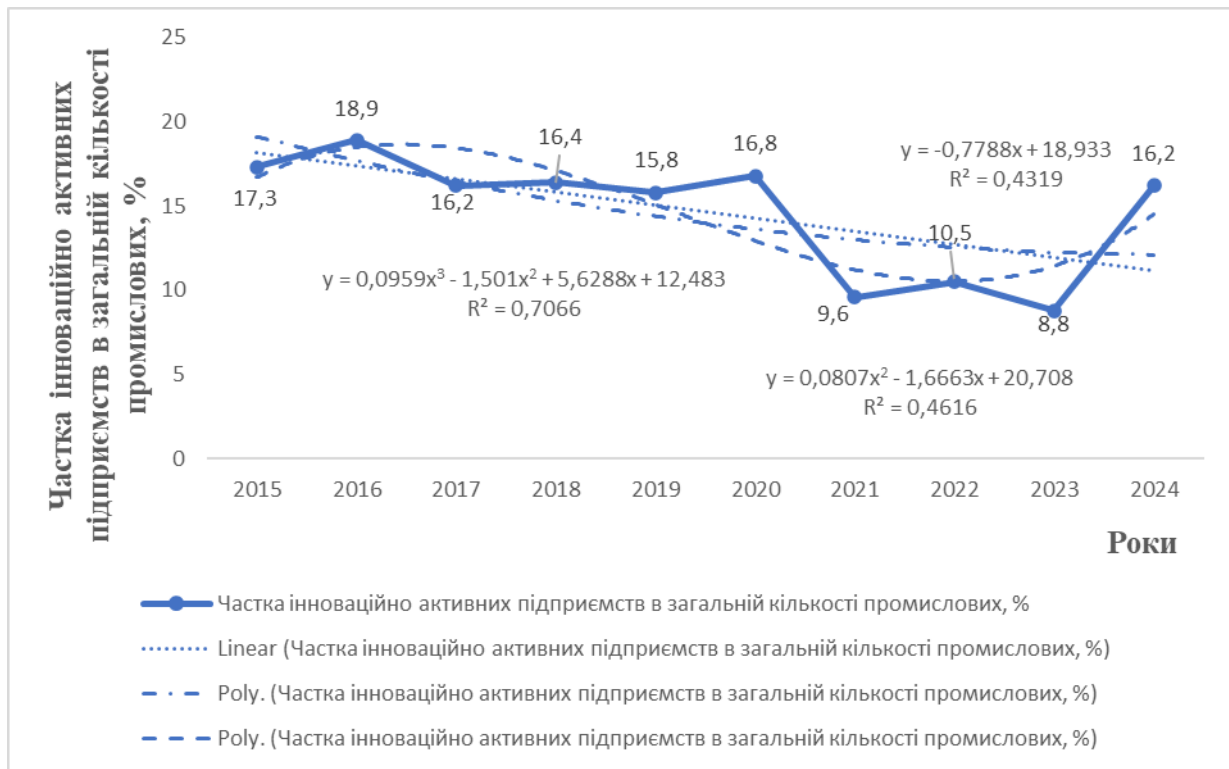


Рис. 1. Динаміка частки інноваційно активних промислових підприємств в Україні у 2015–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75;101 ;102; 113; 114].

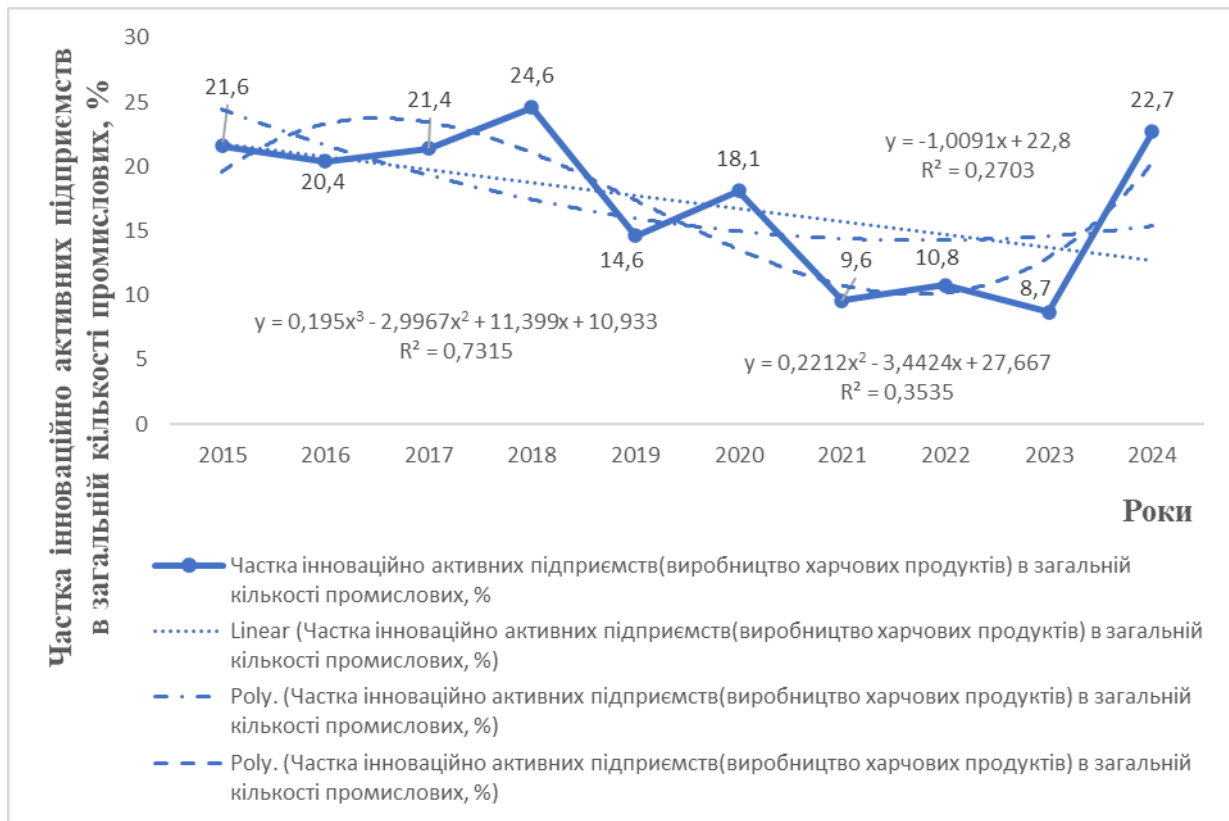


Рис. 1. Динаміка частки інноваційно активних підприємств харчової промисловості в Україні у 2015–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75;101 ;102; 113; 114].



Рис.1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні у 2015–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75;101 ;102; 113; 114].



Рис.1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції харчової промисловості в Україні у 2015–2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [68; 69; 75;101 ;102; 113; 114].

**Оцінювання фінансово-економічної складової забезпечення ефективності
управління розвитком бізнесу**

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Чистий прибуток, тис грн	-33803	45725	-23208	183347	13192	-61991	-14145
	Операційні витрати, тис. грн	174935 8	189588 1	229653 5	189323 4	381860 7	492756 2	540159 0
	Амортизація, тис. грн	99142	62098	69180	62098	81725	96981	143141
	Витрати на оплату праці, тис. грн	250221	236846	240165	236846	506105	639518	769033
ТОВ «МК «Галичина»	Чистий прибуток, тис грн	9061	9894	10034	30954	53938	82291	177609
	Операційні витрати, тис. грн	172844 4	203954 3	261394 2	305466 5	356992 1	450632 1	608557 1
	Амортизація, тис. грн	17110	45330	61214	69501	78151	99145	130050
	Витрати на оплату праці, тис. грн	91930	116789	138095	158080	239346	366312	606919
ТОВ «Люстдорф»	Чистий прибуток, тис грн	227226	173310	62284	181895	185515	-13385	127217
	Операційні витрати, тис. грн	320725 3	342787 9	420502 4	400427 8	420795 9	501872 2	545994 3
	Амортизація, тис. грн	103665	124989	118470	192284	162359	172389	154465
	Витрати на оплату праці, тис. грн	388686	435067	413578	435640	480308	533260	622790
ТОВ «Радивилівмолоко»	Чистий прибуток, тис грн	21442	29400	17338	51928	73369	60502	76803
	Операційні витрати, тис. грн	659623	692037	815501	130961 8	167734 7	198119 2	258952 5
	Амортизація, тис. грн	10786	12550	14806	20743	38927	43543	64138
	Витрати на оплату праці, тис. грн	62989	75278	95807	117510	133417	163686	234259

* Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.

**Оцінювання технічної складової забезпечення ефективності управління
розвитком бізнесу**

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Основні засоби, тис. грн	612662	673939	718103	742832	801816	1500530	1583948
	Знос основних засобів, тис. грн	116736	176179	240327	303590	379014	470648	608962
ТОВ «МК «Галичина»	Основні засоби, тис. грн	176408	275957	343040	386982	510141	836610	998030
	Знос основних засобів, тис. грн	25709	97471	126617	193975	253880	343327	459599
ТОВ «Люстдорф»	Основні засоби, тис. грн	1026779	1178305	1290705	1142341	1545970	1587620	1772752
	Знос основних засобів, тис. грн	476601	584180	697329	452467	586285	756050	887889
ТОВ «Радивилівмолоко»	Основні засоби, тис. грн	88592	106465	120938	189212	288011	370517	519217
	Знос основних засобів, тис. грн	51942	62168	75754	95849	134612	176321	237347

* Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.

**Оцінювання кадрової складової забезпечення ефективності управління
розвитком бізнесу**

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Чисельність персоналу, осіб	1534	1393	1268	1245	1184	1236	1310
	Операційні витрати, тис. грн	1749358	1895881	2296535	1893234	3818607	4927562	5401590
	Витрати на оплату праці, тис. грн	250221	236846	240165	236846	506105	639518	769033
	Обсяги виготовленої продукції, тис. грн	1505362	1691572	2092681	2870720	3480057	4383091	4826546
ТОВ «МК «Галичина»	Чисельність персоналу, осіб	1504	1489	1473	1479	1483	1589	1892
	Операційні витрати, тис. грн	1728444	2039543	2613942	3054665	3569921	4506321	6085571
	Витрати на оплату праці, тис. грн	91930	116789	138095	158080	239346	366312	606919
	Обсяги виготовленої продукції, тис. грн	1292195	1582203	2055421	2334666	2763350	3451076	4653269
ТОВ «Люстдорф»	Чисельність персоналу, осіб	1856	1812	1762	1497	1484	1419	1394
	Операційні витрати, тис. грн	3207253	3427879	4205024	4004278	4207959	5018722	5459943
	Витрати на оплату праці, тис. грн	388686	435067	413578	435640	480308	533260	622790
	Обсяги виготовленої продукції, тис. грн	2383227	2467806	3068825	3094491	3293632	3901992	4368898
ТОВ «Радивилівмолоко»	Чисельність персоналу, осіб	715	693	678	748	800	638	843
	Операційні витрати, тис. грн	659623	692037	815501	1309618	1677347	1981192	2589525
	Витрати на оплату праці, тис. грн	62989	75278	95807	117510	133417	163686	234259
	Обсяги виготовленої продукції, тис. грн	551516	600655	659239	1079719	1398907	1584931	2172879

* Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.

Оцінювання інноваційної складової забезпечення ефективності управління розвитком бізнесу

Суб'єкт	Показники	Роки						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	Вартість нематеріальних активів, тис. грн	4049	4218	4331	4420	4369	4547	10355
	Вартість необоротних активів, тис. грн	586614	643799	677057	636198	974027	1177593	1221343
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,033	0,046	0,017	0,026	0,030	0,040	0,050
ТОВ «МК «Галичина»	Вартість нематеріальних активів, тис. грн	671	2049	2298	3827	7193	8286	8387
	Вартість необоротних активів, тис. грн	67439	189842	222844	603924	329144	540298	540903
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,012	0,011	0,023	0,023	0,056	0,02	0,018
ТОВ «Люстдорф»	Вартість нематеріальних активів, тис. грн	1269	1318	1318	1333	1444	1445	23569
	Вартість необоротних активів, тис. грн	651998	830022	983650	1131169	1151561	1086355	1036492
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,001	0,001	0,013	0,021	0,001	0,023	0,036
ТОВ «Радивилівмолоко»	Вартість нематеріальних активів, тис. грн	393	508	508	508	540	1340	1340
	Вартість необоротних активів, тис. грн	37138	48004	70963	135085	155136	217814	291637
	Коефіцієнт інноваційності асортименту	0,001	0,001	0,001	0,001	0,003	0,001	0,005

* Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.

OLS Regression Results						
=====						
Dep. Variable:	ln_Y	R-squared:	0.381			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.234			
Method:	Least Squares	F-statistic:	2.586			
Date:	Mon, 27 Apr 2026	Prob (F-statistic):	0.0566			
Time:	10:42:13	Log-Likelihood:	-35.783			
No. Observations:	27	AIC:	83.57			
Df Residuals:	21	BIC:	91.34			
Df Model:	5					
Covariance Type:	nonrobust					
=====						
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]

const	-3.8134	4.389	-0.869	0.395	-12.942	5.315
ln_X1	0.8088	0.495	1.633	0.117	-0.221	1.839
ln_X2	0.2871	0.302	0.952	0.352	-0.340	0.914
ln_X3	-0.7320	1.300	-0.563	0.579	-3.436	1.972
ln_X5	0.9916	0.695	1.428	0.168	-0.453	2.436
ln_X7	-0.1772	0.180	-0.987	0.335	-0.550	0.196
=====						
Omnibus:	9.122	Durbin-Watson:	2.753			
Prob(Omnibus):	0.010	Jarque-Bera (JB):	8.052			
Skew:	-0.900	Prob(JB):	0.0178			
Kurtosis:	4.980	Cond. No.	355.			
=====						
Notes:						
[1] Standard Errors assume that the covariance matrix of the errors is correctly specified.						

Рис.1. Результати оцінювання параметрів скоригованої виробничої функції Кобба–Дугласа.

*Джерело: розраховано та побудовано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.

OLS Regression Results

```

=====
Dep. Variable:          ln_Y      R-squared:                0.242
Model:                  OLS      Adj. R-squared:           0.019
Method:                 Least Squares  F-statistic:              1.083
Date:                   Mon, 27 Apr 2026  Prob (F-statistic):      0.404
Time:                   11:08:35     Log-Likelihood:          -30.649
No. Observations:      23          AIC:                     73.30
Df Residuals:          17          BIC:                     80.11
Df Model:              5
Covariance Type:      nonrobust
=====

```

	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
const	3.7797	4.936	0.766	0.454	-6.635	14.194
ln_X1_lag1	0.4624	0.547	0.846	0.409	-0.691	1.616
ln_X2_lag1	0.1101	0.328	0.336	0.741	-0.582	0.802
ln_X3_lag1	-1.6146	1.390	-1.162	0.261	-4.547	1.318
ln_X5_lag1	0.6239	0.852	0.732	0.474	-1.173	2.421
ln_X7_lag1	0.1916	0.193	0.993	0.335	-0.216	0.599

```

=====
Omnibus:                6.549      Durbin-Watson:           2.684
Prob(Omnibus):          0.038      Jarque-Bera (JB):       4.300
Skew:                   -0.894     Prob(JB):               0.116
Kurtosis:               4.137     Cond. No.               356.
=====
Notes:
[1] Standard Errors assume that the covariance matrix of the errors is correctly specified.

```

Рис. 1. Результати оцінювання параметрів лагової виробничої функції Кобба–Дугласа досліджених молокопереробних товариств.

*Джерело: розраховано та побудовано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.

OLS Regression Results						
=====						
Dep. Variable:	Y	R-squared:	0.159			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	-0.135			
Method:	Least Squares	F-statistic:	0.5401			
Date:	Sat, 25 Apr 2026	Prob (F-statistic):	0.794			
Time:	16:02:16	Log-Likelihood:	-391.63			
No. Observations:	28	AIC:	799.3			
Df Residuals:	20	BIC:	809.9			
Df Model:	7					
Covariance Type:	nonrobust					
=====						
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]

const	-7.187e+05	5.89e+05	-1.221	0.236	-1.95e+06	5.09e+05
X1	1.402e+04	8.7e+04	0.161	0.874	-1.67e+05	1.96e+05
X2	1.057e+05	1.99e+05	0.532	0.601	-3.09e+05	5.2e+05
X3	2.809e+04	3.43e+04	0.820	0.422	-4.34e+04	9.96e+04
X4	-24.7689	38.514	-0.643	0.527	-105.107	55.569
X5	-2.471e+06	5.4e+06	-0.457	0.652	-1.37e+07	8.8e+06
X6	-5917.6325	7473.095	-0.792	0.438	-2.15e+04	9670.971
X7	6854.9010	5274.406	1.300	0.209	-4147.317	1.79e+04
=====						
Omnibus:	53.487	Durbin-Watson:	1.798			
Prob(Omnibus):	0.000	Jarque-Bera (JB):	341.242			
Skew:	3.718	Prob(JB):	7.95e-75			
Kurtosis:	18.401	Cond. No.	3.60e+05			
=====						

Рис. 1. Результати оцінювання параметрів початкової багатофакторної регресійної моделі доданої вартості.

*Джерело: розраховано та побудовано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.

OLS Regression Results						
=====						
Dep. Variable:	Y	R-squared:	0.716			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.467			
Method:	Least Squares	F-statistic:	6.806			
Date:	Sat, 25 Apr 2026	Prob (F-statistic):	0.00740			
Time:	16:52:01	Log-Likelihood:	-191.85			
No. Observations:	16	AIC:	399.7			
Df Residuals:	8	BIC:	405.9			
Df Model:	7					
Covariance Type:	HC3					
=====						
	coef	std err	z	P> z	[0.025	0.975]

const	1.964e+04	1.4e+05	0.140	0.889	-2.55e+05	2.94e+05
X1_lag1	6.23e+04	1.87e+04	3.328	0.001	2.56e+04	9.9e+04
X2_lag1	1042.2945	4.78e+04	0.022	0.983	-9.26e+04	9.47e+04
X3_lag1	-1.239e+04	6263.867	-1.978	0.048	-2.47e+04	-114.647
X4_lag1	32.0894	22.957	1.398	0.162	-12.906	77.085
X5_lag1	-7.139e+05	1.89e+06	-0.377	0.706	-4.42e+06	2.99e+06
X6_lag1	969.0307	1933.238	0.501	0.616	-2820.046	4758.107
X7_lag1	-492.1588	1176.707	-0.418	0.676	-2798.461	1814.144
=====						
Omnibus:	0.118	Durbin-Watson:	2.783			
Prob(Omnibus):	0.943	Jarque-Bera (JB):	0.279			
Skew:	-0.161	Prob(JB):	0.870			
Kurtosis:	2.439	Cond. No.	2.41e+05			
=====						

Рис. 1. Результати оцінювання параметрів лагової багатofакторної моделі доданої вартості

*Джерело: розраховано та побудовано автором на основі статистичної звітності досліджених товариств.



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Листопадова, 5, м. Тернопіль, 46001 тел.: (0352) 52 20 21 e-mail: ternopil_rada@ukr.net

web: ternopilcity.gov.ua

12.05.2026 р
№-97/03

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Івашківа Ярослава Корнелійовича на тему: «Управління розвитком
бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства»**

Зважаючи на високий науково-дослідницький, освітній і бізнесовий потенціал міста Тернополя, підтверджуємо, що пропозиції Івашківа Ярослава Корнелійовича в дисертації, поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» розглянуто при формуванні «Стратегії розвитку міста».

Пропозиції Івашківа Я.К. окремих положень концептуальної моделі управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності у частині покращення міжсекторної співпраці з метою підвищення інноваційної активності підприємств впроваджено в процеси планування інноваційного розвитку міста.

Розглянуто та прийнято до впровадження пропозицій в сфері науково-методичних положень щодо розширення меж аналітичного застосування класифікаційного методу через застосування шкали для встановлення рівня інноваційності підприємства, що сприятиме підвищенню інноваційної активності бізнесового сектора та реалізації вимог сталого розвитку міста.

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради



Ігор КРИСОВАТИЙ

Комунальне некомерційне підприємство «Місто інновацій»

Код ЄДРПОУ 45794717

м. Тернопіль, вул. Доли, 9, 46008 тел.: +38(098)-813-10-16

e-mail: openspaceternopil@gmail.com

18.05.2026р.
N 131/08**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

результатів дисертаційної роботи Івашківа Ярослава Корнелійовича на тему: «Управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства», поданої на здобуття доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент

Пропозиції Івашківа Я.К., які наведено в роботі на тему «Управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства» мають наукову, консалтингову та освітянську цінність. Окремі аргументування аспектів розбудови співпраці задля розробки спільних інноваційних проєктів та підтримки розвитку інтелектуальної власності задля стимулювання інноваційної активності підприємницького середовища використано в навчальних, тренінгових та просвітницьких програмах КНП «Місто інновацій».

Обґрунтовані у дисертаційній роботі Івашківа Я.К. напрями міжсуб'єктної взаємодії з метою посилення інноваційної активності підприємств та комерціалізації результатів інноваційної діяльності знайшли практичне застосування при розробці програм підтримки розвитку інноваційного підприємництва, а також при підготовці грантових заявок із інноваційною складовою в межах підтримки підприємництва в Україні.

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Директор

КНП «Місто інновацій»



Наталія ШАСТ



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
ПрАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
КОМПАНІЯ "МОЛОКІЯ"

PRIVATE JOINT STOCK COMPANY
"TERNOPIL DAIRY FACTORY"
PJSC "TERNOPIL DAIRY FACTORY"
"MOLOKIA" COMPANY

11.05. 2026 № 151

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Івашківа Ярослава Корнелійовича на тему: «Управління розвитком бізнесу
в процесі посилення інноваційної активності підприємства»

Рекомендації Івашківа Ярослава Корнелійовича, сформульовані в дисертації, поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» щодо розбудови інноваційної підприємницької екосистеми на основі концептуальної моделі управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, а також модернізації організаційної структури управління розглянуто та прийнято до впровадження, що дозволило покращити управління розвитком бізнесу на основі посилення інноваційної активності товариства.

Запропонований Івашківим Я. К. інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності враховано в при розрахунку індикаторів успішності та соціально-економічної ефективності функціонування товариства.

Пропозиції автора щодо врахування основних положень моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, побудований на основі прогнозних моделей інноваційної активності товариства дозволили виявити резерви генерування доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Заступник голови правління

Директор заводу

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»



Солтис В.П.

19.05.2026/2.
№ 103/01

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи Івашківа Ярослава Корнелійовича
на тему: «Управління розвитком бізнесу в процесі посилення
інноваційної активності підприємства», поданої на здобуття ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент

Підтверджуємо, що результати дисертаційної роботи Івашківа Ярослава Корнелійовича «Управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства» доповнити стратегію розвитку ТОВ «Радивилівмолоко» напрямками покращення управління на основі впровадження інновацій системи ощадливого виробництва.

Запропоновані Івашківим Я. К. підхід до моделювання інноваційних резервів підвищення ефективності управління розвитком бізнесу, побудований на основі прогнозних моделей інноваційної активності товариства використано при оновленні аналітично-методичного забезпечення шляхом його доповнення переліком оцінних показників та індикаторів оцінювання ефективності діяльності товариства.

Пропозиції щодо основних положень концептуальної моделі управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності та результати факторного аналізу, отримані через використання методу моделювання на основі виробничої функції Кобба–Дугласа використано в процесі планування діяльності на ТОВ «Радивилівмолоко».

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Директор

ТОВ «Радивилівмолоко» № 31259168



Грисюк А.І.



ТОВ «ІНГРЕДІЄНТС»
 ЄДРПОУ: 44244826
 ІПН: 442448213032
 Ідентифікаційний номер ЄДР: UA393223130000026004000051762
 в «УКРЕКСІМБАНК»
 Ідентифікаційний номер ЄДР: UA70325365000000260050028008
 в «КРЕДОБАНК»

Дирекція
 +38 067 499 14 49

Фінансовий відділ
 +38 097 463 03 56

Комерційний відділ
 +38 063 594 43 83
 +38 093 567 42 24
 +38 096 586 03 86
 +38 096 006 00 01

Адреса
 79004, Україна, м. Львів,
 вул. Персенківка, 19
Ел. пошта
 info@ingredients.net.ua



Виразність Вашого Смаку!

20.05.2026р.

N 93/04

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Івашківа Ярослава Корнелійовича на тему: «Управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент»

Підтверджуємо, що результати дисертаційної роботи, виконаної Івашківим Я.К., а саме основні положення розробленої концептуальної моделі управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства використані при формуванні стратегії розвитку товариства.

Розроблений інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу в контексті характеристики інноваційності, що охоплює систематизовані критерії, індикатори та показники в межах фінансово-економічного, кадрового, технічного та інноваційного модулів використано в планово-аналітичній роботі товариства.

Пропозиції щодо міжсуб'єктної співпраці з інноваційними та науковими парками застосовано при розробці бізнес-плану, що дозволило функціонально покращити управління розвитком бізнесу на засадах інноваційної активності ТОВ «ІНГРЕДІЄНТС».

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Директор

ТОВ «ІНГРЕДІЄНТС»



М.П. ШЕВЧУК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес результатів дисертаційної роботи Івашківа Ярослава Корнелійовича на тему «Управління розвитком бізнесу в процесі посилення інноваційної активності підприємства», поданої на здобуття доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент

Розроблений дисертантом методичний підхід в оцінюванні ефективності управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства, а також запропоновані в дисертації теоретичні засади та методичний базис управління розвитком бізнесу на засадах інноваційності, концептуальна модель управління розвитком бізнесу в контексті посилення інноваційної активності підприємства, технології розрахунку показників факторного аналізу для моделювання впливу інноваційної активності підприємства на ефективність управління розвитком бізнесу та інші теоретичні узагальнення, що базуються на ретельному вивченні праць провідних українських та закордонних науковців, будучи включеними в лекційні курси «Підприємництво», «Екопідприємництво», «Інноваційна діяльність в бізнесі», «Ринкова інфраструктура», «Управління інноваційними проектами» ефективно використовуються в навчально-виховному процесі кафедри підприємництва і торгівлі Західноукраїнського національного університету.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
Західноукраїнського
національного університету



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

ЗУНУ
№ 126-26/1185 від 15.05.2026



ОЛЬГА СОБКО
+380503779120