

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОРДАЄВ ВЛАДИСЛАВ ВІКТОРОВИЧ

УДК 330.341.1:[658:339.564](043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Спеціальність 51 «Економіка»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ В. В. Бордаєв

Науковий керівник Проскурніна Надія Вікторівна, доктор економічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. _____
д.е.н., професор _____

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Бордаєв В. В. Забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2026.

Дисертаційне дослідження зосереджено на вдосконаленні теоретичних засад, методичних підходів і формуванні практичних рекомендацій щодо забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці.

Актуальність цього дослідження зумовлено низкою викликів інноваційного розвитку підприємств, орієнтованих на експорт, труднощами зовнішньоекономічної діяльності в умовах порушення ланцюгів постачання. Тривалі військові дії на території України призвели до скорочення рівня інноваційної активності суб'єктів підприємництва, які вимушені адаптувати власні функціональні інноваційні стратегії до вимог високо ризикованого операційного середовища. Забезпечення підтримки науково-дослідної діяльності та використання наявного інноваційного потенціалу потребує вибору найбільш оптимальних інструментів цього напрямку роботи. Зовнішньоекономічні виклики, включаючи цінову волатильність, міжнародне регулювання інноваційної сфери, конкуренція за технологічне лідерство на глобальних ринках, актуалізують завдання із розробки механізму адаптації інноваційної політики до цих труднощів.

Мета дисертаційного дослідження полягає у теоретико-практичному обґрунтуванні механізму стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств з врахуванням зовнішньоекономічних викликів та в умовах цифрової економіки. Об'єктом дослідження є процеси

інноваційного розвитку підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах впровадження цифрових технологій. Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, інституційно-економічні інструменти стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств-експортерів, які ведуть діяльність в умовах цифровізації.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступній частині обґрунтовано актуальність роботи, сформульовану мету, завдання, визначено об'єкт та предмет дослідження, сформовано методику, обґрунтовано наукову новизну результатів, конкретизовано інформацію про практичне застосування та апробацію результатів.

У першому розділі з'ясовано сутність інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах цифрової економіки, розглянуто корпоративні стратегії інноваційного прориву: зростання, стабілізації та скорочення. Обґрунтовано, що цифрове середовище реалізації інноваційних проєктів потребує вироблення політики якісних управлінських змін, розвитку міждисциплінарної взаємодії, створення культури «відкритих» інновацій та налагодження співробітництва з зовнішніми партнерами для створення спільних цінностей. Систематизовано головні виклики інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці. Узагальнено основні завдання інноваційного розвитку підприємств-експортерів та фактори впливу на відповідні процеси. Зважаючи на різноманітність підходів до інноваційного розвитку, сформовано типологію інноваційних стратегій експортоорієнтованих підприємств в умовах цифровізації: захисна, комбінована, наступальна.

Інструменти стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств розглядаються в контексті їхньої інтеграції у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю за функціональними блоками: аналітичним, планувальним, організаційно-впроваджувальним, контрольним. Для структурованого відбору інструментів стратегічного аналізу запропоновано використання системи шести

універсальних характеристик FAROUT (орієнтованість на майбутнє, точність, ефективність використання ресурсів, об'єктивність, корисність, своєчасність). Згідно з цими характеристиками проведено рейтингування методів стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємств-експортерів. В результаті огляду інструментів стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств автором запропоновано вдосконалену матрицю портфельного аналізу для розроблення інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства за фазою розвитку ринку та позицією на ринку підприємства. На етапі реалізації інноваційної стратегії запропоновано використання інструменту оцінювання фінансової стійкості та створення системи інструментів управління: планів виконання, адаптованої організаційної структури, бюджетів виконання. На етапі контролю та оцінювання результатів ефективності прийнятої інноваційної стратегії обґрунтовано необхідність аналізу інноваційного впливу на міжнародну ринкову позицію підприємства-експортера.

Наявні методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств у цифровому середовищі пропонують вимірювання спроможності та здатності до комерціалізації новацій на зовнішніх ринках на основі інтегрованого, комплексного, збалансованих підходів до вимірювання та з урахуванням меж інноваційної активності, які охоплюють сектори зовнішнього та внутрішнього інноваційного тиску. Запропоновано модель формування інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства на ринку на основі оцінювання інноваційної привабливості стратегії, оцінювання інноваційних можливостей та реалізації стратегії. Методика оцінювання інноваційного потенціалу містить побудову аналітичної матриці аналізу зовнішніх можливостей, оцінювання здатності протидії загрозам, оцінювання сприятливості зовнішнього середовища для реалізації інноваційного потенціалу, ідентифікації критичних загроз обмеження інноваційного потенціалу. Наступний етап оцінювання інноваційного потенціалу полягає у визначенні потенційних конкурентних

переваг для ідентифікації зовнішніх цифрових змін як передумови для створення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз стану та тенденцій інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в Україні. Для проведення аналізу відібрано великі підприємства переробної промисловості, частка експорту продукції яких перевищує 30% від сукупного експорту товарів, зважаючи на достовірність, доступність даних для оцінювання. Як результат, виявлено такі тенденції інноваційного розвитку. У 2016–2023 роках відбулося скорочення рівня інноваційної активності у зв'язку із стратегічними мотивами скорочення інноваційної діяльності, високими ризиками та низькою прибутковістю, дефіцитом ресурсів. Серед великих переробних підприємств виявлено тенденцію до залежності інноваційних витрат від економічного циклу та падіння фінансування інноваційної діяльності протягом 2020–2024 років. В українській практиці переважають стратегії капіталовкладень у нові машини та обладнання з метою скорочення операційних витрат, зниження собівартості шляхом технологічної модернізації та автоматизації виробництва. Цифрова трансформація промислового сектору стала драйвером оновлення та придбання технологій промисловими підприємствами. Складні економічні умови інноваційного розвитку після початку вторгнення призвели до зміни інноваційних стратегій, переорієнтації бюджетів та скорочення програм фінансування досліджень та розробок.

Діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємств-експортерів демонструє низький ступінь розвитку інституційного, регуляторного середовища, нижче середнього рівень розвитку інфраструктури підтримання інноваційної діяльності та розвитку ринкового середовища, які створюють основні перешкоди та загрози для науково-дослідної роботи, комерціалізації інновації та впровадження результатів використання знань й технологій. Натомість до сприятливих факторів для інноваційного розвитку віднесено вище середнього рівня якості людського капіталу та досліджень, розвиненість бізнес-середовища, ІКТ-

інфраструктури, високий ступінь торгівельного потенціалу, середній рівень митного захисту та захисту внутрішніх виробників.

Інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу підприємств-експортерів переробної галузі за складовими демонструє зростання рівня кадрових спроможностей за скорочення рівня інноваційних здатностей, стратегічних ресурсів, фінансових ресурсів важливих для забезпечення інноваційної діяльності. Водночас, на середньому рівні перебуває наявний науково-дослідний та виробничо-технологічний потенціал протягом 2020–2023 років, тож в перспективі існує значний потенціал для відновлення науково-дослідної роботи та зростання рівня інноваційності виробництва переробних підприємств.

У третьому розділі запропоновано стратегічні підходи до формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств переробної галузі, визначено напрями інноваційного зростання з урахуванням умов цифровізації економіки. Принципи циркулярної економіки мають бути враховані при подальшому впровадженні інновацій у виробничі процеси. Для комерціалізації інновацій на міжнародних ринках запропоновано використання функціонального та динамічного стратегічного партнерства, співробітництва із інноваційними логістичними підприємствами.

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано важливість застосування цифрових порталів підтримання експортерів на основі штучного інтелекту для електронного документування експортних операцій та сертифікації продукції, а також цифрових платформ підтримання бізнесу Science-to-Business (S2B) для розвитку інноваційної екосистеми та регіональне масштабування їхньої роботи з інтеграцією Дія.Бізнес для створення середовища обміну знаннями та технологіями.

В роботі обґрунтовано концепцію впровадження системи економічних інструментів стимулювання інноваційної діяльності на основі витратного підходу до вибору інструментів сприяння експорту продукції, а також із урахуванням досвіду провідних скандинавських країн-лідерів за інноваційним

розвитком. Зважаючи на це, запропоновано систему стимулів, яка базується на кредитних інструментах підтримання, тимчасового звільнення від мит на ввезення нового обладнання, компенсації витрат та інвестицій в стартапи інноваційно активних підприємств, та відшкодуванні витрат на НДР.

У роботі проведено систематизацію зовнішньоекономічних викликів діяльності підприємств-експортерів, в результаті чого сформовано систему заходів реагування на наявні ризики, пов'язані із запровадженням вуглецевих тарифів, фінансуванням НДР, протекціонізмом та ризиками захисту прав інтелектуальної власності при трансфері технологій, ціновою волатильністю на зовнішніх ринках, логістичними, транспортними обмеженнями.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи в практичну діяльність ТОВ «Фаворіто» (довідка від 09 жовтня 2025 р.) та у навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця на кафедрі міжнародної економіки і менеджменту при підготовці здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» (довідка № 26/86-02-31/3 від 23.03.2026 р.).

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, експортоорієнтоване підприємство, цифровізація, інноваційний потенціал, цифрова економіка, інноваційна діяльність, експорт, експортно-імпортна діяльність, стратегія, інноваційна політика, фактори впливу, конкурентоспроможність, напрями розвитку, ЄС.

ABSTRACT

Bordayev V. V. Ensuring the innovative development of an export-oriented enterprise in the digital economy. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 “Economics” (field of knowledge 05 “Social and Behavioral Sciences”). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Kharkiv, 2026.

The relevance of the topic of the dissertation is due to a number of challenges in the innovative development of export-oriented enterprises, the difficulties of foreign economic activity in conditions of disruption of supply chains. Prolonged military operations in the territory of Ukraine have led to a reduction in the level of innovative activity of business entities, which are forced to adapt their own functional innovative strategies to the requirements of a high-risk operating environment. Ensuring support for research and development activities and the use of existing innovation potential (financial, personnel, material and technical, informational components) requires the selection of the most optimal institutional and economic instruments for this area of work. At the same time, external economic challenges, including price volatility, international regulation of the innovation sphere, competition for technological leadership in global markets, actualize the task of developing a mechanism for adapting innovation policy to these difficulties.

The purpose of the dissertation research is to theoretically and practically substantiate the mechanism for strategic support for innovative development of export-oriented enterprises, taking into account external economic challenges and in the conditions of the digital economy. The object of the research is the processes of innovative development of enterprises engaged in foreign economic activity in the conditions of the introduction of digital technologies. The subject of the research is theoretical and methodological provisions, institutional and economic instruments for strategic support for innovative development of exporting enterprises operating in the conditions of digitalization.

The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used and appendices. The introductory part substantiates the relevance of the work, formulates the goal, objectives, defines the object and subject of the research, forms the methodology, substantiates the scientific novelty of the results, specifies information on the practical application and testing of the results.

The first section clarifies the essence of innovative development of export-oriented enterprises in the digital economy, considers corporate strategies of innovative breakthrough: growth, stabilization and reduction. It is substantiated that the digital environment for implementing innovative projects requires the development of a policy of qualitative management changes, the development of interdisciplinary interaction, the creation of a culture of "open" innovations and the establishment of cooperation with external partners to create common values. The main challenges of innovative development of export-oriented enterprises in the digital economy are systematized. The main tasks of innovative development of exporting enterprises and factors influencing the relevant processes are summarized. Given the diversity of approaches to innovative development, a typology of innovative strategies of export-oriented enterprises in the conditions of digitalization is formed: defensive, combined, offensive.

The tools for strategic support of innovative development of export-oriented enterprises are considered in the context of their integration in the system of strategic management of innovative activities by functional blocks: analytical, planning, organizational and implementation, control. For a structured selection of strategic analysis tools, the use of a system of six universal characteristics FAROUT is proposed. According to these characteristics, a ranking of methods for strategic analysis of innovative development of exporting enterprises is carried out (strategic analytical methods, methods of competitive analysis and consumer analysis, methods of external environment analysis, methods of development analysis, methods of financial analysis). As a result of the review of the tools for strategic support of innovative development of export-oriented enterprises, the author proposed an improved portfolio analysis matrix for developing an innovative strategy of an export-oriented enterprise based on the state of market development and the company's market position. At the stage of implementing the innovative strategy, the use of a tool for assessing financial stability and creating a system of management tools: implementation plans, adapted organizational structure, implementation budgets. At the stage of monitoring and evaluating the results of the effectiveness of

the adopted innovation strategy, the need to analyze the innovative impact on the international market position of the exporter's enterprise is substantiated.

Existing methodological approaches to assessing the innovative potential of export-oriented enterprises in the digital environment offer measurement of the capacity and ability to commercialize innovations in foreign markets based on integrated, comprehensive, balanced approaches to measurement and taking into account the boundaries of innovative activity, which cover the areas of external and internal innovation pressure. A model for forming an innovative strategy of an export-oriented enterprise in the market is proposed based on assessing the innovative attractiveness of the strategy, assessing innovation opportunities and implementing the strategy. The methodology for assessing innovative potential includes building an analytical matrix for analyzing external opportunities, assessing the ability to counter threats, assessing the favorableness of the external environment for realizing innovative potential, and identifying critical threats to limiting innovative potential. The next stage of assessing the innovative potential is to determine potential competitive advantages for identifying external digital changes as a prerequisite for creating competitive advantages in international markets.

The second section provides a thorough analysis of the state and trends of innovative development of export-oriented enterprises in Ukraine. For the analysis, large processing industry enterprises were selected, the share of exports of which exceeds 30% of total exports of goods, taking into account the reliability and availability of data for assessment. As a result, the following trends in innovative development were identified. In 2016-2023, there was a reduction in the level of innovative activity due to strategic motives for reducing innovative activity, high risks and low profitability, and resource shortage. Among large processing enterprises, a tendency has been identified for innovation costs to depend on the economic cycle and a decline in financing for innovation activities during 2020-2024. In Ukrainian practice, strategies of capital investments in new machinery and equipment to reduce operating costs, reduce costs through technological modernization and automation of production prevail. The digital transformation of

the industrial sector has become a driver of updating and acquiring technologies by industrial enterprises. The difficult economic conditions for innovation development after the beginning of the invasion led to a change in innovation strategies, a reorientation of budgets, and a reduction in R&D funding programs.

Diagnostics of internal and external factors influencing the innovative development of exporting enterprises demonstrates a low level of development of the institutional and regulatory environment, below-average level of development of infrastructure supporting innovation activities and development of the market environment, which create major obstacles and threats to research and development, commercialization of innovation and implementation of the results of the use of knowledge and technologies. In turn, favorable factors for innovative development include above-average quality of human capital and research, development of the business environment, ICT infrastructure, high degree of trade potential, average level of customs protection and protection of domestic producers.

Integrated assessment of the innovation potential of exporting enterprises in the processing industry by components demonstrates an increase in the level of human resources while reducing the level of innovative capabilities, strategic resources, and financial resources important for supporting innovative activity. At the same time, the available research and development and production and technological potential during 2020-2023 is at an average level, so in the future there is significant potential for the restoration of research and development work and an increase in the level of innovative production of processing enterprises.

The third section proposes strategic approaches to the formation of mechanisms for ensuring the innovative development of export-oriented enterprises in the processing industry, identifies areas of innovative growth, taking into account the conditions of digitalization of the economy. The principles of the circular economy should be taken into account in the further implementation of innovations in production processes. For the commercialization of innovations in international markets, the use of functional and dynamic about strategic partnership, cooperation with innovative logistics enterprises.

The dissertation study substantiates the importance of using digital portals to support exporters based on artificial intelligence for electronic documentation of export operations and product certification, as well as digital business support platforms Science-to-Business (S2B) for the development of an innovation ecosystem and regional scaling of their work with the integration of Action.Business to create an environment for the exchange of knowledge and technologies.

The work substantiates the concept of implementing a system of economic instruments to stimulate innovative activity based on a cost-effective approach to the selection of instruments to promote the export of products, as well as taking into account the experience of leading Scandinavian countries - leaders in innovative development. In view of this, the proposed incentive system is based on credit support instruments, temporary exemption from customs duties on the import of new equipment, compensation for costs and investments in startups of innovatively active enterprises, and reimbursement of Scientific research and development costs.

The work systematizes the external economic challenges of exporting enterprises, as a result of which a system of measures to respond to existing risks associated with the introduction of carbon tariffs, Scientific research and development financing, protectionism and risks of intellectual property rights protection in technology transfer, price volatility in foreign markets, logistical and transport restrictions has been formed.

The practical significance of the obtained results is confirmed by certificates of implementation: in the practical activities of LLC "Favorito" (certificate dated October 9, 2025) and in the educational process of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics at the Department of International Economics and Management for training first (bachelor's) level students in specialty D3 "Management" (certificate No. 26/86-02-31/3 dated 23.03.2026).

Keywords: innovation, innovative development, export-oriented enterprise, digitalization, innovative potential, digital economy, innovative activity, export, export-import activity, strategy, innovative policy, influencing factors, competitiveness, directions of development, EU.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України:

1. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В., Хеїманіс Б. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 8. (фах., кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9114>

Посилання: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16935617103776.pdf>

Особистий внесок здобувача: розробка теоретичних засад інноваційного розвитку, підготовка огляду літератури та формування авторської концептуальної моделі.

2. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В. Фактори впливу на інноваційний розвиток експортоорієнтованого підприємництва в умовах цифровізації економіки. *Наукові інновації та передові технології. Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 1 (29). С. 443–456. (фах., кат. Б).

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-443-456](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-443-456)

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8460/8505>

Особистий внесок здобувача: визначення системи факторів, збір і аналіз статистичних даних, формування висновків за результатами дослідження.

3. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В. Кількісні методи оцінки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в цифровій економіці. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. (фах., кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.18>

Посилання: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4430/4465>

Особистий внесок здобувача: побудова методики оцінювання, розробка математичної моделі та проведення розрахунків на основі емпіричних даних.

4. Бордаєв В. В. Методика оцінки впливу цифрових інновацій на економічну ефективність експортоорієнтованих підприємств. *Бізнес Інформ. Серія: "Економіка"*. 2024. №12. С. 81–91. (фах., кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-81-91>

Посилання: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-12_0-pages-81_91.pdf

5. Бордаєв В. В. Стратегічне забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах глобальної конкуренції. *Академічні візії*. 2025. № 45 (фах., кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16751435>

Посилання: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2064/1943>

6. Бордаєв В. В. Інструменти стратегічного менеджменту для активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 7–8 (фах., кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.13>

Посилання: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/316>

Статті в інших фахових виданнях:

7. Бордаєв В. В. Оцінка інноваційного розвитку експортно-орієнтованих підприємств в умовах цифровізації. *Наука і техніка сьогодні. Серія: "Економіка"*. 2025. № 1(42). С. 243–254.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-243-254](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-243-254)

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/19242/19254>

Матеріали і тези наукових конференцій:

1. Бордаєв В. В. Інноваційний розвиток підприємства: види та класифікація інновацій. *The 8th International scientific and practical conference "European scientific congress"* (Madrid, Spain, September 4-6, 2023). Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2023. P. 196–202.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/EUROPEAN-SCIENTIFIC-CONGRESS-4-6.09.23.pdf>

2. Бордаєв В. В. Класифікація інновацій та ключові аспекти інноваційного розвитку підприємства. *The 12th International scientific and practical conference*

“*Science and technology: problems, prospects and innovations*” (Osaka, Japan, September 1-3, 2023). CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2023. P. 165–172.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-PROBLEMS-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-1-3.09.23.pdf>

3. Бордаєв В. В. Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємництва у цифровій економіці. *The 1st International scientific and practical conference “European congress of scientific achievements”* (Barcelona, Spain, January 29-31, 2024). Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2024. P. 395–399.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-29-31.01.24.pdf>

4. Бордаєв В. В. Маркетингові стратегії українських компаній в умовах військового конфлікту. *The 5th International scientific and practical conference “Topical aspects of modern scientific research”* (Tokyo, Japan, January 25-27, 2024). CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2024. P. 541–548.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/TOPICAL-ASPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-25-27.01.2024.pdf>

5. Бордаєв В. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток експортоорієнтованих підприємств. *The 9th International scientific and practical conference “European congress of scientific achievements”* (Barcelona, Spain, September 9-11, 2024). Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2024. P. 201–203.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-9-11.09.24.pdf>

6. Бордаєв В. В. Кількісні методи оцінки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці. *The 1st International scientific and practical conference “Science and technology: challenges, prospects and innovations”* (Osaka, Japan, September 5-7, 2024). CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2024. P. 229–231.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-CHALLENGES-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-5-7.09.24.pdf>

7. Бордаєв В. В. Інноваційний розвиток експортно-орієнтованих підприємств: виклики та перспективи в умовах цифровізації. *The 6th International scientific and practical conference "Science in the modern world: innovations and challenges"* (Toronto, Canada, February 20-22, 2025). Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2025. P. 518–520.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/SCIENCE-IN-THE-MODERN-WORLD-INNOVATIONS-AND-CHALLENGES-20-22.02.25.pdf>

8. Бордаєв В. В. Оцінка впливу цифрових інновацій на економічну ефективність експортно-орієнтованих підприємств. *The 4th International scientific and practical conference "Future of science: innovations and perspectives"* (Stockholm, Sweden, February 23-25, 2025). SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2025. P. 340–342.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/FUTURE-OF-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PERSPECTIVES-23-25.02.25.pdf>

9. Бордаєв В. В. Цифрова трансформація як чинник підвищення гнучкості організації праці та продуктивності експортоорієнтованих підприємств. *The 2nd International scientific and practical conference "International experience in scientific research"* (September 25-27, 2025). BoScience Publisher, Chicago, USA. 2025. P. 112–115.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/INTERNATIONAL-EXPERIENCE-IN-SCIENTIFIC-RESEARCH-25-27.09.25.pdf>

10. Бордаєв В. В. Вплив цифровізації на організацію праці та продуктивність експортоорієнтованих підприємств. *The 2nd International scientific and practical conference "Science and education: synergy of innovation"* (September 28-30, 2025). MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2025. P. 278–281.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/SCIENCE-AND-EDUCATION-SYNERGY-OF-INNOVATION-28-30.09.25.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	28
1.1. Сутність та особливості інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах цифрової економіки	28
1.2. Інструменти стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств	46
1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств у цифровому середовищі	65
Висновки до розділу 1	87
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	89
2.1. Аналіз тенденцій і динаміки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в Україні	89
2.2. Діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємств-експортерів	108
2.3. Оцінювання інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємства в умовах глобальних викликів	132
Висновки до розділу 2	147
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	150
3.1. Стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком експортоорієнтованих підприємств	150

3.2. Інституційно-економічні інструменти стимулювання інноваційної активності в експортному секторі	165
3.3. Механізм адаптації інноваційної політики підприємства до зовнішньоекономічних викликів	189
Висновки до розділу 3	202
ВИСНОВКИ	206
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214
ДОДАТКИ	241

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інноваційний розвиток стає не лише фактором забезпечення конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств на зовнішніх ринках збуту, а й основою підтримання стійкості безперервності діяльності, сталого зростання та збереження інноваційного потенціалу. Для підприємств-експортерів науково-дослідна діяльність та системні інноваційні зміни внутрішніх процесів, продуктів, методів виробництва, просування, маркетингу та збуту, логістики, складування забезпечують утримання позицій на іноземних ринках при високому рівні конкурентної боротьби.

Вітчизняні підприємства орієнтовані переважно на збут продукції на європейські ринки, зважаючи на розвинені зовнішньоторговельні зв'язки із країнами-членами ЄС після підписання Угоди про асоціацію, що позитивно вплинула на приріст їхніх доходів та умови ведення зовнішньоекономічної діяльності. Проте європейські ринки збуту характеризують високим рівнем конкурентоспроможності, зважаючи на сформованість інституційного, регуляторного та бізнес-середовища, сприятливого для інноваційної діяльності, високий рівень використання результатів НДР та креативної діяльності в практичній роботі. Крім цього, цифровізація економіки посилює вимоги до інноваційної політики українських експортерів, яка має відповідати принципам гнучкості, адаптивності, клієнто орієнтованості, інтеграції цифрових рішень у виробництві, логістиці, маркетингу та управлінні відповідно основних завдань розвитку.

Для України, яка перебуває у процесі інтеграції до європейського економічного простору, розвиток експортоорієнтованого сектору із високим рівнем інноваційної спроможності визначається критичним завданням економічної політики. Водночас, трансформаційні процеси національної економіки та її інноваційної сфери супроводжують низкою перешкод:

інституційна слабкість, скорочення рівня фінансування НДР та підтримання інноваційно активних підприємств, нижчий рівень розвитку цифрової інфраструктури, нижчий рівень патентної активності, порівняно із ЄС, середній рівень впровадження заходів інноваційної політики на національному рівні, що не стимулює розвиток інноваційного підприємництва. У цьому контексті потребують переосмислення наявні інструменти, моделі та механізми забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах цифрової економіки.

Актуальність дослідження зумовлено необхідністю вдосконалення теоретико-методичного базису забезпечення управління інноваційною діяльністю у цифровому середовищі. Існуючі підходи забезпечення інноваційного розвитку часто не враховують особливостей функціонування підприємств в умовах цифровізації, нестабільності, зростання ролі даних, знань, нематеріальних активів та мережевих зав'язків. Це зумовлює потребу у формуванні нових концептуальних підходів до оцінювання та стимулювання інноваційної активності, адаптації управлінських рішень в інноваційній сфері діяльності до умов цифрової трансформації.

Дослідженню теоретико-практичних засад інноваційного розвитку підприємств присвячено наукові праці Беялова Т. Е., Люманової А. С., Бут-Гусаїм О. Г., Горященка Ю., Грігермана О. В. , Гріщенко А. В., Діденка Є.О., Моторної Ю.С., Дорошкевича К. О., Колінко Н. О., Дзвоника Р. Я., Ємельянова О. Ю., Олійника С. Г., Гасимова Р. А., Садового В. В., Загребельної І.Л., Дядика Т. В., Косенка В. М., Пономаренка В. С., Малярець Л.М., Внукової Н. М., Давимука С. А., Федулової Л. І., Попадинець Н.М., Рогози М. Є., Вергала К. Ю. та інших науковців.

Проблематика формування інноваційних стратегій, інноваційних орієнтирів та стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку підприємств висвітлюють у працях Ареф'євої О., Пілецької С., Лістрової М., Кравченка О.О., Рибак Н. С., Литвина Н. Ю., Малярець Л. М., Денисюка О. В.,

Кулікова О. П., Фат'янова Д. В., Музиченко-Козловської О. В., Отенко І. П., Квашиної Ю. А., Попело О. П., Кривко Д. А., Пронько Л. М., Токар К. С.

Розробленню та практичному застосовуванню методичних підходів до оцінювання інноваційного розвитку, інноваційного потенціалу підприємств присвячено наукові розвідки Балюк Ю., Проскурніної Н. В., Захожай В. Б., Корецької О. В., Зубко Т. Л., Андрєєвої В. Г., Павлова К. В., Павлова О. М., Спаса В.В., Данилюка В. В., Романюка Я. Ю.

Мета дисертаційного дослідження полягає у теоретико-практичному обґрунтуванні механізму стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств з урахуванням зовнішньоекономічних викликів та в умовах цифрової економіки.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах впровадження цифрових технологій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, інституційно-економічні інструменти стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств-експортерів, які ведуть діяльність в умовах цифровізації.

Виходячи із мети дисертаційного дослідження, окреслено основні *завдання*, які полягають у:

- визначенні змістовної сутності та особливостей інноваційного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки;
- систематизації інструментів стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств;
- обґрунтуванню методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств у цифровому середовищі;
- проведенню аналізу тенденцій і динаміки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в Україні;
- діагностуванню внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на інноваційний розвиток підприємств-експортерів;

- оцінюванню інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємства в умовах глобальних викликів;
- обґрунтуванню стратегічних підходів до управління інноваційним розвитком експортоорієнтованих підприємств із урахуванням викликів зовнішньоекономічного середовища;
- формуванню системи інституційно-економічних інструментів стимулювання інноваційної активності в експортному секторі;
- розробленню механізму адаптації інноваційної політики підприємства до зовнішньоекономічних викликів.

Методика дисертаційної роботи базується на сукупності загальних та спеціальних наукових методів: методи аналізу та синтезу використано для структуризації факторів впливу на інноваційну діяльність у глобальному середовищі; метод наукового абстрагування дозволив узагальнити понятійний апарат дослідження, обґрунтувати сутність поняття «інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці»; індукції та дедукції – для вивчення та систематизації наукових підходів до тлумачення поняття «інноваційний розвиток»; статистичні методи аналізу та оброблення – для діагностування динаміки та особливостей інноваційного розвитку підприємств-експортерів переробної галузі, виявлення пріоритетних інновацій (внутрішні продукти, процеси, нові для підприємства та нові для ринку); прийоми SWOT-аналізу – для вивчення можливостей та загроз для використання наявних інноваційних можливостей підприємств України за Глобальним індексом інновацій; метод інтегрального оцінювання – для вивчення стану та динаміки інноваційного потенціалу експортерів України за його складовими; метод порівняння – для вивчення зарубіжного досвіду скандинавських країн у використанні інституційно-економічного інструментарію стимулювання та підтримання інноваційної активності підприємств; методи групування та систематизації – для детального вивчення наявних економічних інструментів стимулювання інноваційного розвитку, виділення зовнішньоекономічних викликів інноваційної діяльності експортерів.

Теоретичним базисом дисертаційної роботи слугували фундаментальні положення вітчизняної наукової думки та наукові розвідки вітчизняних вчених, а саме постулати теорії управління інноваційним розвитком, державного регулювання та стимулювання інновацій, концепції цифровізації та цифрової економіки.

Інформаційна база дослідження містила сукупність нормативно-правових актів у інноваційній сфері, експортній сфері, наукові публікації вітчизняних вчених, статистичні дані та статистичні збірники Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Міністерства економіки України, Міністерства цифрової трансформації України, Світового банку, офіційного порталу Дія.Бізнес, Організації економічного співробітництва та розвитку, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення, якими визначаються нові здобутки дисертаційної роботи та характеризують особистий внесок автора, полягають у такому:

удосконалено:

- модель формування інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства на ринку, яка ґрунтується на оцінюванні інноваційної привабливості, можливостей, обмежень та ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища високотехнологічного підприємства. Запропонована модель формує основу для виявлення критичних проблем та розроблення можливих управлінських рішень щодо підвищення рентабельності, стабілізації фінансових потоків, збільшення частки експорту, впровадження результатів науково-дослідних робіт, забезпечення ресурсної гнучкості та посилення управлінської адаптивності;

- портфельну матрицю під час розроблення інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства за фазами розвитку ринку та з урахуванням положення підприємства на ринку. Запропоноване удосконалення дозволяє врахувати принцип збалансованості бізнес-портфеля, що є важливою умовою для довгострокового інноваційного розвитку;

– інституційно-економічний інструментарій стимулювання інноваційного розвитку, що охоплює інституційні цифрові платформи та портали для підтримання підприємств-експортерів в межах інноваційної екосистеми. Запропонований інструментарій дозволяє інституціоналізувати співпрацю підприємств-експортерів з науковим сектором під час трансферу знань та технологій в бізнес-середовище та забезпечити регіональне масштабування їхньої роботи з інтеграцією Дія.Бізнес;

одержали подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства, а саме сформовано авторське трактування терміну «інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці», яке визначається як комплексний план дій, що базують на загально корпоративній стратегії, цифровій технічній політиці, інноваційному потенціалі, конкурентній політиці на міжнародних ринках, стратегічних інвестиційних рішеннях і системі управління персоналом з метою впровадження нових або вдосконалених цифрових продуктів, послуг чи технологій на цільових сегментах глобального ринку;

– процесуальний підхід до формування рейтингу системи інноваційних показників оцінювання діяльності експортоорієнтованого підприємства за складовими: інноваційна стратегія, інноваційний процес, забезпечення ресурсами, інноваційна структура, інноваційна культура, що дозволить здійснити вибір набору стратегічних інструментів управління інноваційним розвитком у зовнішньоекономічному середовищі;

– науковий підхід до впровадження системи економічних стимулів інноваційної діяльності підприємств-експортерів на основі витратного підходу та з урахуванням досвіду заохочення підприємств провідних скандинавських країн-лідерів інноваційного розвитку. Запропонований підхід дозволяє сформувати дієву систему стимулів, яка охоплює гранти, позики для інвестицій в нові технології та програмне забезпечення; інвестиційні податкові пільги або тимчасове звільнення від мита на ввезення обладнання; компенсацію витрат на

венчурний капітал та стартапи; компенсацію витрат на НДР; державну програму підтримання промислових підприємств в регіонах із дуже високими викидами вуглецю. Сформована система економічних інструментів заохочення інноваційного розвитку експортерів ефективна в умовах зростання витрат на операційну діяльність, значних інвестицій в технологічне оновлення та економічної нестабільності, адже дозволяє покривати операційні та інвестиційні витрати підприємств-експортерів;

– стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком підприємств-експортерів, який ґрунтується на впровадженні енергоефективних технологій для раціонального використання ресурсів на основі інтеграції принципів циркулярної економіки; розвитку динамічного стратегічного партнерства в сфері досліджень та розробок з метою їхнього подальшого виведення на ринок; налагодженні партнерства з інноваційними логістичними підприємствами з метою оптимізації процесів експорту; подальшій технологічній модернізації виробництва. Практичне застосування запропонованого підходу забезпечує скорочення операційних витрат за рахунок цифровізації процесів виробництва та створює можливості для формування ефективних стратегій управління інноваційним розвитком в процесі створення спільних цінностей та доданої вартості.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Основні положення дисертації, висновки, розробки та пропозиції сформульовані автором самостійно. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ідеї та положення, які є результатом особистих напрацювань.

Апробація результатів дослідження. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри міжнародної економіки та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця в межах наступних тем: «Формування омніканальної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах цифровізації» (№ держреєстрації 0123U100033, довідка №54/2025 від 01.09.2025 р.); «Інноваційні напрями розвитку підприємства у цифровій економіці» (№ держреєстрації 0123U102158,

довідка №55/2025 від 01.09.2025 р.); «Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки» (№ держреєстрації 0123U104008, довідка №56/2025 від 01.09.2025 р.).

Наукові результати дисертаційної роботи використані у роботі вітчизняних підприємств, зокрема: модель формування інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства, що передбачає системне поєднання оцінювання інноваційної привабливості ринку з аналізом потенціалу, обмежень і ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, впроваджено в практичну діяльність ТОВ «Фаворіто» (довідка від 09 жовтня 2025 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 26/86-02-31/3 від 23.03.2026 р.) під час викладання дисципліни «Основи міжнародної економіки та менеджменту» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент».

Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема на: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «European scientific congress» (Мадрид, Іспанія, 2023); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Science and technology: problems, prospects and innovations» (Осака, Японія, 2023); I Міжнародній науково-практичній конференції «European Congress Of Scientific Achievements» (Барселона, Іспанія, 2024); V Міжнародній науково-практичній конференції «Topical aspects of modern scientific research» (Токіо, Японія, 2024); IX Міжнародній науково-практичній конференції «European congress of scientific achievements» (Барселона, Іспанія, 2024); I Міжнародній науково-практичній конференції «Science and technology: challenges, prospects and innovations» (Осака, Японія, 2024); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Science in the modern world: innovations and challenges» (Торонто, Канада, 2025); IV Міжнародній науково-практичній

конференції «Future of science: innovations and perspectives» (Стокгольм, Швеція, 2025).

Публікації. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи опубліковано у 17 наукових працях, з них: у наукових фахових виданнях України за спеціальністю опубліковано 6 статей; 1 стаття – у інших виданнях; 10 публікацій – за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Роботу викладено на 256 сторінках машинописного тексту (10,67 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 33 рисунки (з них 3 займають 3 повні сторінки), 41 таблицю (з них 7 займають 9 повних сторінок), 7 додатків – на 16 сторінках, список використаних джерел із 208 найменувань – на 28 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 185 сторінок (7,7 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Сутність та особливості інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах цифрової економіки

В умовах цифровізації світової економіки інноваційний розвиток експортоорієнтованих підприємств набуває особливої важливості, оскільки саме інновації стають основою підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Впровадження новітніх цифрових рішень у виробничі й управлінські процеси сприяє не лише зростанню обсягів міжнародного обміну технологічно складною продукцією та послугами, але й трансформує характер конкуренції, зумовлюючи перехід від цінових до якісних переваг.

Сучасна інноваційна парадигма в управлінні підприємством ґрунтується, зокрема, на концепцію Й. Шумпетера, згідно з якою інновації розглядають як нові комбінації виробничих факторів, що реалізують через технологічні, організаційні або логістичні зміни. Саме ці зміни, які охоплюють усі етапи життєвого циклу продукції від виробництва до післяпродажного обслуговування і забезпечують подальшу адаптацію підприємства до динаміки зовнішнього середовища та відкривають можливості для виходу на нові ринки [52, с. 45].

Вітчизняні дослідники, зокрема Беялов Т., Люманов А. [6], Ємельянов О., Олійник С. [42], Музиченко-Козловська О. [76] акцентують увагу на важливості стратегічного підходу до інноваційного розвитку. У сучасних умовах зовнішньої турбулентності і внутрішньої нестабільності стратегія інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства має набувати гнучкого характеру і враховувати потенційні зміни ринкової

кон'юнктури. Процес формування інноваційної стратегії передбачає побудову ієрархічного дерева цілей, визначення ключових напрямів дій і підготовку стратегічних планів, які відповідають довгостроковим завданням виходу підприємства на міжнародні ринки [140].

Особливістю розроблення таких стратегій для експортоорієнтованих експортерів є постійне оновлення інформації та аналіз нових альтернатив, що виникають у процесі формування інноваційних рішень. У зв'язку з цим початкові стратегічні орієнтири можуть потребувати корекції, а сама стратегія адаптації до нових викликів цифрової економіки. Варто наголосити, що орієнтири та інноваційна стратегія знаходяться у взаємозалежності: зміна цілей або пріоритетів підприємства тягне за собою зміну відповідних інноваційних підходів. Така взаємозалежність особливо актуальна для експортоорієнтованих підприємств, які змушені оперативно реагувати на зміни глобального попиту, технологічні тренди й трансформації в логістиці.

Як вказують Бут-Гусаїм О. [8], Гнатківський Б., Ревенко О., Гудко Т. [174], у стратегічному контексті інноваційний розвиток може реалізовуватись через три основні підходи: зростання, стабілізацію або скорочення. Для підприємств, що орієнтуються на експорт і прагнуть масштабувати свою присутність на зовнішніх ринках, ключовим є шлях зростання, що передбачає активне освоєння нових технологій, запуск інноваційної продукції, модернізацію виробництва й цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Втім, у чинних корпоративних стратегіях інноваціям не завжди надається пріоритетне значення, що гальмує ефективну інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Для вирішення цієї проблеми доцільним є формування окремого напрямку – інноваційної стратегії в межах загальної корпоративної стратегії підприємства. Такий підхід дозволяє підняти інноваційну діяльність на рівень корпоративного управління та забезпечити її координацію з іншими напрямами діяльності, включаючи міжнародну експансію (рис. 1.1).

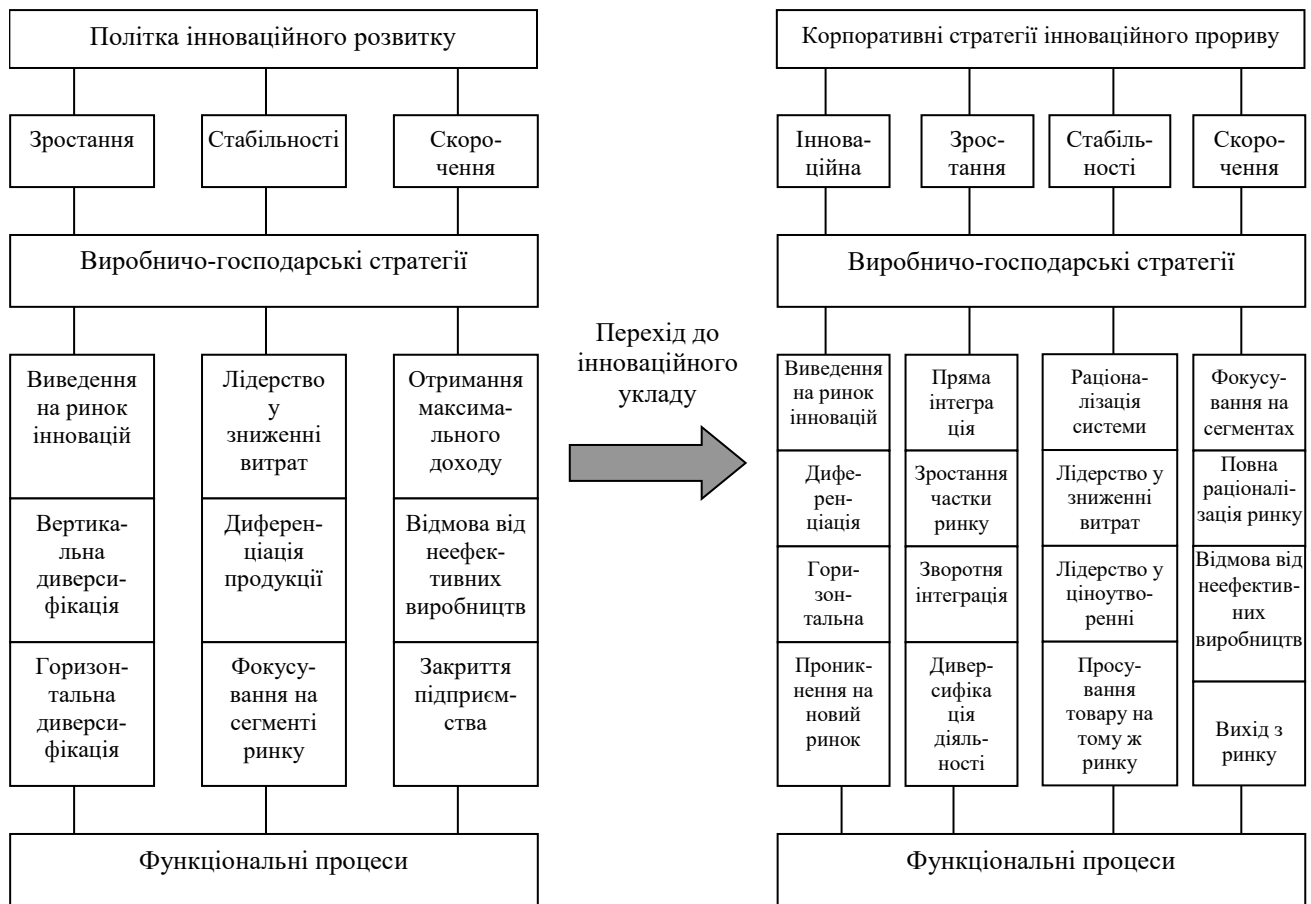


Рис. 1.1. Взаємодія інноваційних політик підприємств у індустріальний та інноваційний періоди формування [28; 142]

Як зазначають Кравченко О., Рибак Н. [67], Литвин Н. [71], в контексті трансформації глобального ринку та цифровізації господарської діяльності, інноваційне управління має займати ключове місце в системі загальнокорпоративного менеджменту експортоорієнтованих підприємств. Це дозволяє не лише підняти стратегічний статус інноваційного розвитку в ієрархії управлінських пріоритетів, але й забезпечити узгодженість інноваційних ініціатив з іншими напрямками зростання. Крім того, така інтеграція стає базисом для побудови сучасної парадигми сталого розвитку підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки.

У цифрову епоху стратегічне управління будь-якою організацією передбачає фокус на техніко-технологічному оновленні, яке охоплює не лише виробничу сферу, а й організаційні, логістичні та комунікаційні процеси.

Відтак, інноваційна стратегія відіграє роль центрального елемента економічної стратегії підприємства, формуючи її зміст і напрям розвитку відповідно до викликів цифрової економіки. Згідно з підходом Гончар О., Свистунова О., Троциковського Т. [169], інноваційна стратегія розглядається як інструмент досягнення цільового рівня інноваційної зрілості економічної системи підприємства шляхом оптимального розподілу ресурсів між можливими траєкторіями технологічного розвитку. У свою чергу, дослідники Грігерман О. [29], Загребельна І., Дядик Т., Косенко В. [44], Мамонтенко Н., Міхляєв М. [75] акцентують увагу на необхідності концентрації управлінських зусиль на впровадженні досягнень науково-технічного прогресу та створенні умов для стабільного довгострокового розвитку підприємства.

З погляду особливостей інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств, стратегія інновацій має формуватися як система взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на визначення пріоритетів у сфері інновацій і досягнення заданих цілей через реалізацію нових технологічних, продуктово-логістичних або організаційних рішень. Ці дії трансформують у якісні зміни в управлінні та виробництві, посилюючи адаптивність підприємства до змін глобального середовища [74; 194].

Враховуючи специфіку цифрової економіки, згідно досліджень Чумак О., Левіна М., Олексієнко Б. [141], Курбонзода М., Гібадуллін А., Морковкін Д., Нестеренко Я. [178], інноваційна стратегія фактично стає інструментом управління майбутніми трансформаціями. Управлінська спроможність до визначення пріоритетів є критично важливою, особливо в умовах швидких змін на світових ринках. Відповідальність за формування та реалізацію інноваційної стратегії, яка забезпечує стійке позиціонування підприємства, покладають на керівників, котрі мають не лише формувати бачення інноваційного розвитку, але й ефективно мобілізувати людські та фінансові ресурси.

Слід зазначити, що реальні можливості реалізації інновацій залежать від наявного інноваційного потенціалу підприємства. Відтак, стратегія інновацій має охоплювати визначення конкретних цілей і методів впровадження

нововведень, зон їхнього застосування, варіанти диверсифікації виробництва, а також оцінювання доцільності вдосконалення існуючих продуктів і процесів. Вона має містити як поточні можливості підприємства, так і очікувані зміни в економічному середовищі, що визначають сценарії його подальшого розвитку.

Зважаючи на вище викладені позиції науковців щодо впровадження інновацій та структури інноваційних стратегій варто визначити авторське поняття «інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці» – це комплексний план дій, що базується на загальнокорпоративній стратегії, цифровій технічній політиці, інноваційному потенціалі, конкурентній політиці на міжнародних ринках, стратегічних інвестиційних рішеннях і системі управління персоналом для впровадження нових або вдосконалених цифрових продуктів, послуг чи технологій на цільових сегментах глобального ринку.

Як виділяють Попело О., Кривко Д. [97], Алімова С., Халілова М. [144], Ставерська Т., Мандич О. [198], основними умовами ефективного інноваційного розвитку таких підприємств є чітке визначення цілей інноваційної діяльності, наявність достатнього ресурсного забезпечення, а також створення внутрішніх і зовнішніх умов для впровадження технологічних новацій. Особливістю інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств є те, що цілі інновацій формують не лише під впливом ринкових змін, а й із урахуванням власної позиції підприємства на міжнародному ринку, рівня його науково-технічної бази та доступу до цифрових технологій. Інновації в таких підприємствах не обмежують суто виробничими потребами, а охоплюють усі ключові процеси, власне від досліджень і розробок до маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів.

Слід врахувати і наукову думку Проскурніної Н., Бордаєва В. [7], Ван Аше К., Беунена Р., Дуйневельда М., Грюцмахера М. [206], які говорять про те, що раціональний розподіл ресурсів між інноваційними ініціативами передбачає не лише фінансове підтримання окремих проєктів, а й ефективне управління людським капіталом, знаннями та інформаційними системами, що є

основою цифрової економіки. Успішні експортоорієнтовані підприємства фокусуються на підвищенні ефективності використання свого науково-виробничого потенціалу, зниженні витрат на технологічне оновлення і впровадженні гнучких цифрових платформ для управління інноваціями.

Інноваційна діяльність у такому контексті охоплює широкий спектр завдань, зокрема:

- виведення на ринок продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості;
- модернізацію виробництва з урахуванням вимог екологічної безпеки та соціальної відповідальності;
- розширення присутності на закордонних ринках шляхом використання інтелектуальних технологій і цифрових каналів комунікації;
- підвищення прибутковості та ринкової вартості підприємства шляхом комерціалізації інноваційних рішень [8].

Успішна реалізація інноваційного розвитку неможлива без узгодженої програми дій, яка відображає пріоритетні напрями науково-технічного оновлення, визначає послідовність дій, ресурси та виконавців. Така програма містить конкретні заходи щодо адаптації продукції до вимог міжнародного ринку, інтеграції цифрових інструментів у виробничо-управлінські процеси, а також оцінювання результатів інноваційної діяльності за економічними та технологічними критеріями [73]. Попри відмінності у профілях підприємств, для більшості з них спільними залишаються основні завдання інноваційного менеджменту: підвищення ефективності рішень, забезпечення гнучкості у реагуванні на зміни ринкового середовища та активне використання цифрових інструментів для розроблення і впровадження новацій.

На думку провідних дослідників Павлова К. В., Павлова О. М. [88], Мазур Н. [137], ефективний інноваційний розвиток експортоорієнтованих підприємств в умовах цифрової трансформації потребує зосередження уваги керівництва на конкретних завданнях, які безпосередньо впливають на позиції підприємства на глобальних ринках. До таких завдань належать, зокрема,

орієнтація на зростання доходів від продажу нових експортоорієнтованих продуктів, стимулювання інноваційних процесів у межах підприємства, активізація інвестування у наукові дослідження та розробки, а також формування ефективної системи мотивації персоналу, як технічного, так і управлінського.

Практика показує, що реалізація інноваційних рішень у цифрову епоху потребує оперативної адаптації до змін глобального середовища. Успішні підприємства впроваджують гнучкі управлінські механізми, які дозволяють швидко реагувати на технологічні виклики, зміни в уподобаннях споживачів та динаміку попиту на міжнародних ринках. У цьому процесі особливо важливо інтегрувати функції наукових підрозділів (R&D), виробничих потужностей та маркетингових служб, щоб забезпечити наскрізну інноваційну логіку, від ідеї до її комерціалізації.

Вже в роботах Ілляшенко Н. [132], Гаврильченко О., Полозова Т., Білик В., Поканевич Ю., Ларіонова К. [172] ми бачимо, що в умовах цифрової економіки інновації охоплюють не лише розроблення нової продукції, а й процеси автоматизації, цифровізації ланцюгів постачання, використання великих даних, хмарних рішень, інструментів штучного інтелекту. Успішний розвиток у цих напрямках вимагає від управлінців здатності до критичного мислення, вміння передбачати ризики й можливості, підприємницької ініціативності та відкритості до змін.

Ми погоджуємося із поглядами Давимуки С. [54], Павелко О., Антонюк О., Мальчик М., Мельник Л., Скаковської С. [187], що саме інноваційна діяльність має враховувати наявні внутрішні ресурси підприємства, накопичений досвід, кадровий і технологічний потенціал, а також результати попередніх розробок. Успішність інноваційних ініціатив значною мірою залежить від здатності підприємства визначити пріоритети й зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках у сфері продуктового оновлення, так і у вдосконаленні процесів. Крім того, цифрове середовище вимагає якісної зміни в культурі управління і орієнтації на міждисциплінарну взаємодію,

відкриті інновації, співпрацю з зовнішніми партнерами, включаючи дослідницькі установи, ІТ-підприємства, інкубатори стартапів та міжнародні торговельні мережі. Особливе значення набуває впровадження цифрових платформ, які дозволяють інтегрувати інноваційні процеси на всіх етапах життєвого циклу продукту від проєктування до післяпродажного обслуговування. У цьому контексті важливим є також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації та прозорості в управлінні інноваційними ініціативами. Від керівництва залежить вміння формувати середовище, де інновації підтримують не лише на рівні проєктів, а вони є складовою організаційної культури.

Реалізація інновацій на практиці супроводжують низкою викликів. Передусім, складність полягає в тому, що інновації впливають на всі аспекти діяльності підприємства як-от: від наукових досліджень і розробок до логістики, маркетингу, управління персоналом. Інноваційна діяльність охоплює всю організаційну структуру та функціональні ланки, що вимагає скоординованих рішень і гнучкої адаптації внутрішніх процесів до нових умов [196, с. 238].

Серед головних проблем, які супроводжують інноваційний розвиток експортоорієнтованих експортерів у цифровій економіці, фахівці виокремлюють:

1) підвищення невизначеності результатів. Зміни, пов'язані з цифровізацією, зумовлюють труднощі в оцінюванні термінів реалізації, вартості та якості інновацій. Це потребує впровадження механізмів управління інноваційними ризиками, які здатні враховувати специфіку кожного проєкту;

2) зростання інвестиційних ризиків, викликане новизною проєктів та необхідністю фінансування довгострокових рішень. У цьому випадку підприємствам доводиться залучати інвесторів, готових працювати з підвищеним ризиком, а також забезпечувати узгодженість між інноваційною та фінансовою політикою;

3) інтенсивні організаційні зміни, спричинені інноваційною реструктуризацією. Впровадження нових технологій неминує призводити до трансформації внутрішніх процесів, що вимагає від керівництва ефективного поєднання стабільної операційної діяльності з інноваційними трансформаціями;

4) посилення внутрішніх суперечностей у системі управління. Розвиток інновацій часто викликає розбіжності у підходах різних підрозділів: виробничих, маркетингових, фінансових. Успішне впровадження інновацій потребує узгодженості дій та інтеграції рішень на всіх рівнях [195].

У цифрову епоху важливим є не лише створення нових продуктів, а й удосконалення вже наявних, підвищення ефективності науково-технічної бази, впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем аналізу та управління. Зростає роль кадрів, які володіють цифровими компетентностями та здатні до міждисциплінарної взаємодії.

Водночас, до основних завдань інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств слід віднести:

- підвищення технічного рівня продукції;
- покращення організаційної структури інноваційної діяльності;
- раціональне використання ресурсів;
- дотримання принципів екологічної відповідальності;
- створення конкурентних переваг на світовому ринку.

Процеси інноваційного розвитку на сучасному етапі формують під впливом низки факторів, що охоплюють як внутрішні умови функціонування підприємства, так і зовнішні виклики глобального ринку. У випадку експортоорієнтованих підприємств в умовах цифрової економіки особливу роль відіграють технологічна база, рівень організації виробництва, наявність цифрової інфраструктури, ефективність маркетингу та здатність до комерціалізації інновацій.

Успішність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від середовища, в якому вона реалізується. Це стосується як стану науково-дослідної та виробничої системи підприємства, так і готовності персоналу до

змін, наявності сучасних інструментів управління інноваціями, включно з цифровими платформами та засобами аналітики. Негайною потребою є врахування рівня взаємодії між підрозділами: дослідницьким, виробничим, маркетинговим і фінансовим, які мають діяти як єдина система, здатна швидко адаптуватися до нових викликів. На думку провідних дослідників, критично важливими для інноваційного розвитку є [120, с. 47]:

- 1) наявний досвід та інтелектуальний капітал підприємства;
- 2) гнучка структура управління, що дозволяє поєднувати централізовану координацію та децентралізовану ініціативу в реалізації інновацій;
- 3) системне навчання, через яке підприємство здобуває здатність засвоювати нові технології, адаптувати управлінські підходи та нарощувати технологічний потенціал;
- 4) раціональне розміщення ресурсів, з урахуванням як поточних економічних вигод, так і майбутніх інноваційних можливостей.

Потрібно враховувати, що можливості для інновацій не є абсолютно вільними і далі вони залежать від багатьох об'єктивних умов: попереднього досвіду підприємства, компетенції управлінського персоналу, доступу до ринків, а також здатності перетворити інноваційну ідею на практичний результат. У цьому контексті важливим завданням є формування таких організаційних підходів, які забезпечать координацію дій усіх функціональних і виробничих підрозділів у межах інноваційного процесу.

Постійне оновлення знань про ринкові тенденції, цифрові інструменти, конкурентів і технологічні зміни є основою для гнучкого управління інноваційною діяльністю. Це дозволяє підприємству не тільки зберігати свою позицію в умовах глобальної конкуренції, а й розширювати свою присутність на нових ринках завдяки технологічній перевазі. Успішне функціонування експортоорієнтованих підприємств також залежить від здатності швидко аналізувати господарські ситуації, оцінювати власний потенціал і ухвалювати рішення, які відповідають інтересам партнерів і змінним умовам зовнішнього середовища. Особливо актуальним інноваційний розвиток є для тих підприємств,

які перебувають у фазі трансформації або стикаються з ризиками втрати ринкових позицій. У таких випадках впровадження інновацій не є лише засобом підвищення ефективності, а питанням збереження конкурентоспроможності та виживання в умовах цифрової економіки [96, с. 145].

Аналіз праць провідних дослідників сучасної економіки, зокрема Перерви І., Єдинака В. [91], Шатілової О. В., Шишук Н. [143], Малія О. [179], дозволяє визначити ключові чинники, що впливають на ефективність інноваційного розвитку підприємств, які активно працюють на зовнішніх ринках. Передусім, це нагромаджений досвід, наявні у підприємства професійні компетенції та технічні знання, що формують основу для гнучкого реагування на нові виклики й створення ефективних нововведень.

Не менш важливими є організаційні механізми, які забезпечують рівновагу між гнучкістю управління і чіткою координацією процесів. У цифровій економіці така балансована структура дозволяє підприємству швидко освоювати нові технології, адаптуватися до змін середовища і одночасно зберігати сталість у ключових виробничих операціях. Велике значення мають також внутрішні процеси навчання саме на рівні підрозділів, так і на рівні індивідуального розвитку працівників. Накопичення знань, засвоєння сучасних цифрових рішень, аналіз змін у глобальному конкурентному середовищі сприяють формуванню специфічних компетенцій, які є основою інноваційної спроможності підприємства. Водночас, ефективне управління ресурсами, тобто здатність вчасно інвестувати у найбільш перспективні напрями розвитку стає запорукою не лише короткострокової вигоди, але й довгострокової інноваційної життєздатності підприємства, що потрібно для функціонування експортоорієнтованих підприємств, які діють в умовах високої конкуренції та нестабільності міжнародних ринків [209, с. 64].

Підприємства, як свідчить практика, не мають повної свободи у впровадженні інновацій: на їхні рішення впливають наявний досвід, професійна компетентність менеджменту, вимоги зовнішніх споживачів і доступність ресурсів для реалізації ідей. Відтак, адаптація до конкретного середовища як

зовнішнього, так і внутрішнього стає є критично важливою умовою інноваційного прориву.

Інноваційний розвиток передбачає також ефективну взаємодію функціональних і виробничих підрозділів, а отже, потребує гнучкої організаційної структури, здатної координувати ці процеси. У цифрову епоху особливо важливо регулярно оцінювати відповідність наявних ринкових функцій, завдань та структури підприємства реальним умовам господарювання, аби забезпечити адаптацію до нових технологічних і ринкових тенденцій. Інноваційна діяльність не може існувати ізольовано, та вона тісно пов'язана з маркетингом, продажами, кадровим забезпеченням, інвестиційною та фінансовою політикою підприємства. Так, для успішного впровадження інновацій важливо враховувати:

- канали просування та збуту інноваційної продукції;
- конкурентне середовище, яке визначає доцільність ринкового впровадження нових рішень;
- джерела фінансування проєктів, що забезпечують технологічне оновлення;
- кадрову політику, орієнтовану на формування професійної команди, здатної впроваджувати інновації в умовах цифрової трансформації.

Як оговорюють Балюк Ю. [5], Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. [37], в процесі інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств цифрової доби вирішальну роль відіграє здатність вищого керівництва чітко формулювати пріоритети, які визначають напрям технологічного оновлення та модернізації виробничо-управлінських процесів. Це передбачає постановку конкретних завдань для ключових підрозділів, які забезпечують не лише адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, а й активне впровадження нових рішень у цифровому форматі.

У межах інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств важливо розрізняти рівні ухвалення управлінських рішень. Рішення вищого керівництва визначають загальні орієнтири розвитку підприємства, особливо в

частині технологічного прориву, цифровізації операцій та виходу на нові ринки. У той час як середній рівень управління зосереджений на практичній реалізації інноваційних ініціатив, контролі за проєктами та оперативному реагуванні на технічні або організаційні виклики. У цьому контексті особливий інтерес становить вивчення міжнародного досвіду інноваційного менеджменту підприємств, що працюють на глобальному ринку. Практика показує, що характер інноваційної діяльності значною мірою залежить від зовнішнього середовища: кон'юнктури ринку, інтенсивності конкуренції, технологічних трендів, цифрової інфраструктури тощо [41].

Різні підходи до організації інноваційної діяльності демонструють, що одні підприємства обирають шлях поступового удосконалення наявних технологій і продуктів (реагуючи на зовнішні загрози або вимоги ринку), тоді як інші вдаються до активного впровадження проривних інновацій, намагаючись сформувати новий попит або створити власну нішу. У першому випадку інновації часто носять адаптаційний характер, у другому – ініціативний, що потребує вищого рівня інвестицій, ризиків і технічної готовності.

В умовах цифрової економіки особливої ваги набувають нові підходи до інновацій, що базують на швидкому реагуванні на динаміку ринку, гнучкості виробництва, використанні великих даних, автоматизації управління, інтеграції з глобальними логістичними й інформаційними платформами. Підприємства, які спроможні оперативно адаптуватися до нових технологічних викликів, зберігають свою присутність на експортних ринках і здобувають додаткові конкурентні переваги [42, с. 99].

Також необхідним компонентом інноваційного розвитку є ступінь готовності до змін з боку персоналу та управлінської команди. Окреслені процеси формують не лише володіння цифровими навичками, а й здатність працювати в умовах багаторівневої взаємодії між різними підрозділами, а також усвідомлення ролі інновацій у довгостроковому розвитку підприємства.

Ми виділяємо внесок Кривов'язюк І., Оксенюк К., Павлюк Л., Кулик Ю. [69] про те, що інноваційну діяльність експортоорієнтованих підприємств у цифрову епоху реалізують через різноманітні форми впровадження нововведень, які залежать від наявних ресурсів, рівня технологічної зрілості, структури ринку та особливостей взаємодії з глобальними партнерами. Одним із поширених підходів є орієнтація на вже наявні розробки, зокрема, придбання ліцензій на інноваційні продукти або технології в підприємств-розробників. Такий підхід дозволяє підприємству швидко вийти на новий ринок із мінімальними витратами часу на НДДКР. Він особливо актуальний для підприємств, які прагнуть посилити свою міжнародну присутність, але не мають достатніх власних інженерно-наукових ресурсів. Утім, існує ризик залежності від постачальника технології, а також імовірність придбання застарілих або неконкурентних рішень.

Деякі підприємства фокусуються на вдосконаленні вже освоєних продуктів, орієнтуючись не стільки на лідерство, скільки на збереження наявних позицій у конкретних ринкових сегментах. Такий підхід потребує потужної технічної бази, стабільних внутрішніх процесів і доброго знання потреб постійних споживачів. Ризики тут мінімальні, оскільки інновації реалізують поступово і на основі вже перевірених рішень, однак цей підхід не дозволяє оперативно реагувати на технологічні прориви конкурентів.

Інший важливий напрям – це власне тісна співпраця середніх та малих підприємств з великими транснаціональними корпораціями. У такому випадку дрібні учасники інноваційного процесу можуть отримати доступ до нових технологій без необхідності проводити повноцінні науково-дослідні роботи. Це дозволяє економити ресурси, однак залежність від великого партнера обмежує можливості самостійного розвитку та масштабування. У разі невдач основного розробника вся мережа може зазнати збитків, а потенціал до диверсифікації надалі суттєво звужується [145, с. 6]. Водночас окремі підприємства орієнтуються на активне технологічне оновлення, маючи на меті формування глобального конкурентного лідерства у своїй ніші. Вони інвестують у потужні дослідницькі центри, цифрові технології, розроблення унікальних продуктів, а

також активно вивчають ринок, використовуючи аналітику великих даних. Такі підприємства здатні оперативно вловлювати сигнали про нові потреби ринку, а також заповнювати так звані «технологічні розриви», які виникають унаслідок структурних змін в індустріях. Проте такий підхід є високо ризикованим, оскільки потребує великих інвестицій і швидкого повернення вкладених коштів.

Для підприємств, що прагнуть досягти стабільного зростання в умовах цифрової економіки, важливим стає також питання вибору темпів впровадження новачій. Одні підприємства обирають тактику швидкого запуску нових продуктів на глобальні ринки, інші поступового розширення, що дозволяє адаптуватися до нових вимог без надмірного ризику. Рішення часто залежать від масштабів бізнесу, рівня інноваційного потенціалу та готовності до експериментів із новими технологіями.

Загалом, сучасні експортоорієнтовані підприємства мають сформулювати чітке уявлення не лише про технологічну доцільність впровадження нововведень, а й про ринкові наслідки своїх дій, адаптивність до цифрових трансформацій, а також про рівень внутрішньої координації між науково-дослідними, виробничими й маркетинговими підрозділами. Успішна інноваційна діяльність у таких умовах можлива лише за умови цілісного, комплексного підходу до її організації та ефективного управління змінами [175, с. 197].

Експортоорієнтовані підприємства використовують різні підходи до організації інноваційної діяльності, залежно від своїх ресурсів, технологічного потенціалу та ринкових цілей. Одним із варіантів дій, що обирають деякі виробники, є продовження діяльності на вже знайомих ринках із застарілими або менш актуальними продуктами. Ці кроки дають змогу певний час задовольняти залишковий попит, зокрема після виходу з ринку провідних підприємств. Основна перевага такого підходу – суттєве зменшення витрат на дослідження, розробки та маркетинг. Водночас ризиком є швидке скорочення

обсягів збуту внаслідок помилкової оцінки залишкового попиту або затримки з переходом до більш сучасних рішень.

За іншими підходами Денчик І. [155], підприємства можуть орієнтуватися на активний пошук інноваційних ніш, де ще не склалася жорстка конкуренція, яка і дозволить надалі не тільки уникати прямого суперництва, а й створювати нові напрями ринкового попиту. Такий підхід вимагає високої креативності від маркетингових команд і доброго знання цільових сегментів. Результатом може бути швидке повернення інвестицій і навіть формування тимчасового монопольного становища. Водночас, як і будь-який проєкт з елементами новизни, такий підхід супроводжується підвищеним ризиком.

У цифровій економіці деякі підприємства намагаються адаптувати існуючі продукти до нових ринкових умов і таким чином проникнути на нові ринки, де раніше не були представлені. Такий варіант є можливим у разі наявності технологій, здатних задовольнити нові запити або замінити традиційні товари інноваційними аналогами. Прибуток досягається за рахунок переорієнтації споживача на сучасні рішення. Але тут важливу роль відіграє досвід підприємства в роботі на різних ринках, оскільки вихід на незнайомі сегменти без глибокої підготовки може обернутися фінансовими втратами. Іншим прикладом інноваційної активності є розроблення продукту, аналогів якого ще немає на ринку. Ці складові для підприємства виступають першими гравцями у новій ніші. Однак успішність такого підходу безпосередньо залежить від якості проведених маркетингових досліджень, рівня готовності внутрішніх підрозділів, гнучкості в ухваленні управлінських рішень і наявності сильної інноваційної культури в організації. Ризики тут високі, однак за сприятливих умов вони можуть бути компенсовані унікальністю продукту та відсутністю прямих конкурентів [116].

У сучасних реаліях все частіше використовують змішані підходи до інноваційного розвитку, коли підприємство комбінує власні розробки з адаптацією зовнішніх технологій. Такі аспекти ґрунтують базу для того, щоб залишатися технологічно гнучким, а також знижувати ризики, пов'язані з

односторонньою інноваційною орієнтацією. У таких умовах ключовими факторами успіху виступають рівень кваліфікації персоналу, якість цифрової інфраструктури, наявність партнерських зв'язків, здатність до оперативного аналізу ринку й адаптації до змін (рис. 1.2).

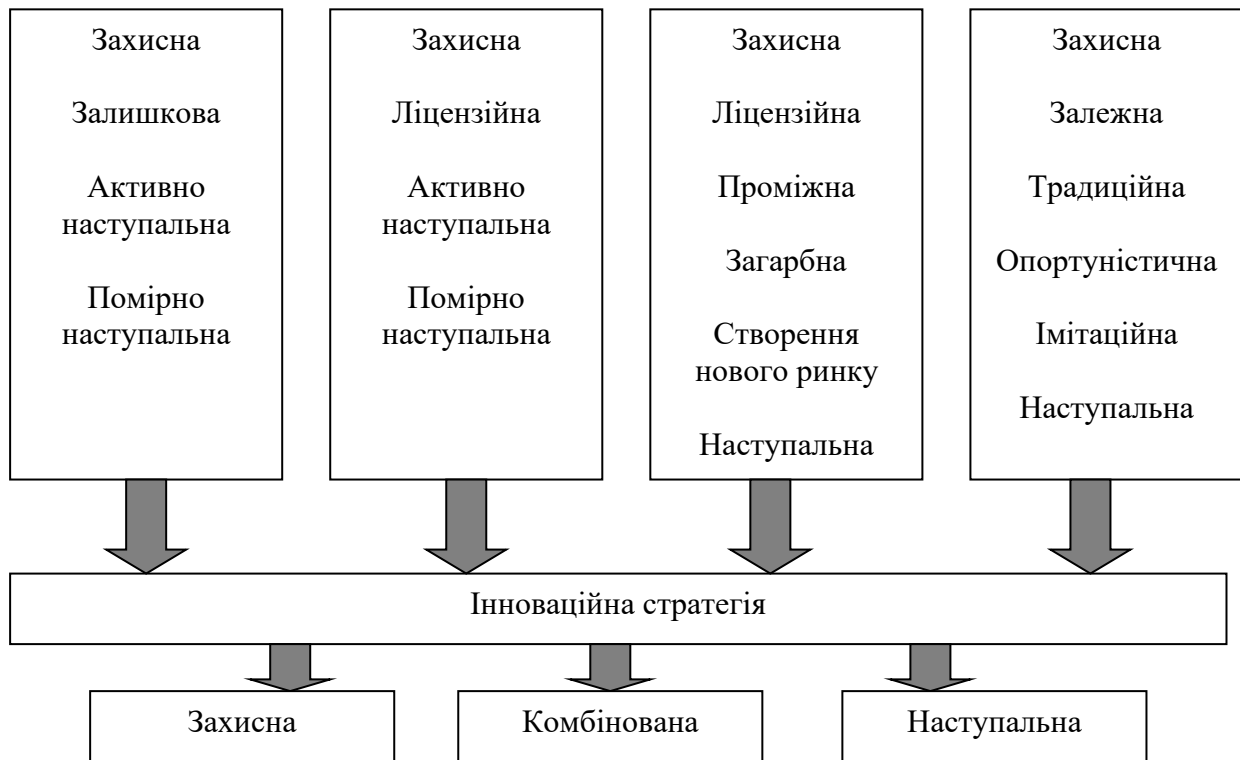


Рис. 1.2. Типологія інноваційних стратегій експортоорієнтованих підприємств в умовах цифровізації економіки (розроблено автором)

Деякі з них фокусуються на просуванні інновацій у вузьких спеціалізованих нішах, маючи перевагу у вигляді власних технологічних напрацювань, кваліфікованого персоналу та фінансових ресурсів. Їхня мета – швидке виведення на ринок нових технологій або продуктів, що не мають прямих аналогів, що дозволяє зайняти позицію технологічного новатора в окремому сегменті.

Інші підприємства діють обережніше, орієнтуючись на широку споживчу аудиторію та покладаючись на масовість і надійність своїх рішень. Вони прагнуть забезпечити високий рівень якості й конкурентоспроможності за

рахунок масштабного впровадження вже відпрацьованих інновацій. У таких випадках цифрові технології застосовуються для оптимізації виробництва, покращення комунікації з клієнтами, автоматизації обслуговування та аналітики ринку [73, с. 67].

Варто зазначити, що підходи до інноваційної діяльності можуть суттєво відрізнятися за назвами, однак мають спільну сутність через активний пошук найбільш ефективного способу реагування на зміни зовнішнього середовища. Наприклад, у різних джерелах одні й ті ж явища описують як «захисні», «адаптивні» або «пасивні», тоді як інші, як «активні», «творчі» чи «ініціативні». Незважаючи на різноманітність термінології, йдеться про схожі принципи: від збереження стабільності до прагнення технологічного прориву.

У випадку експортоорієнтованих підприємств ключовим фактором успіху інновацій є не лише вибір конкретного напрямку впровадження, а й здатність швидко адаптуватися до цифрових змін. Це передбачає і гнучке управління знаннями, впровадження автоматизованих систем планування та контролю, інвестиції в ІТ-інфраструктуру та зміцнення взаємодії між дослідницькими, виробничими й маркетинговими підрозділами.

Узагальнення підходів світової та української наукової думки до інноваційного розвитку підприємств, які працюють на зовнішніх ринках, дозволяє визначити інноваційну діяльність як системний процес, що базується на поєднанні технологічного потенціалу, міжнародної конкурентоспроможності, ресурсної забезпеченості та управлінських рішень. Для експортоорієнтованих підприємств у цифрову епоху оновлення продукції, технологій і послуг – це не разова дія, а безперервний процес, інтегрований у загальну виробничо-комерційну діяльність [84, с. 171].

Інноваційний розвиток таких підприємств пов'язано не тільки з реакцією на ринкові виклики, а й з активним формуванням нових напрямів, що потребуватиме щільного поєднання технічної політики, кадрової компетентності, інвестиційного підтримання й цифрових інструментів управління. У цьому контексті важливим стає не стільки формальне слідування

певним підходам, скільки здатність адаптуватися до динамічного середовища та забезпечити довготривале оновлення в усіх ключових напрямках діяльності.

Цифрова економіка висуває нові вимоги до підприємств, які прагнуть утримувати позиції на світових ринках. Вказані процеси формують подальше глибоке розуміння актуальних технологічних трендів, інтелектуальну гнучкість та вміння інтегрувати інновації в бізнес-модель. Успішні підприємства формують власну систему управління інноваціями, яка охоплює як розроблення нових рішень, так і трансформацію вже існуючих підходів до виробництва, логістики, маркетингу та обслуговування клієнтів. У реальних умовах підприємства рідко дотримуються одного усталеного підходу до інновацій.

1.2. Інструменти стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств

Процес формування та реалізації стратегічних підходів до розвитку експортоорієнтованих підприємств є невід'ємною складовою їхньої інноваційної діяльності. Незалежно від типу обраної стратегії чи то маркетингової, інноваційно-технологічної, екологічної або іншої, вона потребує застосування інструментів, що ґрунтують на новаторських підходах. В умовах цифровізації та глобальної конкуренції стратегічне забезпечення інноваційного розвитку має охоплювати не лише класичні етапи стратегічного планування, а й чітко інтегровані інструменти впровадження інновацій. У контексті експортоорієнтованої діяльності це означає адаптацію стратегії до швидкозмінних вимог зовнішніх ринків, гнучке управління ресурсами та використання сучасних цифрових технологій для моніторингу ефективності інноваційних ініціатив. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити конкурентні переваги підприємства на міжнародному рівні, але й створити підґрунтя для сталого розвитку у довгостроковій перспективі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процес розроблення стратегії на експортоорієнтованому підприємстві [8; 41].

Цей процес умовно можна поділити на кілька основних стадій: отримання нових знань шляхом фундаментальних досліджень, проведення прикладних наукових досліджень і створення дослідних зразків, розроблення технічної документації та дослідно-конструкторські роботи, підготовка до виробництва, запуск комерціалізації, а також подальший супровід інноваційного продукту через продаж, ліцензування й надання післяпродажних сервісів. Завершальним етапом є оцінювання результативності впровадженої інновації (рис. 1.4).

Інтеграція стратегічного управління з інноваційною діяльністю підприємства передбачає розроблення чотирьох функціональних блоків:

1. Аналітичного (оцінювання внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, а також зовнішніх викликів з боку міжнародного середовища).

2. Планувального (визначення цілей інноваційного розвитку та інструментів їхнього досягнення).

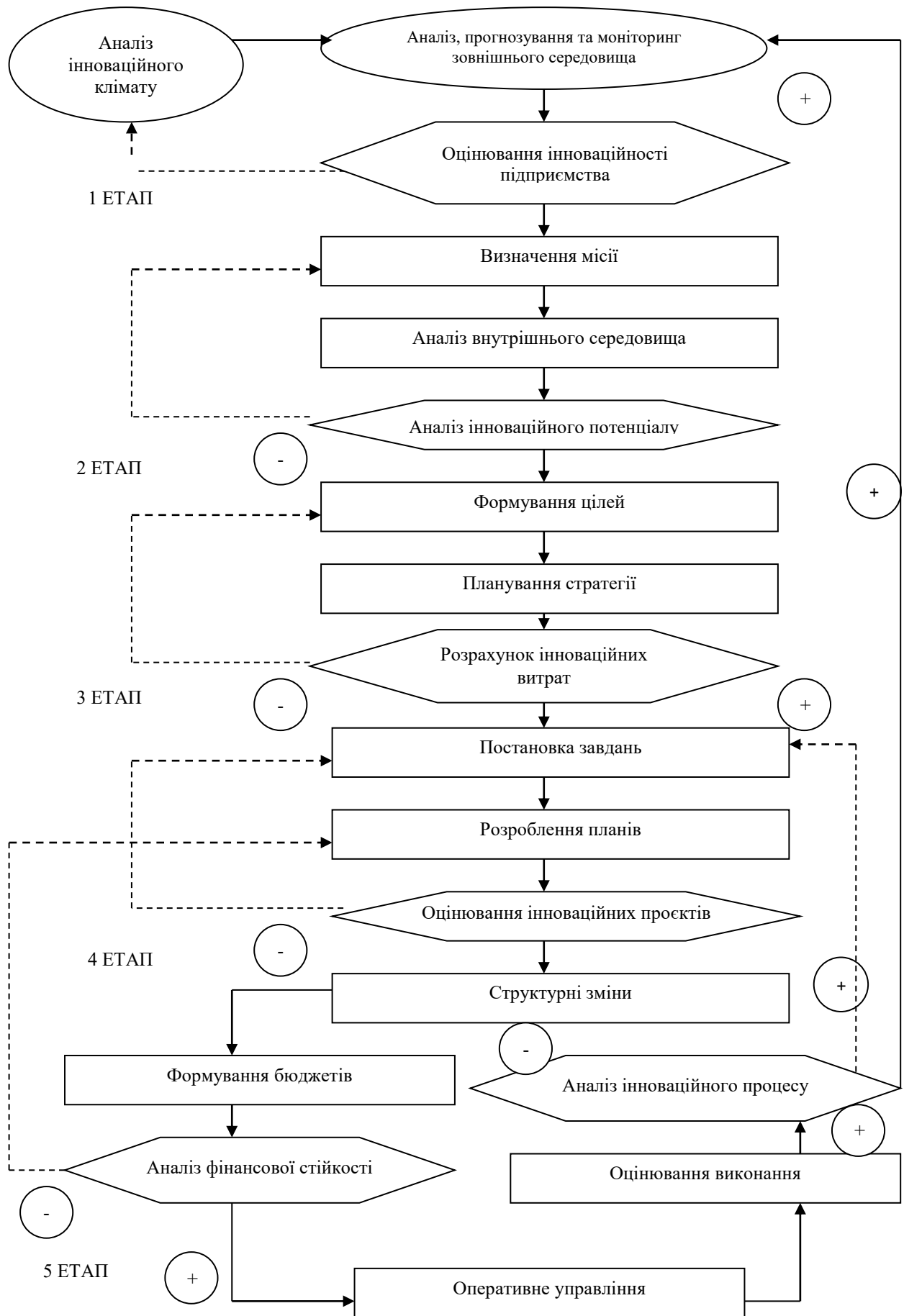


Рис. 1.4. Процес формування інноваційної стратегії (розроблено автором)

3. Організаційно-впроваджувального (розроблення планів впровадження інновацій, забезпечення організаційної підтримки та ресурсів).

4. Контрольного (моніторинг результативності дій, коригування інструментів, оцінювання ефективності запроваджених інновацій).

На початковому етапі розроблення інструментів стратегічного забезпечення доцільно здійснювати комплексний аналіз середовища, в якому функціонує експортоорієнтоване підприємство [37]. Це середовище охоплює три ключові компоненти:

1) макросередовище, яке формує загальні умови ведення бізнесу (політичні, правові, технологічні, економічні, соціокультурні та екологічні фактори);

2) робоче середовище, з яким підприємство перебуває у прямій взаємодії (покупці, конкуренти, постачальники, інвестори, наукові установи);

3) внутрішнє середовище, яке визначає внутрішній потенціал підприємства (стан маркетингової діяльності, виробничих потужностей, фінансових ресурсів, кадрового складу та управлінської структури).

Сьогодні відомо чимало інструментів, проте визначення найдоцільнішого з них у конкретній ситуації часто є складним завданням. Успішність ухвалення управлінських рішень значною мірою залежить від якості отриманих результатів аналітичного оцінювання, які мають відповідати певним критеріям ефективності.

Одним із підходів, що допомагає структуровано обирати і оцінювати інструменти стратегічного аналізу, є система FAROUT, яка розглядає результативність методів через призму шести універсальних характеристик:

1. Future Orientation (орієнтованість на майбутнє) – здатність прогнозувати довгострокові зміни;

2. Accuracy (точність) – відповідність аналітичної інформації реальним даним;

3. Resource Efficiency (ефективність використання ресурсів) – економія часу, коштів і зусиль під час проведення аналізу;

4. Objectivity (об'єктивність) – мінімізація суб'єктивного впливу при обробці даних;

5. Usefulness (корисність) – прикладна цінність отриманих результатів для управлінських рішень;

6. Timeliness (своєчасність) – актуальність інформації в умовах динамічного зовнішнього середовища [132].

Кожен метод оцінюється за цими критеріями за п'ятибальною шкалою. Система FAROUT дозволяє підприємствам, орієнтованим на зовнішні ринки, обґрунтовано обирати найбільш доцільні інструменти стратегічного аналізу, що забезпечує цілісність та логічну послідовність дій у формуванні інноваційного курсу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Модель використання рейтингового оцінювання
за методом FAROUT**

Методи проведення стратегічного аналізу	Орієнтація на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність
Стратегічні аналітичні методи						
Матриця BCG: зростання - питома вага у обороті ринку	3	2	4	3	3	4
Матриця екрану бізнесу GE	2	3	3	3	3	4
Галузевий аналіз	3	3	4	3	4	3
Аналіз стратегічних груп	5	2	3	3	5	3
SWOT – аналіз	2	3	2	4	5	1
Аналіз вартісних ланцюжків	2	3	2	4	5	1
Методи конкурентного аналізу і аналізу споживачів						
Аналіз сліпих зон	3	4	5	3	5	5
Конкурентний аналіз	4	4	1	5	5	2
Аналіз сегментації покупців	2	3	2	3	5	1
Аналіз купівельної цінності	5	3	1	5	5	1
Аналіз функціональних можливостей і ресурсів	4	2	5	5	4	5
Оцінювання індивідуальних характеристик конкурентів	4	2	5	3	5	2

Продовження таблиці 1.1

Методи проведення стратегічного аналізу	Орієнтація на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність
Методи аналізу зовнішнього середовища						
Аналіз проблем	4	2	3	2	3	2
Аналіз сценарію	5	4	2	3	4	2
Аналіз посередників	2	2	3	1	3	3
Методи аналізу розвитку						
Аналіз кривої досвіду	3	1	3	3	4	3
Аналіз вектора зростання	3	3	3	3	4	3
Патентний аналіз	5	4	2	4	5	1
Аналіз життєвого циклу продукції	2	2	3	3	3	4
Аналіз S-кривих (життєвого циклу технології)	5	3	1	2	5	1
Методи фінансового аналізу						
Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників	1	3	5	5	2	5
Програмування стратегічних фондів	5	3	3	3	4	2
Аналіз рівня стійкого зростання	4	4	5	4	4	3

Джерело: систематизовано автором за [38; 132]

Її застосування є особливо корисним для оцінювання зовнішньоекономічного потенціалу, інноваційної спроможності та визначення напрямів технологічного оновлення. На етапі підготовки до розроблення інструментів стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства важливим завданням є оцінювання рівня його готовності до впровадження інновацій. Для цього доцільно використовувати спеціалізований аналітичний інструмент – Innovation Scorecard, який в українському перекладі найчастіше позначають як «Система інноваційних показників» (СІП).

Цей інструмент дозволяє здійснити кількісне оцінювання комплексу внутрішніх факторів, що визначають спроможність підприємства до інноваційного оновлення. Основними складовими СІП є такі критерії, як наявність чітко сформованої інноваційної стратегії, якість організації інноваційних процесів, ступінь розвиненості інноваційної культури, мотивація

персоналу до інновацій, а також рівень ресурсного забезпечення інноваційної діяльності (матеріального, фінансового, кадрового, інформаційного).

Система інноваційних показників дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства з точки зору його інноваційного потенціалу, а й порівняти цей потенціал із аналогічними підприємствами, що працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У результаті розрахунків формують узагальнений показник – рейтинг інноваційності, який виражається числом у діапазоні від 0 до 1. Чим ближчим є результат до 1, тим вищим є рівень готовності підприємства до реалізації інноваційних ініціатив на зовнішніх ринках (рис. 1.5).

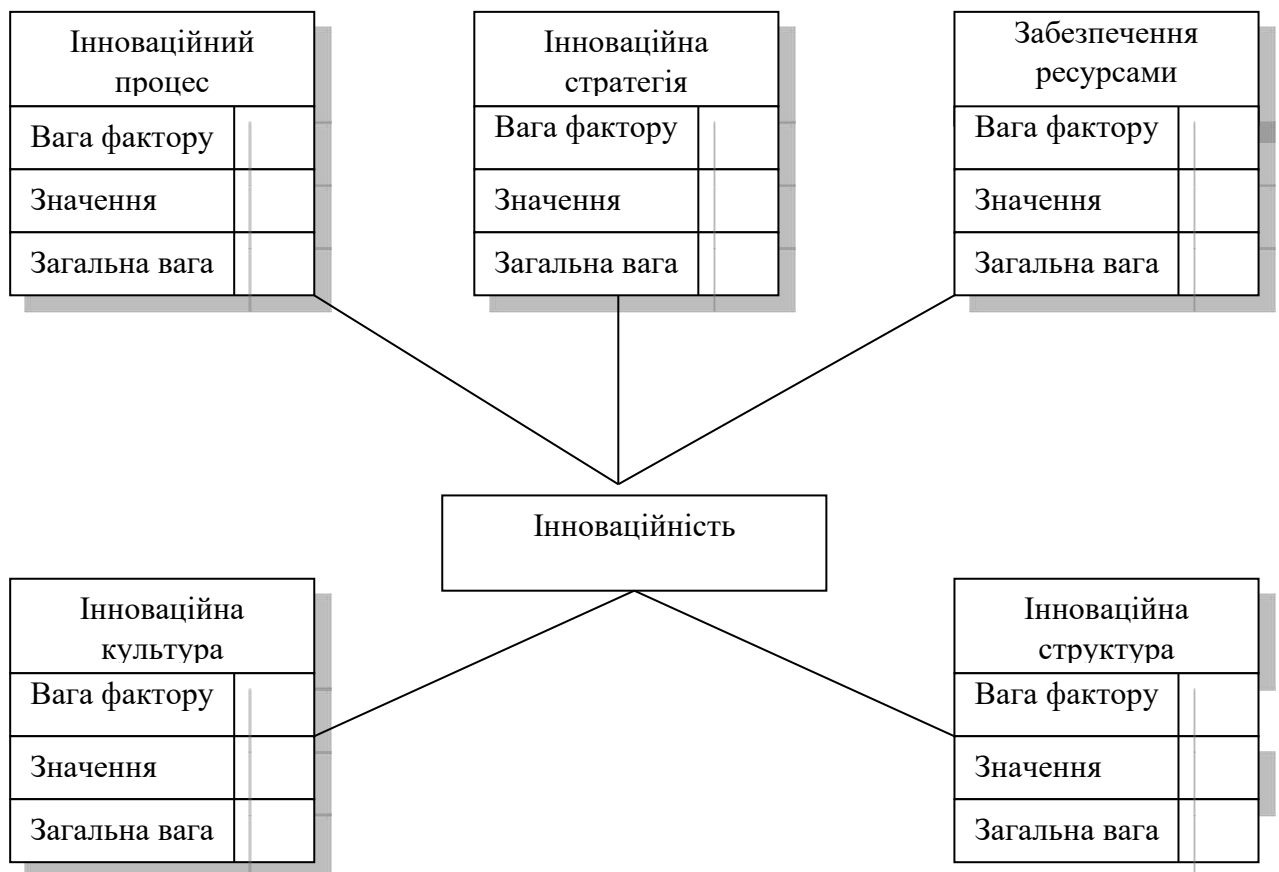


Рис. 1.5. Схема інноваційних показників для експортоорієнтованого підприємства

Джерело: розроблено автором

У структурі Системи інноваційних показників (СІП) кожному з п'яти ключових компонентів (інноваційна стратегія, інноваційний процес, культура інновацій, орієнтація на нововведення, ресурсне забезпечення) надають певну вагову частку. Сукупність цих оцінок дозволяє розрахувати загальний інноваційний рейтинг підприємства, який виступає індикатором його готовності до реалізації інноваційних перетворень.

Підприємство, що отримує максимальне значення рейтингу (1,0), демонструє високу адаптивність до інновацій, ефективну систему впровадження нововведень і значний потенціал до реалізації проривних технологій. Такий результат свідчить про наявність усіх передумов для використання розширеного набору стратегічних інструментів управління інноваційним розвитком у зовнішньоекономічному середовищі [4].

У разі, якщо інноваційний рейтинг становить менше 0,5, це свідчить про низький рівень інституційної готовності підприємства до інноваційної трансформації. В таких випадках доцільно застосовувати базові стратегії (наприклад, зосередження на збереженні стабільності або поступовому зростанні), одночасно спрямовуючи зусилля на зміцнення інноваційного потенціалу: вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію інфраструктури тощо.

Підприємства, чий рейтинг дорівнює або перевищує 0,5, можуть стратегічно орієнтуватися на інноваційний тип розвитку. Для таких суб'єктів господарювання доцільно інтегрувати інструменти стратегічного забезпечення, спрямовані на активне впровадження інноваційних продуктів, цифрових технологій та експансію на нові ринки. Це дозволяє сформувати інноваційну політику як основу довгострокової конкурентної переваги на глобальному рівні (табл. 1.2).

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища, що полягав у вивченні глобальних ринкових тенденцій, конкурентного середовища, нормативно-правового поля та технологічних змін, експортоорієнтоване підприємство формує своє стратегічне бачення і визначає місію.

Таблиця 1.2

Процесуальний підхід до формування рейтингу системи інноваційних показників оцінювання діяльності експортоорієнтованого підприємства

Критерій	Фактори	Вага фактора	Немає (0)	Частково (0,5)	Так (1)	Рейтинг
Інноваційна стратегія	Чи є у вашого підприємства цифрова стратегія для скорочення часу розробки інноваційних проєктів порівняно з конкурентами?					
	Чи використовує ваше підприємство цифрові платформи для підтримки експортної діяльності на глобальному рівні?					
	Чи перевищує виручка та прибуток від цифрових продуктів/послуг, реалізованих за останні три роки, показники конкурентів?					
	Разом:					
Інноваційний процес	Чи здійснює ваше підприємство через цифрові канали постійний збір пропозицій від клієнтів, постачальників і партнерів для врахування в інноваційних проєктах?					
	Чи застосовує ваше підприємство цифрові інструменти для активного пошуку та відбору інноваційних ідей на рівні основної діяльності?					
	Чи мають керівники проєктів доступ до цифрових ресурсів і повноваження для розробки стратегій у рамках затверджених проєктів?					
	Разом:					
Забезпечення ресурсами	Чи розглядає ваше підприємство інвестиції в цифрові НДДКР як стратегічний пріоритет, а не як витрати?					
	Чи використовує ваше підприємство цифрові платформи для обміну ноу-хау із зовнішніми джерелами для оцінювання інноваційних ідей?					
	Чи має ваше підприємство доступ до цифрової мережі експертів для раннього виявлення інноваційних можливостей у експортній діяльності?					
	Разом:					

Продовження таблиці 1.2

Критерій	Фактори	Вага фактора	Немає (0)	Частково (0,5)	Так (1)	Рейтинг
Інноваційна структура	Чи створює ваше підприємство цифрові неформальні команди для реалізації інноваційних проєктів поза основною організаційною структурою?					
	Чи є інформація про компетенції підприємства, ключових фахівців та інноваційні процеси доступною через цифрові платформи?					
	Чи використовує ваше підприємство цифрові інструменти для подолання інноваційних бар'єрів і мотивації співробітників до інновацій?					
	Разом:					
Інноваційна культура	Чи впроваджено на вашому підприємстві цифрові платформи для навчання та управління знаннями як керовані процеси?					
	Чи залучені співробітники всіх рівнів до цифрових процесів навчання та управління знаннями незалежно від їхньої посади?					
	Чи визнають співробітники важливість цифрових інновацій для успіху експортної діяльності підприємства?					
	Разом:					

Джерело: розроблено автором

Після формулювання місії розробляють стратегічні цілі, які виступають базою для подальшого впровадження інструментів інноваційного розвитку. Вони охоплюють ключові сфери функціонування підприємства, зокрема: позиціонування на глобальному ринку, активність у сфері інновацій, продуктивність виробництва, ресурсну базу, ефективність управління, розвиток персоналу та соціальну відповідальність (рис. 1.6) [5, с. 42].

У межах виділених напрямів визначають конкретні цілі: підвищення рентабельності, стабілізація фінансових потоків, збільшення частки експорту, впровадження результатів НДДКР, забезпечення ресурсної гнучкості, диверсифікація продуктових ліній, покращення якості товарів, зростання мотивації персоналу та посилення управлінської адаптивності.



Рис. 1.6. Процес розроблення і реалізації інноваційної стратегії. Етап «Стратегічний аналіз»: заходи, що проводять, та результати які отримують

Джерело: розроблено автором

Таким чином, стратегічний аналіз в експортоорієнтованому підприємстві є складним і багаторівневим процесом, що передбачає врахування широкого спектра як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Проте саме завдяки цій комплексності можливо ідентифікувати критичні проблеми та розробити набір можливих управлінських рішень. Для того щоб цей набір трансформувався в дієву управлінську систему, необхідно його структурувати в єдину логіку інноваційного розвитку із застосуванням відповідних стратегічних інструментів.

На основі загальних цілей підприємства формують конкретні завдання із зазначенням очікуваних результатів, на досягнення яких спрямовують діяльність. Для реалізації таких завдань доцільним є застосування комплексного стратегічного підходу, що передбачає оцінювання поточних

напрямів діяльності, вибір ефективних ініціатив і відмову від неефективних або застарілих проєктів. У цьому контексті стратегічні інструменти виступають основою для залучення інвестицій у проєкти з високим потенціалом інноваційного оновлення [30, с. 185].

Особливе значення в системі стратегічного забезпечення має оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Його слід розглядати як сукупність ресурсних можливостей, необхідних для ефективного впровадження нових технологій. До таких ресурсів належать:

- інтелектуальний капітал (знання, патенти, ноу-хау);
- матеріально-технічна база;
- фінансові джерела;
- кваліфікований персонал;
- сучасна інфраструктура;
- зовнішні інструменти підтримання (гранти, пільги, технологічні партнерства).

Рівень розвитку цих складових визначає не лише поточну готовність підприємства до інновацій, а й його здатність масштабувати новітні технології в експортному сегменті. Саме інноваційний потенціал виступає ключовим фактором вибору типу інноваційної поведінки: підприємства з високим потенціалом можуть реалізовувати агресивні (наступальні) сценарії розвитку, тоді як підприємствам із обмеженими можливостями доцільно спочатку зосередитися на нарощуванні ресурсної бази.

Наступним кроком у процесі стратегічного забезпечення інноваційного розвитку є етап планування, який передбачає вибір найбільш доцільного шляху досягнення поставлених цілей. Портфельний аналіз дає змогу оцінити рентабельність та перспективність окремих напрямів діяльності підприємства. Його мета – сформувати збалансований інноваційний портфель, у якому поєднуюватимуть напрями, що потребують інвестицій, із тими, які генерують прибуток [43, с. 38]. Застосування матричних методик (зокрема BCG, GE/McKinsey тощо) дозволяє стратегічно позиціонувати окремі бізнес-одиниці

в інноваційному полі діяльності та визначити їхнє майбутнє значення в структурі експорту підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика класичних портфельних моделей

Модель	Основна мета стратегії	Розмір матриці	Зовнішні фактори оцінювання	Внутрішні фактори оцінювання	Загальна характеристика
BCG	Зростання частки ринку і збільшення прибутковості	2x2	Темп зростання ринку	Відносна частка на ринку	Перша портфельна модель (1970 р.) проста у використанні. Проте значення частки ринку порівняно з іншими параметрами переоцінене
GE/McKinsey	Напрям ресурсів в сильний бізнес і витягання із слабких сфер господарювання	3x3	Привабливість ринку	Конкурентоспроможність	Кожна вісь матриці має багатофакторне вимірювання. Детальніша класифікація порівнюваних видів бізнесу і широкі можливості для вибору. Стратегії виглядають «наївними» і вельми поверхневими
Shell/DPM	Перерозподіл фінансових потоків із зрілого в бізнес, що розвивається	3x3	Привабливість галузі	Конкурентоспроможність	Графічне зображення подібно до матриці GE/McKinsey, змістовна сторона розвиває ідеї закладені в моделі BCG. Використання матриці обмежене рамками капіталомістких галузей промисловості
ADL/LC	Позиціонування видів бізнесу і складання з них ідеального набору	5x4	Стадії розвитку ринку	Відносна конкурентна позиція	Вперше (1978 р.) проведено чітке розмежування планування на корпоративний, діловий і функціональний рівень
Hoffer/Schendel	Формування збалансованого бізнес-портфеля по стадіях життєвого циклу і конкурентних положеннях бізнесу	5x4	Стадії життєвого циклу	Відносне положення на ринку	Процес планування будується на концепції життєвого циклу і виконується в три етапи: простий вибір, специфічний вибір і вибір уточненої стратегії. Вперше (1980 р.) запропоновані 24 уточнених стратегій

Джерело: побудовано автором за [5; 36]

Матриці, що використовують у портфельному аналізі, виконують низку важливих функцій у процесі стратегічного управління. Кожен сегмент матриці

відображає певну фазу життєвого циклу ринку, що асоціюють з рівнем прибутковості, динамікою грошових потоків, зміною поведінки споживачів, постачальників і конкурентів. Крім того, кожна клітинка пов'язується з конкретним типом стратегічного реагування стає базовим, конкурентним або функціональним.

Аналіз літературних джерел [67; 71; 74; 76] дозволив представити вдосконалену портфельну матрицю для обґрунтування вибору інноваційної стратегії підприємства-експортера (рис. 1.7).

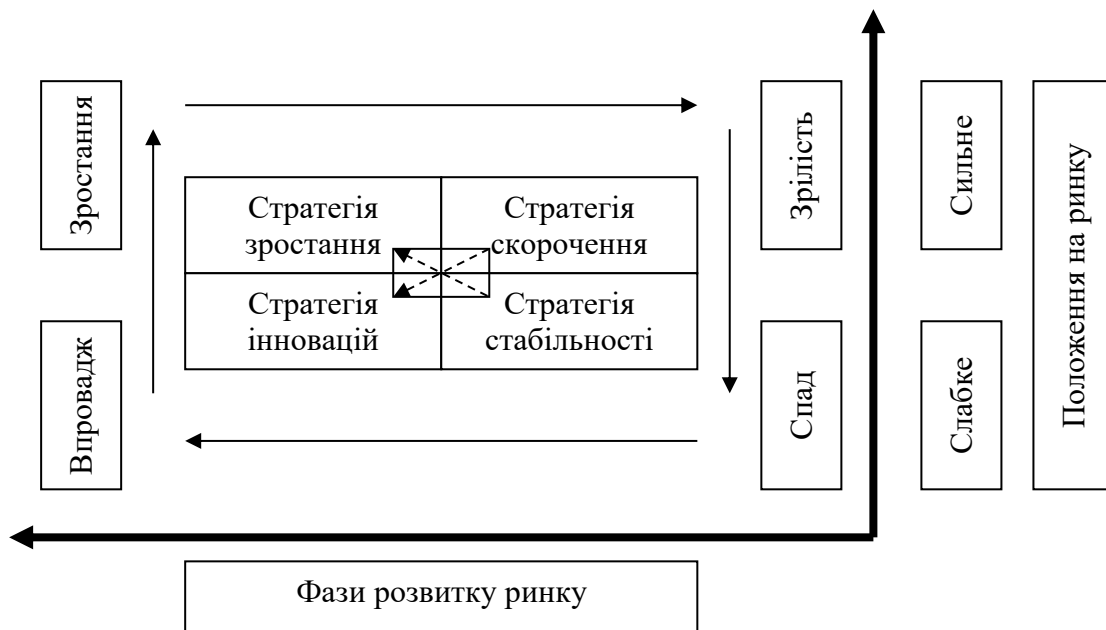


Рис. 1.7. Матриця портфельного аналізу для розроблення інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства (розроблено автором)

Графічні елементи матриці, зокрема зовнішні стрілки, демонструють послідовність еволюції ринку, а пунктирна лінія ілюструє перерозподіл ресурсів від напрямів, що перебувають у фазі зрілості або занепаду, до сегментів з високим потенціалом зростання. Суцільна внутрішня лінія вказує на принцип збалансованості бізнес-портфеля, що є важливою умовою довгострокового інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства.

Портфельну матрицю варто застосовувати як інструмент аналізу під час розроблення інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства за

фазами розвитку ринку та з урахуванням положення підприємства на ринку. Запропоноване удосконалення дозволяє врахувати принцип збалансованості бізнес-портфеля, що є важливою умовою для довгострокового інноваційного розвитку. Це означає врахування під час вибору плану дій ринкових ризиків залежно від фази розвитку ринку при обґрунтуванні інноваційної стратегії, поєднання різних продуктів або послуг підприємства залежно від стадії життєвого циклу (зрілість, спад) та розподіл ресурсів між високо ризикованими та низько ризикованими продуктами та послугами.

Окрім класичних портфельних моделей, для розподілу ресурсів можуть застосовуватися й інші інструменти: аналіз дисконтованих грошових потоків, матриці прибутковості, модель І. Ансоффа або тривимірна схема М. Нобеля. Втім, портфельні матриці зберігають перевагу завдяки простоті застосування та можливості комплексного аналізу бізнес-напрямів із урахуванням як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішньої привабливості ринку [93].

Для експортоорієнтованих підприємств такі матриці дають змогу виявити конкурентоспроможні напрями, що мають потенціал для інноваційного розвитку, і ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестування в технологічне оновлення чи розроблення нових продуктів. Завершальним етапом фази планування є постановка конкретних завдань, які стають містком до реалізації стратегічних рішень. Завдання конкретизують цілі підприємства в кількісному та часовому вираженні на рівні корпоративної, ділової та функціональної діяльності. Водночас важливо, щоб ці завдання не лише відповідали загальній місії підприємства, а й були погоджені з обраними інноваційними проектами та результатами стратегічного аналізу (рис. 1.8) [188, с. 67].

На етапі планування доцільно не просто формувати загальну інноваційну стратегію, а й розробляти низку конкретних проектів технологічної або продуктової спрямованості. Їх варто оцінювати за критеріями ефективності інвестицій, враховуючи як внутрішні можливості підприємства, так і вимоги зовнішніх ринків. Зі схематичного зображення процесу стратегічного управління видно, що етап планування виконує ключову роль у забезпеченні

цілісного інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства. Саме на цьому етапі визначаються пріоритетні напрями діяльності, ухвалюють рішення щодо доцільності інвестування у перспективні інноваційні проєкти та, навпаки, припинення фінансування застарілих або неефективних ініціатив.



Рис. 1.8. Процес розроблення і реалізації стратегії. Етап “Планування”: заходи які проводяться та результати які отримуються

Джерело: розроблено автором

Особливе значення в процесі планування має формування збалансованого інноваційного портфеля, який дозволяє розподілити ризики і ресурси між різними проєктами з урахуванням коротко- і довгострокових цілей підприємства. Такий підхід забезпечує не лише стабільність, а й гнучкість підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для суб’єктів, орієнтованих на зовнішні ринки [183, с. 33].

Вибір напрямку інноваційного розвитку залежить від низки важливих факторів: поточної ринкової позиції підприємства; рівня фінансово-економічної стабільності; наявності сформованого інноваційного потенціалу; активності лідерських ініціатив з боку управлінської команди; здатності підприємства до адаптації в умовах цифрової трансформації глобального ринку.

Після завершення планування розпочинають наступний етап – реалізація. Його завдання полягає у створенні чіткої операційної бази для втілення прийнятих рішень. Ці речі передбачають деталізацію стратегічних завдань у вигляді конкретних операційних планів, адаптацію організаційної структури, формування бюджетів, які відображають розподіл фінансових і матеріальних ресурсів між окремими інноваційними ініціативами.

Важливим інструментом на цьому етапі є оцінювання фінансової стійкості підприємства, що дає змогу визначити реальні можливості для одночасного фінансування інноваційних проєктів і поточної операційної діяльності. Наведений процес оцінювання є основою для обґрунтування інвестиційних рішень і вибору інструментів фінансового забезпечення інноваційного розвитку (рис. 1.9).

Як видно зі схеми, етап реалізації інноваційного розвитку є операційною основою для досягнення визначених стратегічних цілей. Він передбачає створення системи інструментів управління, які містять деталізовані плани впровадження, адаптовану організаційну структуру та відповідне бюджетне забезпечення. У контексті експортоорієнтованих підприємств цей етап також відіграє роль підґрунтя для оцінювання результативності інноваційної діяльності на зовнішніх ринках. Зокрема, саме на цьому етапі активізують використання таких інструментів стратегічного забезпечення, як [126]:

- індикативне планування для управління інноваційними проєктами;
- системи управлінського обліку для моніторингу витрат і ресурсів;
- планово-бюджетні підходи, що відображають розподіл коштів між ключовими інноваційними напрямками.



Рис. 1.9. Процес розробки і реалізації стратегії. Етап «Реалізація»: заходи які проводять та результати які отримують

Джерело: розроблено автором

Однак повноцінна реалізація стратегії не завершується на етапі впровадження, наступним кроком є контроль і оцінювання результатів. Завершальний етап процесу стратегічного управління полягає в перевірці досягнення цілей та ефективності ухвалених управлінських рішень. Для експортоорієнтованого підприємства це передбачає аналіз інноваційного впливу на позицію на міжнародному ринку, прибутковість нових продуктів і відповідність обраного напрямку поточним зовнішньоекономічним умовам.

Важливими інструментами тут є такі [121]:

- моніторингові системи KPI, які дозволяють оцінити результативність інноваційних проєктів у динаміці;
- системи внутрішнього аудиту, що забезпечують прозорість управлінських рішень;

– зворотний зв'язок від споживачів та партнерів, який має стратегічне значення для адаптації продукції до вимог цільових ринків.

Аналіз результатів інноваційної діяльності дозволяє виявити не лише досягнення, а й потенційні помилки або упущення. Це створює підґрунтя для коригування підходів, оновлення інструментів стратегічного забезпечення і формування нових програм інноваційного розвитку підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Послідовність процесу формування інноваційної стратегії підприємства

Етап	Основне питання, яке вирішується	Результат
Аналіз	Які цифрові умови та виклики впливають на функціонування підприємства на експортних ринках? Які реальні можливості та бажані перспективи цифрової трансформації в майбутньому?	Формулювання цілей цифрової інноваційної стратегії
Планування	Якими цифровими інструментами та платформами можна найбільш ефективно досягти інноваційних цілей? Які дії необхідно виконати для інтеграції цифрових технологій у експортну діяльність?	Постановка завдань для впровадження цифрових інновацій
Реалізація	Які цифрові ресурси, технології та експерти необхідні для реалізації інноваційних цілей? Хто, коли і як їх застосовуватиме для підтримки експортної діяльності?	Формування бюджетів на цифрові інноваційні проекти
Контроль	Які внутрішні цифрові резерви можна використати для вдосконалення процесів прийняття рішень? Які корективи необхідно внести для досягнення стратегічних цілей у цифровому середовищі?	Оцінювання та коректування цифрової інноваційної стратегії

Джерело: побудовано автором

Підсумовуючи, можна структурувати весь процес стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства за ключовими етапами: аналіз, планування, реалізація, контроль, де кожен з яких містить чітко визначений набір дій, інструментів і очікуваних результатів, що створюють цілісну систему управління інноваційними змінами в умовах цифрової економіки.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що процес стратегічного забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого підприємства полягає у визначенні перспективного напрямку руху, впровадженні комплексу

інструментів, які спрямовані на досягнення визначених цілей, а також у постійному моніторингу та оцінюванні ефективності реалізації запланованих дій.

1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств у цифровому середовищі

Інноваційна активність підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, значною мірою залежить від динаміки зовнішнього середовища, зокрема нестабільності глобального ринку високотехнологічної продукції. У сучасних умовах цифровізації світової економіки особливої складності набуває не лише формування, а й реалізація інноваційної стратегії, зокрема її адаптація до швидкоплинних технологічних змін та конкурентних викликів. Однією з базових проблем, з якою стикаються експортоорієнтовані підприємства, є необхідність трансформації стратегічних задумів у реальні організаційні й технологічні зрушення. У провідних індустріальних країнах практикують системний підхід до інноваційного розвитку, відомий як ефект інноваційного прориву або «ланцюг взаємопов'язаних інновацій», концепцію якого сформулювали Заїка О., Ткаченко В. [45]. Цей підхід базується на принципі розгляду інновацій не як окремих епізодів, а як безперервного процесу, що охоплює всі сфери функціонування підприємства від управління до виробництва, від логістики до маркетингу. Особливо в умовах цифрового середовища інновації виступають ключовим фактором підтримання конкурентоспроможності та сталого розвитку (рис. 1.10).

Інноваційний потенціал підприємства в умовах цифрової економіки проявляється через здатність до одночасного оновлення технологій, продуктів, ринкових підходів і управлінських практик.

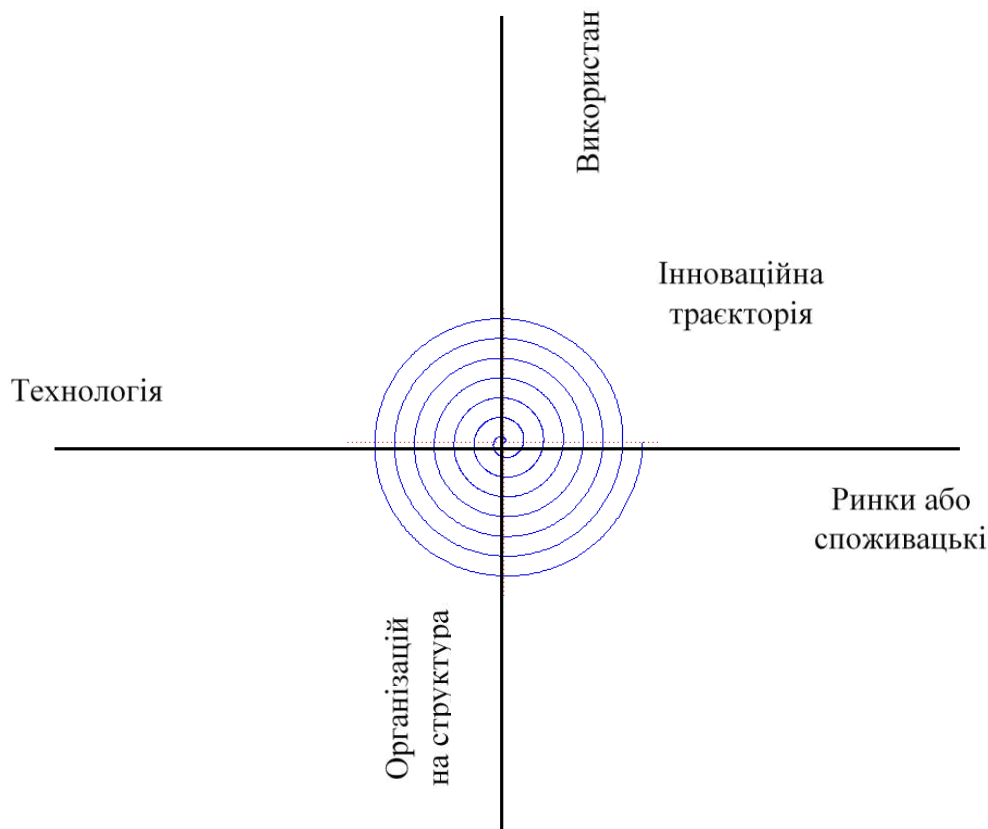


Рис. 1.10. Інноваційний процес експортоорієнтованого підприємства на світовому ринку продукції та послуг

Джерело: розроблено автором

Комплексна модель «ТАМО» та впровадження нових технологій (Т), створення інноваційної продукції та сервісів (А), вихід на нові ринки (М) і застосування нових організаційних рішень (О) є важливим аналітичним інструментом для оцінювання інноваційного потенціалу в цифровому середовищі [132].

Вказаний підхід дозволяє не лише підвищити кінцеву споживчу цінність, але й зміцнити лояльність клієнтів, що є критичним фактором для експортоорієнтованих підприємств. Створення нових напрямів бізнесу на основі цифрових інновацій відкриває додаткові джерела доходу, формує фінансову гнучкість підприємства та підвищує його капіталізацію. У результаті активізується циклічна модель самопідсилення та прибуток від новацій реінвестується в наступні проєкти, що стимулює подальший розвиток інноваційних ініціатив.

Оцінювання інноваційної привабливості має ґрунтуватися на інтегрованому підході, який поєднує фінансові, технологічні, організаційні та ринкові фактори. В цьому контексті доцільно розглядати інноваційний потенціал як функціональний елемент загальної стратегії підприємства, що забезпечує його стійкість і гнучкість в умовах цифровізації глобального ринку. Одним із ключових факторів, що впливають на реалізацію інноваційного потенціалу, виступає мотивація персоналу, як на рівні індивідуального працівника, так і в межах корпоративної культури загалом. Збалансована система зовнішніх і внутрішніх стимулів сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості в інноваційній діяльності, що особливо важливо в умовах конкуренції на світових ринках.

Управління інноваційним розвитком експортоорієнтованого підприємства передбачає врахування взаємодії чотирьох функціональних компонентів, які формують «каркас» механізму реалізації інноваційних ініціатив у цифровому середовищі (рис. 1.11). Такий підхід дозволяє не лише оцінити наявний інноваційний потенціал, а й забезпечити його ефективне стратегічне використання [70, с. 69].

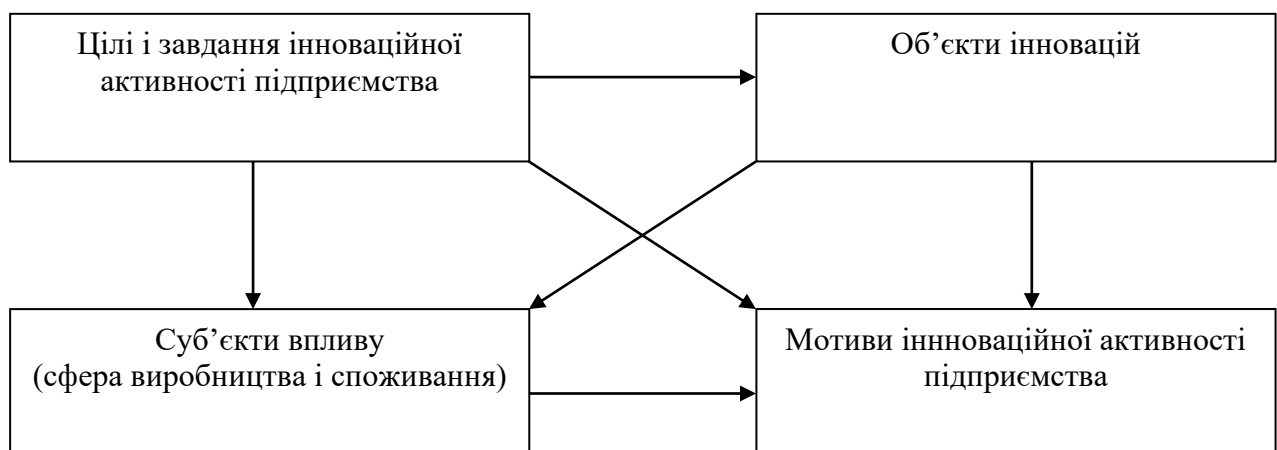


Рис. 1.11. Схема управління мотивами інноваційної активності експортоорієнтованих підприємств на світовому ринку

Інноваційний потенціал підприємства в умовах цифрової економіки проявляється через здатність до одночасного оновлення технологій, продуктів, ринкових підходів і управлінських практик. Комплексна модель «ТАМО» та впровадження нових технологій (Т), створення інноваційної продукції та сервісів (А), вихід на нові ринки (М) і застосування нових організаційних рішень (О) є важливим аналітичним інструментом для оцінювання інноваційного потенціалу в цифровому середовищі [132].

Оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованого підприємства має ґрунтуватися на комплексному аналізі цілей інноваційної діяльності, об'єктів, які можуть бути трансформовані або модернізовані, залучених суб'єктів, а також наявних інструментів реалізації інноваційних рішень. До останніх належать цифрові й аналітичні платформи, економічні та правові механізми, а також засоби стимулювання участі як працівників, так і зовнішніх партнерів у процесі впровадження новацій [7; 67]. На інноваційну динаміку підприємств, що працюють на міжнародному ринку, значно впливають такі фактори:

- 1) Зворотний вплив глобального споживача, який формує нові запити та очікування щодо якості, технологічності та функціональності продукції.
- 2) Механізм впливу міжнародного ринку на поведінку споживачів, у тому числі через канали цифрових комунікацій і персоналізовану взаємодію.
- 3) Функціонування споживчого середовища, що визначає загальний напрямок трансформації попиту.

В основі активності інноваційного типу лежать внутрішні та зовнішні зони змін, у яких зароджуються нові ідеї. Відомий підхід «Сім джерел інновацій» передбачає, що інноваційні імпульси можуть виникати з внутрішніх джерел, як-от:

- несподівані успіхи або невдачі;
- дисбаланси між уявленням про ринок і реальним його станом;
- необхідність вдосконалення внутрішніх процесів;
- структурні зрушення всередині галузі чи підприємства;

зовнішніх джерел, зокрема:

- зміни в демографії;
- еволюція соціальних настанов і цінностей;
- поява нових знань, як приклад – проривні цифрові технології [53, с. 250-251].

Незважаючи на свою силу, нові знання залишаються найменш передбачуваним джерелом, проте саме вони найчастіше стають основою проривних інновацій. Інноваційний потенціал експортоорієнтованого підприємства також визначають його здатністю ухвалювати стратегічні рішення в трьох напрямках:

1) Ідентифікація пріоритетних сегментів міжнародного ринку, де існує найбільша віддача від інноваційних зусиль, з подальшим формуванням релевантних ініціатив.

2) Оцінювання змін у міжнародному бізнес-середовищі, які можуть впливати на ефективність інноваційної діяльності, зокрема регуляторних, фінансових чи технологічних.

3) Аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, в тому числі можливості запуску інновацій у серійне виробництво та забезпечення їхньої успішної комерціалізації у цифровому середовищі.

Таким чином, можна стверджувати, що інноваційна активність підприємств, орієнтованих на експорт високотехнологічної продукції, формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори переважно діють на галузевому рівні та охоплюють такі аспекти, як державна політика щодо стимулювання інновацій, активізація науково-дослідної діяльності, поява нових або вдосконалених цифрових технологій, обмеженість природних і фінансових ресурсів, а також вплив глобальних ринкових тенденцій і процесів інтернаціоналізації.

Внутрішні фактори, у свою чергу, безпосередньо впливають на інноваційний потенціал кожного окремого підприємства. До таких факторів належать рівень розвитку прикладних та фундаментальних досліджень,

організація та наповнення науково-технічних програм, узгодженість інноваційних цілей між підрозділами, структура та ефективність використання ресурсів, а також технологічний рівень виробництва. У результаті формують дві взаємопов'язані сфери інноваційного впливу: зовнішній тиск, зумовлений макросередовищем, і внутрішній тиск, що пов'язаний з організаційною структурою підприємства та його ресурсним забезпеченням. Вони разом визначають межі, в яких управлінська команда ухвалює рішення щодо інноваційної трансформації діяльності (рис. 1.12).

Наразі можна спостерігати домінування зовнішніх факторів, зокрема через зростаюче значення міжнародних стандартів, регламентів і цифрових вимог. Проте лише нормативного тиску ззовні недостатньо для ефективного розвитку експортоорієнтованих підприємств у довгостроковій перспективі [68, с. 20].

Ключовою особливістю інноваційного розвитку підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, є подвійний вектор взаємодії з середовищем: з одного боку, інноваційна діяльність забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх змін і зміцнення конкурентних позицій, а з іншого – підтримує внутрішню стійкість та ефективність організаційної системи. Обидві складові мають спільну мету через подальше розширення інноваційного потенціалу та зняття обмежень для довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації глобальної економіки [38].

У цьому контексті виділяють два ключові напрями оцінювання інноваційного потенціалу:

1. Зовнішній компонент охоплює дії, спрямовано на формування або посилення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Для цього необхідно аналізувати середовище функціонування, виявляти фактори зовнішнього тиску (наприклад, технологічні тренди, цифрові регламенти, поведінку споживачів), а також визначати потенціал для міжнародного партнерства та цифрової інтеграції.

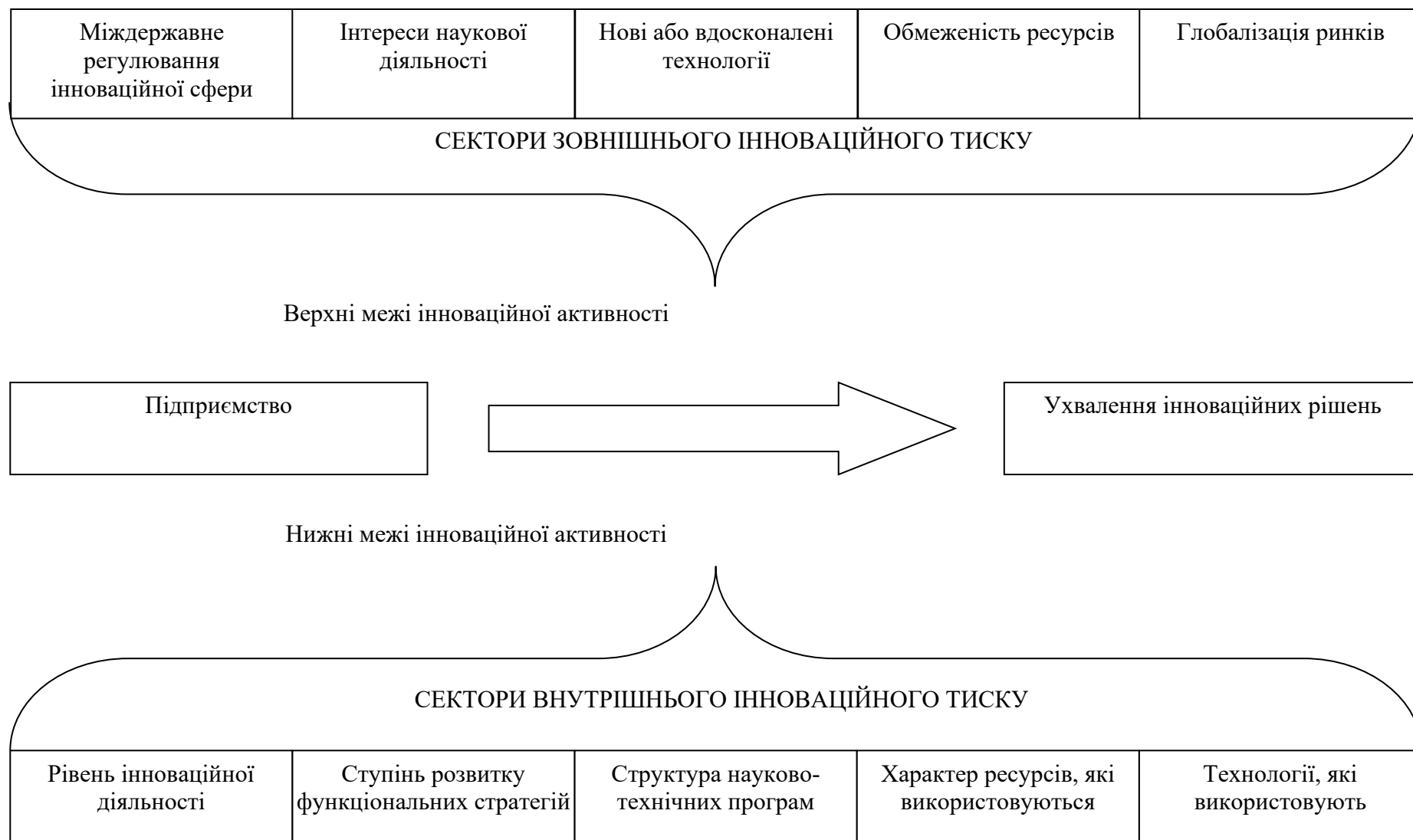


Рис. 1.12. Межі інноваційної активності експортоорієнтованого підприємства на світовому ринку
Джерело: побудовано автором

2. Внутрішній компонент стосується здатності підприємства реалізовувати інноваційні процеси, а саме: наявність людського, фінансового, інфраструктурного і цифрового капіталу. Важливим етапом у межах внутрішнього оцінювання є виявлення доступних ресурсів і потенціалу до їх мобілізації, а також ідентифікація управлінських команд, відповідальних за реалізацію інновацій.

На практиці інноваційна політика експортоорієнтованих підприємств часто не посідає чільного місця в загальній корпоративній системі управління. Однак, у цифрову епоху це становить серйозну перешкоду для збереження конкурентоспроможності. Розв'язання цієї проблеми полягає у включенні інноваційної діяльності до переліку основних векторів стратегічного розвитку підприємства. Це означає, що інноваційна складова має стати інтегрованим елементом стратегічного управління, який охоплює як розроблення нових продуктів і послуг, так і цифровізацію виробничих та управлінських процесів. Такий підхід дозволить трансформувати інноваційний розвиток у стрижневу мету функціонування підприємства, що сприятиме посиленню його ролі у глобальних виробничих ланцюгах (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння базової й інноваційної стратегій експортоорієнтованого підприємства на світовому ринку

Сфера впливу	Базова стратегія	Інноваційна стратегія
Ресурси	Розподіл між сферами управління (виробництво, маркетинг, інноваційна діяльність і так далі)	Розподіл між напрямками інноваційної діяльності
Цілі	Визначають економічною обстановкою	Визначають інноваційним потенціалом організації
Сфери бізнесу	Продуктово-ринкова стратегія	Техніко-продуктова стратегія
Часовий аспект	Продуктово-ринковий асортимент. Ув'язка довгострокових, середньострокових і короткострокових аспектів.	Балансування портфеля інновацій. Узгодження довгострокових, середньострокових і короткострокових аспектів

Джерело: розроблено автором

Комплексне оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованого підприємства у цифровому середовищі є важливою умовою ефективного управління інноваціями. Таке оцінювання дозволяє не лише виявити наявні можливості, а й ідентифікувати внутрішні обмеження та зовнішні ризики, що можуть виникати під час реалізації інноваційних ініціатив на міжнародних ринках.

Інноваційний потенціал підприємства охоплює як наявні, так і перспективні ресурси (матеріальні, фінансові, технологічні, кадрові), які можуть бути залучені до розроблення та впровадження інновацій. Важливим компонентом потенціалу є також організаційна структура та внутрішні механізми координації, що забезпечують належну підтримку інноваційної діяльності.

Цифрове середовище, у якому функціонують експортоорієнтовані підприємства, накладає додаткові вимоги до адаптивності та гнучкості внутрішньої системи управління. У цьому контексті інноваційний клімат зовнішнього середовища формують під впливом політичних, економічних, соціальних та правових факторів, які визначають не лише ефективність інновацій, а й рівень ризику супроводу інноваційної активності.

Для діагностики ситуації та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень доцільно застосовувати SWOT-аналіз, який дозволяє одночасно враховувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Результатом такого аналізу є визначення інноваційної позиції підприємства на ринку та формування орієнтирів для подальшої трансформації [34].

Успішне впровадження змін у рамках цифрової інноваційної стратегії залежить від здатності підприємства впроваджувати систему стратегічних змін, які охоплюють ключові функціональні зони – виробництво, маркетинг, фінанси, цифрову інфраструктуру та персонал.

Зміни можуть бути двох типів. Перший тип змін – це поточні адаптивні дії, які здійснюють в межах уже затвердженої стратегії. Вони спрямовані на

оптимізацію окремих процесів без зміни загального стратегічного вектору. Другий тип змін – це вже масштабні трансформації, що виходять за межі початкових стратегічних орієнтирів і призводять до перегляду самої логіки інноваційного розвитку. Саме ці зміни найчастіше є результатом реакції на нові виклики цифрового середовища або результатом суттєвого перегляду ринкової позиції підприємства.

Однією з ключових передумов для ефективного оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованого підприємства в цифрових умовах є чітке визначення його місії. Згідно з підходом М. Портера, місія підприємства є поєднанням його публічного образу (позиціонування на ринку) та внутрішнього кредо (ціннісні орієнтири та філософія діяльності). Образ підприємства формують через репутацію на міжнародних ринках, зокрема через демонстрацію досягнень в інноваційній діяльності, що вже реалізовані, а також через формування позитивного іміджу як інноватора, орієнтованого на довгостроковий розвиток у цифровому середовищі.

Кредо, у свою чергу, виконує функцію внутрішньої інтеграції – воно формує корпоративну культуру, підкреслює стратегічні переваги та сприяє зростанню зацікавленості персоналу в реалізації спільних інноваційних цілей. Це надзвичайно важливо, коли підприємство прагне впроваджувати нові технології на світових ринках і утверджуватись як лідер цифрових трансформацій [9, с. 121].

У процесі формулювання місії важливо досягти збалансованості між її лаконічністю, змістовністю та резонансом із зацікавленими сторонами – як внутрішніми, так і зовнішніми. Сформульована місія має знайти своє продовження у встановленні якісно виражених цілей, які надалі деталізуються у вигляді кількісних завдань. На практиці підприємство може формулювати кілька типів місій, зокрема:

1. Місія-призначення – фокусується на конкретному виді діяльності, основному ринку збуту, цільовій аудиторії та характері продукції. Вона є

відображенням бажання утримати позиції на експортних ринках і посилити збут інноваційного продукту.

2. Місія-орієнтація – відображає систему цінностей, якими керується підприємство в поточній діяльності, в тому числі принципи сталого розвитку, цифровізації, корпоративної відповідальності та взаємодії з партнерами.

3. Місія-політика – відображає бачення майбутнього підприємства, акцентуючи увагу на середньо- та довгострокових цілях, зокрема у сфері інноваційного розвитку та виходу на нові міжнародні ринки.

Формулювання місії є відправною точкою у процесі стратегічного управління. Далі встановлюються цілі розвитку, які мають відповідати принципам відповідального управління. Це означає, що інтереси підприємства мають враховувати не лише економічні цілі, а й соціальні, екологічні й культурні потреби суспільства в цілому. Як підкреслює Шавшин О. [142], глобальна відповідальність експортоорієнтованого підприємства має ґрунтуватися на двох складових:

1) розумінні взаємозв'язку підприємства з його зовнішнім середовищем (цифрові платформи, законодавчі обмеження, транснаціональні вимоги до сталості та інновацій) (рис. 1.13);.

2) урахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін під час розроблення інноваційної політики від клієнтів і постачальників до акціонерів, державних регуляторів і міжнародних партнерів.

На інноваційну спроможність підприємства істотно впливають внутрішні та зовнішні фактори, які формують відповідні зони впливу – зону зовнішнього тиску (економічне середовище, технологічні зміни, міжнародна конкуренція, цифрові виклики) та зону внутрішнього тиску (кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційна структура, рівень діджиталізації процесів). У сукупності ці зони визначають параметри допустимої інноваційної активності, в межах яких підприємство приймає рішення щодо подальшого розвитку.

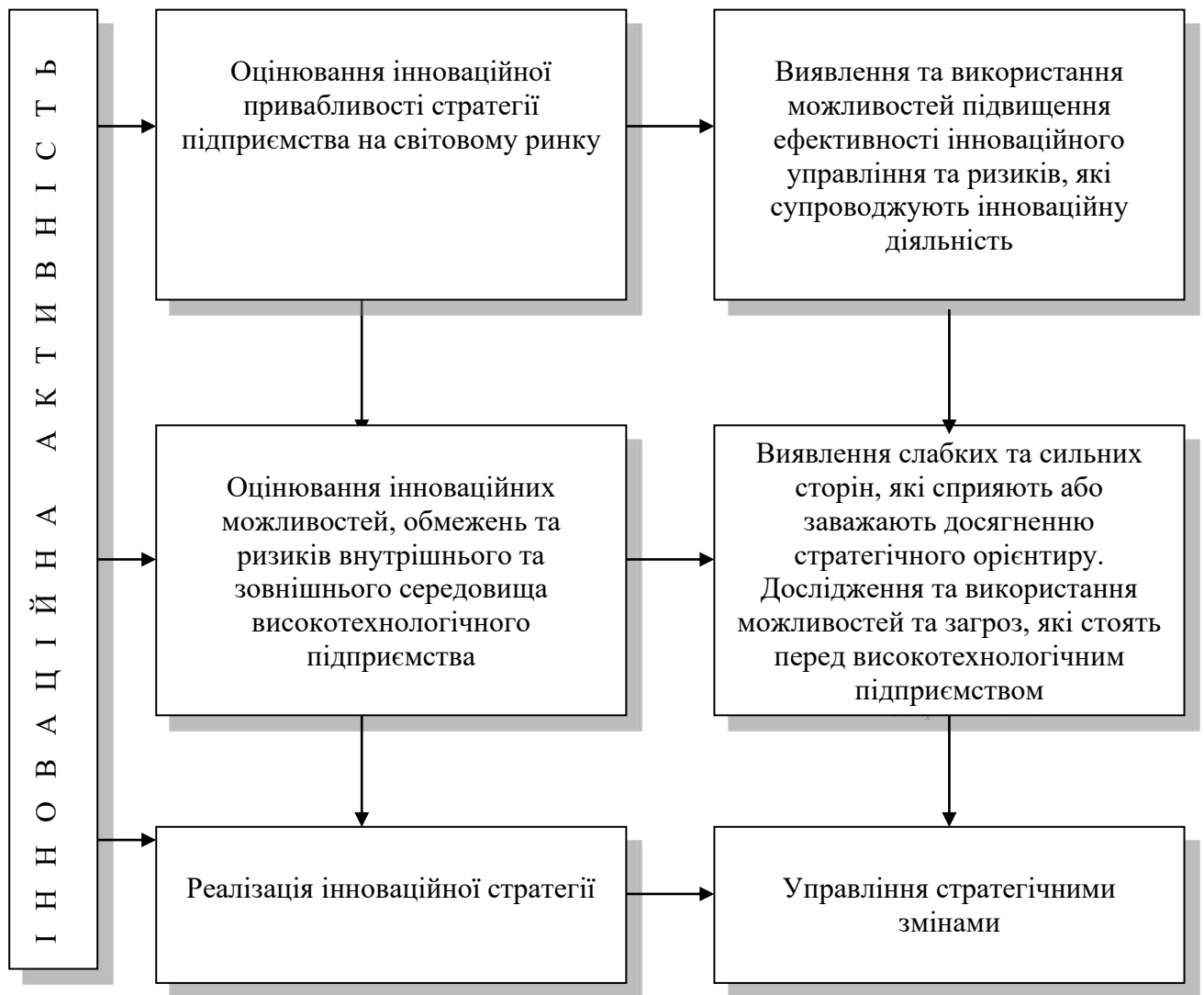


Рис. 1.13. Модель формування інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства на ринку

Джерело: розроблено автором

Такого походження межі слугують рамками для формування інноваційної політики та ухвалення рішень, які, своєю чергою, впливають на рівень реалізації інноваційної моделі. В умовах цифрової трансформації це особливо актуально для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, адже їхня діяльність тісно переплітається з міжнародними стандартами, цифровими платформами та очікуваннями глобальних споживачів.

Управління змінами в умовах реалізації інноваційної моделі на експортоорієнтованому підприємстві передбачає вжиття як операційних, так і системних заходів. Серед першочергових дій варто виокремити:

- інтеграцію інноваційних орієнтирів у місію підприємства, що дозволяє закріпити стратегічну спрямованість на розвиток цифрових та технологічних компетенцій;

- постановку цілей із урахуванням інноваційної специфіки, яка базується на можливостях підприємства в умовах цифровізації, а також вимогах до гнучкості, швидкої адаптації до змін, використання нових знань і цифрових рішень.

Для того щоб інноваційна активність мала системний і прогнозований характер, вищий менеджмент має чітко сформулювати місію підприємства, яка відображатиме не лише поточний стан, а й довгострокову орієнтацію на розвиток в цифровому інноваційному середовищі. Зокрема, інноваційні параметри мають закріплюватися як базові пріоритети у стратегічному баченні, що дозволяє сформувати внутрішню культуру інновацій та забезпечити сталий розвиток у глобальному конкурентному полі. Ключовою метою є забезпечення реалізації довгострокових цілей підприємства через усі форми інноваційної діяльності, від впровадження нових технологій до вдосконалення бізнес-процесів, продуктів і моделей взаємодії із зовнішніми партнерами [196].

Для оцінювання внутрішнього інноваційного потенціалу застосовують аналіз, що охоплює три основні блоки:

- 1) базові бізнес-процеси підприємства (виробництво, логістика, збут);
- 2) підтримуючі процеси (інформаційні технології, кадри, обслуговування);
- 3) життєвий цикл продукції (від ідеї до виведення з ринку).

Кожен із зазначених блоків досліджують у двох площинах: сильних і слабких сторін. Таке зонування дозволяє виявити специфічні характеристики, які безпосередньо впливають на інноваційну динаміку підприємства в умовах

цифрової трансформації. До сильних сторін інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств належать:

- наявність інноваційних рішень і можливостей їх реалізації;
- ефективне використання ресурсів при здійсненні інновацій;
- конкурентна стійкість до зовнішнього тиску;
- позитивний імідж у сфері технологічних нововведень;
- досвідчений управлінський персонал у сфері інновацій;
- відповідність екологічним нормам і стандартам у продуктах та процесах;
- високий рівень дисципліни персоналу щодо дотримання регламентів;
- активний науково-дослідний потенціал, орієнтований на практичні результати.

Серед слабких сторін виділяють:

- недостатнє розуміння кон'юнктури ринку інновацій;
- вразливість до дій конкурентів;
- зношеність або технічна відсталість обладнання;
- дефіцит управлінських компетенцій у сфері інновацій;
- відсутність належної культури дотримання стандартів на рівні персоналу;
- обмеження у фінансуванні технологічних оновлень.

Результатом такої аналітичної роботи є виявлення стратегічних можливостей, що можуть стати основою для подальших ініціатив, спрямованих на посилення інноваційної спроможності підприємства. Зокрема, це дає змогу зорієнтувати інвестиції у найперспективніші напрями інноваційної діяльності в умовах цифрової економіки (табл. 1.6).

Отже, аналіз внутрішнього середовища дає змогу виявити як перспективи, так і ризики для інноваційного розвитку підприємства. Результати такого аналізу відображають реальний стан справ усередині підприємства,

дозволяючи уточнити його місію та коректно сформулювати стратегічні та операційні цілі в контексті цифрової трансформації.

Наступним етапом є оцінювання зовнішнього середовища, зокрема міжнародного, з урахуванням інноваційних факторів.

Таблиця 1.6

**Інноваційні конкурентні переваги підприємства, обумовлені факторами
внутрішнього середовища**

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Основна діяльність	Забезпечення постачань сировини і матеріалів		
	Випуск продукції		
	Забезпечення збуту продукції		
	Маркетинг		
	Обслуговування		
Підтримуюча діяльність	Матеріально-технічне постачання		
	Розроблення технології		
	Управління людськими ресурсами		
	Інфраструктура підприємства		
Продуктовий життєвий цикл	Розроблення продукції		
	Визначення сировинних джерел		
	Виробництво, продаж, логістика		
	Використання (споживання) продукції		
	Утилізація (рециклювання) продукції, яка вже відслужила		

Джерело: розроблено автором

Основна мета цього етапу – виявити ті зовнішні можливості й загрози, які безпосередньо впливають на здатність експортоорієнтованого підприємства до впровадження та комерціалізації інновацій. Виділені фактори можуть бути економічними, політичними, технологічними, соціальними або регуляторними і формуються як на локальному, так і на глобальному рівні.

З точки зору сучасного інноваційного менеджменту, до можливостей для підприємства у цифровому середовищі належать:

- вихід на нові міжнародні ринки чи ринкові сегменти;
- використання цифрових інструментів для зниження витрат і підвищення операційної ефективності;

- створення або просування інноваційної продукції;
- формування позитивного іміджу технологічного лідера;
- використання державної підтримки інновацій або цифровізації;
- збільшення швидкості оновлення продуктової лінійки;
- можливості вертикальної чи горизонтальної інтеграції;
- зростання споживчого попиту на нові цифрові рішення;
- залучення цифрових платформ для оптимізації взаємодії з партнерами.

До загроз, що можуть негативно впливати на інноваційний розвиток підприємства, відносять [183, с. 262]:

- посилення регуляторного тиску, зокрема щодо захисту даних чи екологічних стандартів;
- зростання вимог з боку клієнтів і контрагентів;
- зміна споживчих переваг у напрямку більш технологічних або екоорієнтованих рішень;
- гальмування темпів розвитку цільового ринку;
- поява нових, більш конкурентоспроможних цифрових технологій;
- активізація конкурентів і зростання загроз втрати частки ринку;
- небажані макроекономічні чи демографічні тенденції.

Третій етап методики – побудова аналітичної матриці, до якої інтегрують згадані вище фактори. Матриця складається з чотирьох зон, кожна з яких виконує окрему функцію:

Перший квадрант – аналіз можливостей зовнішнього середовища за наявності у підприємства достатнього інноваційного потенціалу (ресурсів і компетенцій).

Другий квадрант – оцінювання здатності підприємства протидіяти зовнішнім загрозам за рахунок внутрішніх інноваційних можливостей.

Третій квадрант – перевірка, чи може сприятливе зовнішнє середовище компенсувати низький рівень внутрішнього інноваційного потенціалу.

Четвертий квадрант – ідентифікація зони критичних загроз, які можуть істотно обмежити інноваційний розвиток підприємства у цифровому середовищі (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Матриця виявлення потенційних конкурентних переваг для формування функціональної стратегії експортоорієнтованого підприємства на ринку

Критерії		Зовнішнє середовище	
		ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ:
		– оволодіння новими ринками; – розроблення і просування продуктів; – формування інноваційного іміджу; – забезпечення результативності природоохоронних заходів шляхом постановки високих цілей по ООС, заощадженню ресурсів і витрат.	– посилення державного регулювання; посилення впливу громадських організацій; – посилювання стандартів; – захоплення конкурентами окремих ринкових сегментів ринку; – відтік кваліфікованих кадрів унаслідок тимчасових ринкових і інших невдач підприємства; – загроза виживанню підприємства в середньостроковій перспективі.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: основні види діяльності; підтримуючі види діяльності	I. Розвиток. Виявлення найбільш серйозного потенціалу успіху	II. Компенсація загроз. Виявлення згасаючого потенціалу успіху
	Слабкі сторони: основні види діяльності; підтримуючі види діяльності	III. Що змінити? Виявлення можливого потенціалу успіху	IV. Проблемний. Виявлення слабкої конкурентної позиції

Джерело: розроблено автором

Четвертий етап у процесі оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованого підприємства полягає у визначенні потенційних конкурентних переваг, які формуються під впливом інноваційних факторів зовнішнього цифрового середовища. Аналіз проводять з урахуванням того, що одні характеристики можуть створювати загрози для впровадження інновацій, тоді як інші – відкривати нові можливості для розвитку підприємства в умовах цифровізації. Основна мета цього етапу – виявити ті зовнішні цифрові зміни

(наприклад, поширення нових технологій, діджитал-платформ, екоінновацій, зміни регуляторного поля чи зростання вимог до сталого розвитку), які можуть бути використані як джерело конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

П'ятий етап передбачає оцінювання та ранжування цих можливостей за ступенем їхньої потенційної привабливості для конкретного підприємства. Іншими словами, відбувається відбір найперспективніших інноваційних можливостей, заснованих на внутрішньому потенціалі підприємства (табл. 1.7).

Аналіз проводять з урахуванням двох ключових параметрів:

- 1) ймовірність реалізації виявленої можливості в умовах наявного інноваційного потенціалу;
- 2) силу впливу цієї можливості на довгострокову конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

Під час аналізу конкурентних можливостей експортоорієнтованих підприємств у цифровому середовищі кожна з виявлених потенційних переваг, що відображена у відповідному полі аналітичної матриці, отримує узагальнене смислове визначення, і само визначення формують на основі скорочених назв полів, які перетинаються у відповідній комірці матриці. У процесі ранжування кожна потенційна конкурентна перевага, яка може бути досягнута за рахунок ефективного використання інноваційного потенціалу, оцінюється індивідуально. Оцінювання проводять з урахуванням її позиції у структурі матриці, що дозволяє визначити її стратегічну значущість у цифровому контексті [14, с. 6].

На шостому етапі дослідження необхідно ідентифікувати найбільш вагомі загрози, які пов'язані з інноваційними змінами в зовнішньому середовищі та можуть негативно впливати на досягнення або утримання конкурентних переваг. Кожна з таких загроз також отримує визначення відповідно до своєї позиції в аналітичній матриці, що дозволяє відобразити її силу впливу та вірогідність реалізації.

Сьомий, заключний етап передбачає комплексне узагальнення результатів дослідження – остаточне формування системи потенційних конкурентних переваг підприємства з урахуванням взаємодії зовнішніх і внутрішніх інноваційних факторів. На цьому етапі здійснюють остаточне заповнення матриці, складеної раніше, з деталізованим представленням усіх релевантних інноваційних можливостей і загроз, а також відповідних стратегічних орієнтирів. Узагальнені дані зручно структуруються у вигляді таблиці (табл. 1.8), яка слугує основою для подальшого стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1.8

**Матриця конкурентних загроз, обумовлених інноваційними
можливостями зовнішнього середовища**

1. Посилювання стандартів. 2. Посилення державного регулювання. 3. Посилення впливу громадських організацій. 4. Захоплення конкурентами окремих ринкових сегментів ринку. 5. Відтік кваліфікованих кадрів і як наслідок тимчасові ринкові і інші невдачі підприємства. 6. Загроза виживанню підприємства у середньостроковій перспективі.	Руйнування (Р).	Критичний стан (КС)	Важкий стан (ТС)	“Легкі удари” (ЛУ)
Висока вірогідність (ВВ)	Р-ВВ	КС-ВВ	ТС-ВВ	ЛУ-ВВ
Середня вірогідність (СВ)	Р-СВ	КС-СВ	ТС-СВ	ЛУ-СВ
Низька вірогідність (НВ)	Р-НВ	КС-НВ	ТС-НВ	ЛУ-НВ

Джерело: побудовано автором за [212]

Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств у цифрових умовах дозволяє комплексно дослідити, як фактори зовнішнього й внутрішнього середовища впливають на здатність підприємства реалізовувати інновації. Такий підхід спрямовано на виявлення конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті за умови ефективного використання інноваційних ресурсів та можливостей.

Запропонована методика охоплює кілька послідовних етапів оцінювання. Перший етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства з фокусом на його інноваційний потенціал. Тут розглядають як сильні, так і слабкі сторони інноваційної діяльності підприємства. До основних переваг можна віднести:

- наявність інноваційних розробок і сприятливих умов для їхньої реалізації;
- ефективність витрат, пов'язаних із впровадженням нововведень;
- конкурентна стійкість до ринкового тиску;
- позитивний інноваційний імідж на міжнародному рівні;
- наявність налагоджених механізмів управління інноваціями;
- відповідність персоналу сучасним вимогам і готовність працювати за регламентами;
- науково-дослідний потенціал для розробки технологічних рішень.

Водночас слабкі сторони можуть суттєво обмежувати інноваційний розвиток, зокрема:

- недостатня обізнаність щодо поточних ринкових трендів та інновацій конкурентів;
- застаріла технічна база;
- слабка наукова складова;
- негативне сприйняття підприємства як екологічно неорієнтованого виробника;
- нестача кваліфікованих кадрів у сфері інноваційного менеджменту;
- недотримання стандартів персоналом;
- обмеженість фінансових ресурсів для модернізації та розвитку інноваційної стратегії.

Виявлення сильних і слабких сторін є базою для формування ініціатив, спрямованих на стратегічний розвиток підприємства [46, с. 356].

Другий етап полягає в аналізі зовнішнього середовища, тобто оцінюванні інноваційних можливостей і загроз, що супроводжують діяльність підприємства на міжнародному ринку.

До зовнішніх можливостей, які відкриваються для підприємства, можна зарахувати:

- вихід на нові сегменти глобального ринку;
- усунення або послаблення негативних зовнішніх впливів;
- активізація державної підтримки інновацій та посилення ролі громадських інституцій;
- можливість створення нових продуктів та їх просування;
- розвиток суміжних товарних напрямів;
- формування сталого інноваційного іміджу;
- оптимізація витрат завдяки цифровізації;
- інтеграційні процеси (як вертикальні, так і горизонтальні);
- прискорення динаміки зростання попиту на інноваційну продукцію.

Однак, слід враховувати й загрози:

- надмірне державне регулювання та тиск з боку громадськості;
- зміна потреб споживачів і жорсткіші вимоги контрагентів;
- зниження темпів зростання глобального ринку;
- поява проривних технологій, що змінюють правила конкуренції;
- загострення конкурентної боротьби;
- ризик втрати частки ринку через агресивну експансію конкурентів;
- несприятливі демографічні, економічні, соціальні та екологічні трансформації.

Комплексне оцінювання вказаних факторів дозволяє підприємству в цифровому середовищі вчасно адаптувати свою інноваційну політику, визначити сильні сторони, мінімізувати ризики та сформулювати реалістичну стратегічну модель розвитку. Оцінювання інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств у цифровому середовищі передбачає

поетапну діагностику внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, що формують можливості для розвитку та реалізації інноваційних ініціатив.

На третьому етапі здійснюють побудову аналітичної матриці, до якої вносять раніше ідентифіковані сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що виникають унаслідок цифрових трансформацій глобального ринку.

Четвертий етап спрямовано на виокремлення потенційних інноваційних переваг, зумовлених факторами зовнішнього середовища, зокрема: можливістю вийти на нові ринки, адаптацією до цифрових технологій, формуванням нового іміджу на міжнародній арені тощо.

П'ятий етап полягає в оцінюванні привабливості кожної виявленої конкурентної переваги з урахуванням її місця в аналітичній матриці. Це дозволяє встановити, які з них мають найвищий потенціал реалізації в умовах цифрової економіки.

На шостому етапі визначають ключові зовнішні загрози, що можуть негативно вплинути на реалізацію інноваційного потенціалу, зокрема – жорстка конкуренція, нормативні бар'єри, високі темпи технологічних змін.

Сьомий етап завершує процес аналізу та передбачає повне заповнення матриці з урахуванням усіх досліджених факторів, що дає змогу сформулювати обґрунтовану інноваційну стратегію. Застосування даного підходу дає змогу:

- ідентифікувати та класифікувати основні інноваційні можливості;
- визначити потенційні обмеження та ризики реалізації інновацій;
- проранжувати перспективні напрями розвитку інноваційної діяльності;
- трансформувати виявлені конкурентні переваги у реальні результати.

Комплексне оцінювання інноваційного потенціалу дозволяє виявити реальні можливості підприємства у сфері впровадження технологічних новацій та адаптації до цифрових викликів. Такий аналіз є інструментом стратегічного управління змінами в умовах глобальної конкуренції. Варто підкреслити, що успішне формування інноваційної стратегії є неможливим без чіткої взаємодії з базовими стратегічними цілями підприємства. Саме тут проявляється ефект

стратегічного синергізму – взаємодії між цілями, ресурсами та інструментами, що дозволяє не лише досягти синергії дій, але й вивести підприємство на новий рівень конкурентоспроможності. Сутність синергетичного підходу полягає в об'єднанні інноваційних зусиль на всіх рівнях управління як від стратегічного планування до практичного впровадження технологічних рішень та його головним результатом є приріст загального ефекту, що перевищує суму результатів окремих заходів.

Висновки до розділу 1

1. У процесі дослідження терміну «інноваційна стратегія експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці» виявлено ключові особливості цієї економічної категорії та окреслено напрями її застосування для підприємств, орієнтованих на експорт, як інструменту реалізації цілей їхнього перспективного розвитку. Інноваційна стратегія реалізується через взаємопов'язані дії, спрямовані на визначення пріоритетів у цифровій інноваційній сфері та їх досягнення. Запропоновано авторське трактування терміну «Інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці», яке визначається як комплексний план дій, що ґрунтується на загальнокорпоративній стратегії, цифровій технічній політиці, інноваційному потенціалі, конкурентній політиці на міжнародних ринках, стратегічних інвестиційних рішеннях і системі управління персоналом для впровадження нових або вдосконалених цифрових продуктів, послуг чи технологій на цільових сегментах глобального ринку.

2. Обґрунтовано, що процес формування та реалізації інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці має містити п'ять етапів: 1) стратегічний аналіз цифрової інноваційності підприємства на міжнародних ринках; 2) оцінювання інноваційного потенціалу

в контексті цифрових технологій; 3) розрахунок витрат на цифрові інноваційні проєкти; 4) оцінювання міжнародних цифрових інноваційних ініціатив; 5) оперативне управління та корегування стратегії з урахуванням цифрових трендів. При формуванні інноваційної стратегії необхідно провести стратегічний аналіз і оцінити інноваційний потенціал підприємства. Під інноваційним потенціалом експортоорієнтованого підприємства автор розуміє економічні можливості ефективного використання цифрових технологій у господарській діяльності. До таких можливостей належать інтелектуальні, матеріальні, фінансові, кадрові, інфраструктурні ресурси, а також додаткові джерела підвищення ефективності цифрової інноваційної діяльності.

3. Встановлено, що інноваційна діяльність експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці зазнає впливу численних зовнішніх факторів і здійснюється в умовах волатильності глобального ринку цифрових продуктів і послуг. Аналіз світового ринку цифрових технологій показав, що розвиток цифрового сектору економіки відіграє вирішальну роль у зростанні глобальної економіки, значно випереджаючи динаміку традиційних видів економічної діяльності. Визначено, що на інноваційну активність експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці впливають такі фактори: 1) вплив споживачів на глобальний ринок, що відображається через попит, пропозицію, поведінку та потреби; 2) вплив цифрового ринку на формування потреб і мотивації споживачів; 3) динаміка цифрового споживчого ринку. Інноваційна активність підприємства також залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують два сектори інноваційного тиску (зовнішнього та внутрішнього), що визначають «межі» інноваційної активності.

Основні положення першого розділу викладено автором у таких публікаціях: [1; 3 – 6].

Список використаних джерел [4, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 52, 53, 54, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 84, 88, 91, 96, 116, 120, 121, 126, 132, 137, 140, 141, 142, 144, 145, 155, 169, 172, 174, 175, 178, 179, 183, 187, 188, 194, 196, 198, 206, 209].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз тенденцій і динаміки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в Україні

В умовах глобалізації та зростання конкуренції на світових ринках інноваційний розвиток експортерів визначає їх конкурентоспроможність, водночас, значно впливаючи на підтримання економічного зростання. Підприємства, орієнтовані на виведення товарів та послуг, на зовнішні ринки збуту, потребують нових методів виробництва, розподілу, просування продукції для відповідності міжнародним стандартам якості. Наукові дослідження та розробки (НДР) вирішують завдання із підтримання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, що здійснюють активну зовнішньоторговельну діяльність.

Ключовими показниками інноваційного розвитку та активності експортоорієнтованих підприємств традиційно є: обсяги інвестицій в інновації, їхню комерціалізацію; витрати на інновації експортоорієнтованих підприємств, їхня частка у структурі витрат; кількість патентів за певний період часу; кількість нових продуктів, послуг, введених та комерціалізованих на внутрішньому та/або зовнішньому ринках збуту; кількість нових процесів, які впроваджені експортними підприємствами для вдосконалення діяльності; питома вага інноваційної продукції підприємств в загальних обсягах реалізації; рівень (частка) впровадження нових технологій у виробничі, організаційні, логістичні та інші процеси на підприємстві. Тобто ці індикатори дозволяють оцінити динаміку, тенденції інноваційного розвитку, фактичні результати інноваційної активності та роботи.

Україна належить до країн із високим рівнем інноваційної спроможності, основними конкурентами якої на міжнародному ринку інновацій можна вважати Індію, В'єтнам, Філіппіни, Марокко, Монголію, Йордан, Узбекистан, Пакистан та Сенегал [166]. Проте сформовані умови інституційного, регуляторного та бізнес-середовища не сприяють високому рівню інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств, трансферу знань, інновацій та технологій за кордон, їхньому повноцінному використанню на внутрішньому ринку для збільшення рівня продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності.

До експортоорієнтованих підприємств належать суб'єкти господарювання, частка експорту яких перевищує 30% від сукупного експорту товарів різних видів економічної діяльності: підприємств переробної промисловості, оптової, роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів (рис. 2.1).

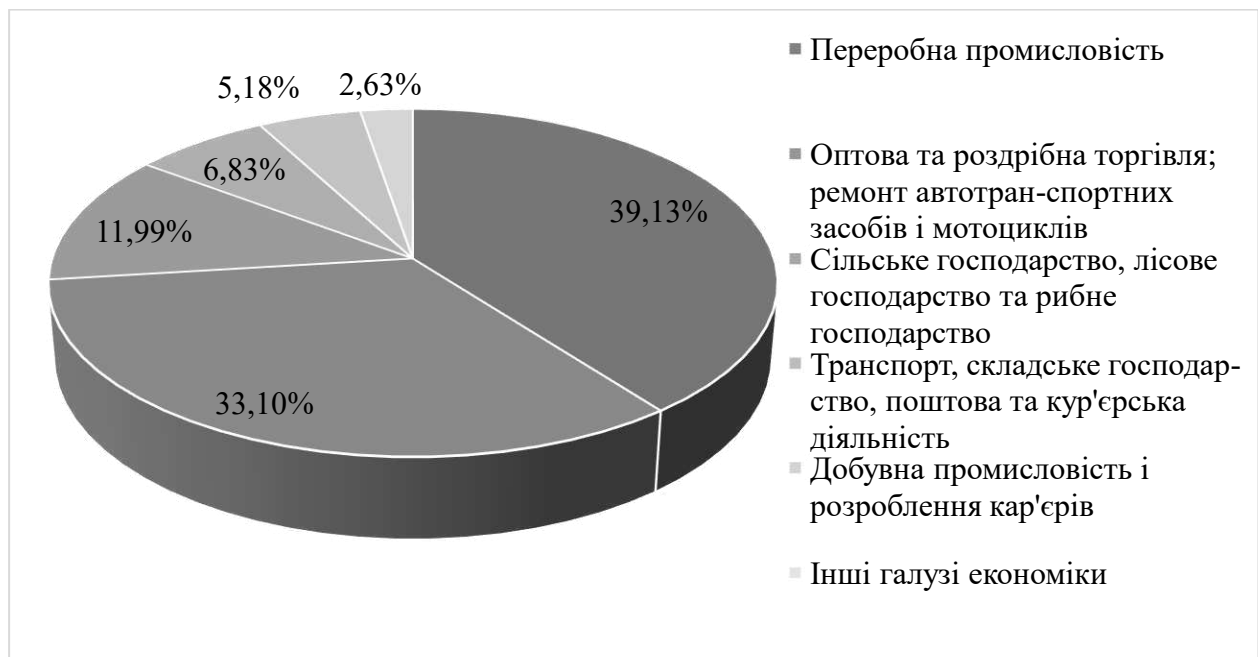


Рис. 2.1. Розподіл суб'єктів господарювання за часткою експорту товарів за видами економічної діяльності в Україні у 2023 році, % [40].

Достатньо експортоорієнтовані суб'єкти господарювання сільського, лісового, рибного господарства. При цьому, саме великі підприємства переробної галузі експортують найбільші обсяги виробництва товарів (кількість працівників перевищує 250 осіб) з часткою експорту товарів 63,5% серед різних типів суб'єктів господарювання. Зважаючи на це, великі підприємства переробної промисловості України обрано для подальшого висвітлення проблематики інноваційного розвитку та використання наявного інноваційного потенціалу.

Протягом 2015-2018 років простежується тенденція до зростання обсягів експорту підприємств переробної промисловості з незначним скороченням у 2019-2020 роках (-3% та -4% відповідно), значний ріст експорту відбувся у 2021 році (40%), тоді як з 2022 року показник постійно стрімко скорочується (-44% у 2022 році, - 23% у 2023 році).

В період 2016-2023 років інноваційна активність переробних підприємств знизилася, а їх кількість скоротилася із 3636 од. у 2016-2018 роках до 311 од. у 2023 році. У 2020-2021 роках кількість інноваційно активних промислових підприємств переробної галузі скоротилася на 44% (зі 730 од. до 398 од.), а їх частка у структурі усіх інноваційно активних підприємств національної економіки знизилася з 18,7% до 10,6% у 2021 році. Найбільше інноваційно активними підприємствами виступають суб'єкти господарювання серед таких видів діяльності, як виробництво харчових продуктів, напоїв, комп'ютерної, оптичної, електронної продукції, різних видів транспортних засобів, продукції фармацевтики, електричного устаткування, хімічних речовин і хімічної продукції, готових металевих виробів, інших видів устаткування та машин (Додаток А).

У 2022-2023 роках продовжилася тенденція до скорочення кількості активних в інноваційній діяльності підприємств переробної галузі (376 од. та 311 од. відповідно з часткою 11,7% та 9,9% від загальної їх кількості в переробному секторі України) (табл. 2.1).

**Динаміка показників інноваційної активності підприємств
промисловості та переробної промисловості України у 2016-2023 роках**

Показник інноваційної активності	2016-2018	2018-2020	2020	2021	2020-2022	2022	2023	Відхилення (2023-2020)
Кількість інноваційно активних промислових підприємств, одиниць	4060,0 0	1550,0 0	809,0 0	453,0 0	1611,0 0	423,0 0	354,0 0	-455,00
Частка кількості інноваційно активних промислових підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	29,50	12,85	16,80	9,60	14,10	10,48	8,92	-7,88
Кількість інноваційно активних промислових підприємств переробної галузі, одиниць	3626,0 0	1452,0 0	730,0 0	398,0 0	1438,0 0	376,0 0	311,0 0	-419,00
Частка кількості інноваційно активних промислових підприємств переробної галузі у загальній кількості промислових підприємств переробної галузі, %	31,83	13,08	18,70	10,60	15,50	11,74	9,90	-8,80

Джерело: розраховано автором за даними [58-61].

Серед промислових підприємств найбільш інноваційно активні великі підприємства з кількістю зайнятих працівників понад 250 осіб (частка 27,8% за 2020-2022 роки), менш інноваційно активні середні підприємства з зайнятими працівниками кількістю від 50 до 249 осіб (частка 12,8% за 2020-2022 роки), та найменш активні малі підприємства з зайнятими працівниками кількістю менше ніж 10 осіб (частка 12,7% за 2020-2022 роки).

До причин скорочення інноваційної активності або неможливості збільшити інноваційну діяльність за 2020-2022 роки промислові підприємства відносять в першу чергу відсутність потреб в подальшій інноваційній діяльності (1009 підприємств промисловості не бачать потреб), стратегічні причини, несприятливий час для інновацій, занадто високі ризики, низьку очікувану прибутковість (280 промислових підприємств припинили інноваційні розробки та роботу через цю причину), брак ресурсів, в тому числі

недостатність фінансів, кваліфікованого персоналу, матеріалів (332 промислових підприємств припинили інноваційні розробки та роботу через цю причину). В основному до промислових підприємств, які призупинили інноваційну роботу у 2020-2022 роках, належать малі підприємства з кількістю зайнятих менше ніж 10 осіб.

Впродовж 2018-2022 років скорочується також кількість інноваційно активних підприємств, які були учасниками інноваційного співробітництва, в тому числі за місцем розташування партнерів. В промисловості кількість підприємств у співпраці склала 837 од. у 2018-2020 роках, 162 од. у 2020-2022 роках (частка 53,9% та 10,1% відповідно від загальної кількості підприємств галузі). В основному інноваційне співробітництво промислових підприємств зосереджене на території України (771 промислових підприємств у 2018-2020 роках, 148 у 2020-2022 роках), меншою мірою на територіях країн ЄС або ЄАВТ (214 та 33 промислових підприємств відповідно), та в інших країнах (127 та 30 промислових підприємств відповідно). До іноземного інноваційного партнерства більшою мірою тяжіють великі та середні промислові підприємства, меншою мірою малі підприємства.

В Україні серед інноваційно активних промислових підприємств, залучених до інноваційного співробітництва, за типами інноваційного співробітництва, переважають такі види співпраці, як партнерство з партнерами, які постачають матеріали, обладнання, програмні засоби, тощо, залучення консультантів, комерційних лабораторій або приватних науково-дослідних інститутів, партнерство з клієнтами або замовниками підприємства, з іншими підприємствами сектору. Менш поширеними формами інноваційної співпраці є партнерство з клієнтами-замовниками з державного сектору, підприємствами у складі групи підприємства, конкурентами підприємств. Партнерство з державними установами або науково-дослідними інститутами, некомерційними організаціями, університетами або іншими закладами вищої освіти, інноваційними структурами мало поширене (бізнес-інкубатори, інноваційні кластери, центри трансферу технологій, технологічні платформи тощо) (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка кількості інноваційно активних підприємств промисловості України за видами (формами) інноваційного співробітництва, 2020-2022 роки, од. [58]

Це вказує на неефективність державної політики та державної інституційної підтримки інноваційної діяльності промислових підприємств, не дієвість сформованих механізмів співпраці наукового та промислового секторів економіки.

Відзначимо, що більшість інноваційних підприємств в промисловому секторі впроваджували екологічні інновації у 2020-2022 роках (904 промислових підприємств та 799 переробних підприємств). Переважна більшість підприємств оцінили внесок екологічних ініціатив як незначний. При цьому, більшість промислових підприємств відзначають ряд екологічних переваг, які забезпечили значний внесок у діяльність самого підприємства. В основному ці вигоди пов'язані із скороченням енергоспоживання, використання води на одиницю продукції або матеріалів, зменшення викидів вуглецю, зменшення забруднення води, ґрунтів, повітря, заміни матеріалів на менш шкідливі або більш безпечні замінники, покращення процесів перероблення відходів або матеріалів, використання відновлювальних джерел енергії замість викопного палива.

Стимулами для екологічних інновацій промислових підприємств більшість з них відзначили ряд екологічних переваг, які отримують при

використанні та/або споживанні продукції кінцеві споживачі: скорочення викидів вуглецю або споживання енергії, зменшення забруднень води, повітря, ґрунтів, покращення процесів перероблення продуктів після використання, продовження термінів придатності виробу.

Найбільш важливими факторами впливу на управлінські рішення щодо екологічних інновацій промислові підприємства визначили покращення репутації на ринку, скорочення вартості енергії, матеріалів або води, забезпечення відповідності державним вимогам при укладенні угод про публічні закупівлі, очікуваний поточний попит на екологічні ініціативи.

До менш вагомих факторів впливу промислові підприємства віднесли: діючі законодавчі норми або майбутні податки в цій сфері, державні субсидії, дотації, інші стимули фінансування екологічних інновацій, ініціативи або добровільні дії підприємства згідно провідної практики та досвіду в галузі (від 50 до 90 підприємств вказали на вагомість фактору).

Упродовж 2000-2008 років витрати на інновації промислових підприємств динамічно зростали за рахунок збільшення асигнувань та інших витрат та фінансування НДР (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка витрат на інновації промислових підприємств України за видами витрат (НДР та інші) у 2000-2023 роках, млн грн. [20]

У період 2009-2014 років простежуються два цикли різкого спаду вкладень підприємств в інновації та проведення досліджень з піковим зростанням 2011 року та подальшим зниженням фінансування (Додаток Б).

У структурі фінансування інновацій промислових підприємств переважають власні джерела інвестування, частка яких становила 81,7% у 2023 році (рис. 2.4, Додаток В).

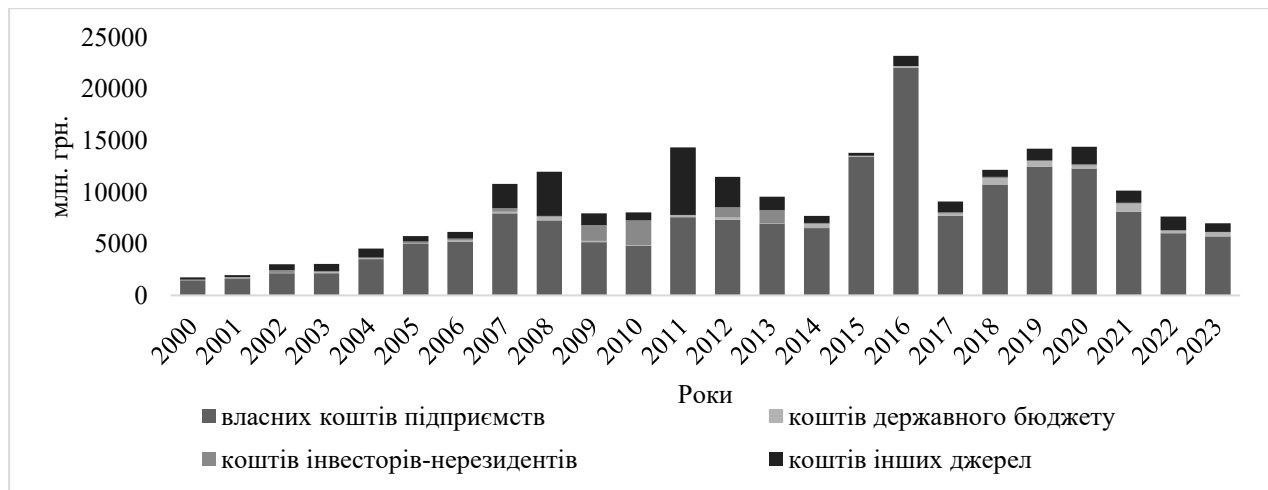


Рис. 2.4. Динаміка та структура витрат на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування в Україні у 2000-2023 роках, млн грн. [21-22]

Витрати на інновації з державного бюджету коливалися в межах 7,7 млн грн – 639,1 млн грн за 2000-2023 роки. Найвищі обсяги державних видатків здійснені протягом 2006-2008 років, 2011-2012 років, у 2014 році. Починаючи з 2016 роки фінансування інновацій приватного сектору в промисловості значно збільшилося, що пов'язано із переорієнтацією експортоорієнтованих промислових підприємств на більш технологічні та конкурентоспроможні сегменти міжнародних ринків, зростанням вимог до якості продукції, державними заходами стимулювання розвитку інноваційного потенціалу. Незначну частку у структурі фінансування інновацій займають кошти інвесторів-нерезидентів та інші джерела інвестування (0,4% та 17,3% відповідно у 2022 році). Динаміка витрат на інновації упродовж 2000-2023

років вказує на зміну фінансово-інвестиційних стратегій експортоорієнтованих підприємств.

Для промислових підприємств характерна тенденція до скорочення кількості впровадженої інноваційної продукції (товарів або послуг) протягом 2003-2006 років, 2008, 2010, 2013, 2015, 2017, 2019, 2021 років, натомість в інші періоди простежується різке зростання показника, що свідчить про складність процесів комерціалізації та виведення на ринок нових видів продуктів, або ж налагодження процесів роботи нового обладнання та машин (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами (2000-2023) [65]

В цілому переважає низхідна тенденція до впровадження інновацій з переважанням стратегій капіталовкладень в нові машини, обладнання. На внутрішньому ринку України попит на інноваційні види продуктів експортоорієнтованих підприємств досить низький, тому суб'єкти господарювання орієнтовані на скорочення операційних витрат, автоматизацію виробництва для зниження собівартості при постійних економічних коливаннях, значній залежності від цін на енергоресурси, вартість яких зростає в кризові періоди (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка впроваджених інноваційних видів продукції та структура витрат на інновації за джерелами
фінансування в Україні у 2014-2023 роках [20-21; 65]**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, 2014-2024
Кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг), усього	3661	3136	4139	2387	3843	2148	4066	1756	2347	2715	-946
нових для ринку	540	548	978	477	968	418	691	375	405	437	-103
упроваджених машин, обладнання	1314	966	1305	751	920	760	647	689	420	488	-826
Витрати на інновації, млн грн.	7695,9	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	14220,9	14406,9	10171,7	7640,5	6989,2	-706,7
власних коштів підприємств, млн грн.	6540,3	13427,0	22036,0	7704,1	10742,0	12474,9	12297,9	8114,7	6028,1	5713,3	-827,0
у % до загального обсягу витрат на інновації	85,0	97,2	94,9	84,5	88,2	87,7	85,4	79,8	78,9	81,7	-3,3
коштів державного бюджету	344,1	55,1	179,0	227,3	639,1	556,5	279,5	-	258,0	-	-
у % до загального обсягу витрат на інновації	4,5	0,4	0,8	2,5	5,2	3,9	1,9	-	3,4	-	-
коштів інвесторів-нерезидентів, млн грн.	138,7	58,6	23,4	107,8	106,9	42,5	125,3	-	31,7	-	-
у % до загального обсягу витрат на інновації	1,8	0,4	0,1	1,2	0,9	0,3	0,9	-	0,4	-	-
коштів інших джерел, млн грн.	672,9	272,9	991,1	1078,4	692,1	1147,0	1704,2	-	1322,6	-	-
у % до загального обсягу витрат на інновації	8,7	2,0	4,3	11,8	5,7	8,1	11,8	-	17,3	-	-

Така стратегія дозволяє забезпечити конкурентоспроможність продукції інноваційно активних підприємств на міжнародних ринках. З 2015 року, особливо з початку воєнного вторгнення, зросла значимість інвестицій у цифрові технології та рішення, які повністю трансформують виробничі, логістичні, сервісні процеси, значно підвищують ефективність використання обмежених ресурсів за рахунок покращення процесів планування, виробництва, їх раціонального та повторного використання у виробництві.

Динаміка показників інноваційного розвитку в промислових підприємствах та підприємствах переробної промисловості України демонструє скорочення рівня їх інноваційного розвитку, адже скоротилася як кількість підприємств, які реалізували інноваційну продукцію на 337 од. (-58,81%), так і обсяги реалізації інноваційної промислової продукції на 28144,38 млн грн (-59,22%) у 2020-2023 роках. Скорочення відбулося в основному через зменшення активності підприємств, які займаються продажами нової для них продукції/послуг, меншою мірою через випуск нової для ринку продукції (табл. 2.3). Відзначимо, скорочення обсягів реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за межі України на - 26897,8 млн грн (94%) за 2021-2023 роки. Зокрема показник становив 28760,8 млн грн у 2021 році, скоротившись до значення 1863,0 млн грн у 2023 році. У 2021 році частка інноваційної продукції в загальному експорті інноваційної промислової продукції становила 78,1%, тоді як у 2023 році – лише 9,6%, з яких 9,1% припадав саме на промисловість. Це свідчить про значне скорочення експортного потенціалу промислових підприємств, які до війни були орієнтовані на зовнішні ринки збуту продуктів.

У структурі експорту реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств України переважають продукти таких галузей: виробництво хімічних речовин і хімічної продукції (4,8% 17,1% експорту інноваційної продукції 2021 року, 2023 року відповідно), виробництво електричного устаткування (22,1% експорту інноваційної продукції 2023 року), виробництво меблів (81% експорту інноваційної продукції 2023 року),

виробництво інших транспортних засобів (43,6% експорту інноваційної продукції 2021 року).

Таблиця 2.3

Динаміка показників інноваційного розвитку в промислових підприємствах та підприємствах переробної промисловості України у 2020-2023 роках

Показники інноваційного розвитку	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги)	573	246	250	236	-337	-58,81%
новою для ринку	145	62	64	56	-89	-61,38%
новою для підприємств	502	209	215	200	-302	-60,16%
Переробна промисловість	556	231	239	229	-327	-58,81%
новою для ринку	142	61	63	56	-86	-60,56%
новою для підприємств	486	194	204	193	-293	-60,29%
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств, млн грн	47526,20	36838,40	31678,55	19381,82	-28144,38	-59,22%
% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств в промисловості	1,90	0,93	0,96	0,51	-1,39	-73,09%
У тому числі за ступенем новизни продукції, млн грн						
новою для ринку	6778,92	2350,31	5724,31	5320,19	-1458,73	-21,52%
новою для підприємств	40747,28	34488,09	25954,24	14061,63	-26685,65	-65,49%
Переробна промисловість, млн грн	41538,46	22651,04	21902,83	19206,94	-22331,52	-53,76%
% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств в переробній промисловості	2,40	0,92	1,31	0,96	-1,44	-59,88%

Джерело: побудовано автором за [64]

За 2018-2022 роки зросла кількість підприємств, які впровадили інноваційні процеси з 1848 од. до 1881 од. Більшість підприємств, в тому числі переробної галузі, була орієнтована на нові методи виробництва, поліпшення товарів або послуг, а також запровадження нових маркетингових методів просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або післяпродажного обслуговування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка кількості підприємств, які впровадили інноваційні бізнес-процеси, в Україні за 2018-2022 роки

Інноваційний процес	Період	Загальна кількість підприємств, одиниць	Кількість промислових підприємств, одиниць	Кількість підприємств переробної промисловості, одиниць
методи виробництва/поліпшення товарів або надання послуг	2018–2020	1315	1004	945
	2020–2022	1367	943	848
методи логістики, доставки або дистрибуції	2018–2020	360	231	227
	2020–2022	321	186	167
методи комунікацій або обробки інформації	2018–2020	768	426	379
	2020–2022	788	419	350
методи обліку або адміністративного управління	2018–2020	566	336	310
	2020–2022	522	254	200
методи ділової практики з організації процедур	2018–2020	446	254	237
	2020–2022	405	191	154
методи організації трудової відповідальності, прийняття рішень або управління людськими ресурсами	2018–2020	412	249	228
	2020–2022	433	220	175
маркетингові методи просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або післяпродажного обслуговування	2018–2020	732	481	464
	2020–2022	874	533	516
Загальна кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси	2018–2020	1848	1236	1144
	2020–2022	1881	1165	1046

Джерело: розраховано автором за [58]

Значно менш затребуваними для підприємств є нові способи обробки інформації та комунікації, методи адміністративного управління або обліку. Найменше підприємств впровадили за 2018-2022 роки нових методів ділової практики з організації процедур, методів організації трудової відповідальності, прийняття рішень або управління людськими ресурсами. Це свідчить про пріоритетність інновацій, які забезпечують оновлення виробничих процесів, а відповідно якість продуктів, більшу вагомість нових методів продажу та збуту продукції, натомість менш важливі внутрішні інноваційні процеси, які покращують комунікацію, облік, управління та адміністрування.

Кількість придбаних нових технологій промисловими підприємствами України скоротилася зі значення 374 од. у 2021 році до 270 одиниць у 2023 році, в тому числі переробні підприємства з показниками придбання технологій 255 та 210 відповідно, з яких 68 – це результати досліджень та розробок, 57 од. – це ноу-хау, угоди на придбання технологій. Більшість технологій придбана на території України, тоді як 56 технологій куплені за межами України у 2021 році, 27 у 2023 році [63].

Сприятливим фактором в оновленні технологій є цифрова трансформація промислового сектору, а цифрові технології та рішення почали активно впроваджуватися з 2015 року у зв'язку з потребами в оновленні виробничих процесів, автоматизації. Тенденції до цифровізації супроводжувалися формуванням стратегій помірною інноваційного зростання, навіть при макроекономічній нестабільності приватний сектор зберігав активність у технологічному оновленні, особливо в експортно важливих галузях національної економіки. Дані табл. 2.5 демонструють зростання капітальних інвестицій промислових підприємств, зокрема найбільшими темпами зросли інвестиції у придбання програмного забезпечення, починаючи з 2015 року. значно зросли капітальні інвестиції промислового сектору у матеріальні активи: у будівництво та перебудову будівель, у машини та обладнання.

Таблиця 2.5

Динаміка капітальних інвестицій промислових підприємств України у 2014-2023 роках, млн грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, +/-
Капітальні інвестиції підприємств	85174,87	87961,43	114656,76	144184,09	200908,47	255397,39	181513,91	243855,99	126146,99	221130,30	135955,43
капітальні інвестиції у матеріальні активи	83758,74	86059,31	112608,53	140141,89	197622,69	251214,99	178363,67	236896,90	122930,95	216468,57	132709,83
у землю	305,48	181,14	283,72	242,54	420,11	454,51	306,61	697,57	356,35	719,27	413,79
в існуючі будівлі та споруди	711,90	901,41	1470,82	1185,39	3408,93	2244,54	1361,38	2294,99	875,74	1651,25	939,35
у будівництво та перебудову будівель	42569,91	43064,83	52096,33	58264,75	87561,09	120432,57	85530,82	114672,07	51730,20	102222,58	59652,67
у машини та обладнання	37655,23	39427,56	55676,25	76197,22	101051,07	119485,27	84582,10	109485,80	65727,23	105971,57	68316,34
капітальні інвестиції у нематеріальні активи	1416,13	1902,12	2048,23	4042,20	3285,78	4182,40	3150,24	6959,09	3216,04	4661,73	3245,60
у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки й аналогічні права	418,13	780,72	598,90	795,65	859,04	1240,22	676,65	541,54	379,38	352,13	-66,00
у придбання програмного забезпечення	331,30	637,27	696,03	1955,74	1220,69	1589,92	1234,19	3824,84	2045,39	2258,61	1927,31

Джерело: розраховано автором за [55]

Загальний обсяг активів промислових підприємств зріс за 2014-2023 роки на понад 3,35 трлн грн (2,01 трлн грн у 2014 році, 5,36 трлн грн у 20223 році), зокрема за рахунок поступового збільшення обсягів необоротних активів на 1,17 трлн грн, в тому числі основні фонди, що прямо вказує на оновлення, модернізацію, технічне переоснащення промислових підприємств з використанням стратегій поступового оновлення.

Водночас великі промислові підприємства нарощували оборотні активи більшими темпами, порівняно із середніми або малими, обсяги яких зросли на 735537,24 млн грн, 268856,72 млн грн, 171724,21 млн грн у 2014-2023 роках відповідно (Додаток Г).

Протягом 2018-2022 років простежується тенденція до зниження власної здатності підприємств до впровадження інновацій, нових продуктів та процесів, зменшення ступеня використання зовнішньо розроблених продуктів та процесів, скорочення рівня інноваційної співпраці та кооперації з іншими підприємствами, зниження рівня інтеграції зовнішніх розробок у внутрішню діяльність підприємств (табл. 2.6).

Циклічність інноваційної діяльності та розвитку зумовлена світовими кризовими явищами, які призвели до падіння попиту на продукцію з високою доданою вартістю, скорочення експорту, особливо в галузях машинобудування та металургії, зростанням вартості імпортного інноваційного обладнання через девальвацію національної валюти. У 2014 році в Україні зріс рівень політичної нестабільності, а факторами скорочення інноваційних витрат стали втрата частини ринку та промислової бази, різке скорочення обсягів державних замовлень на продукцію, обмеженість кредитування та зростання вартості позикового капіталу для вкладень в інновації та інноваційне виробництво. З 2022 року з початком ведення воєнного стану ситуація значно погіршилася, адже політична нестабільність, зростання невизначеності через військові дії та постійні обстріли погіршують використання наявного інноваційного потенціалу, а експортоорієнтовані підприємства вимушені переорієнтовувати власні інноваційні стратегії розвитку [22-23].

Таблиця 2.6

Динаміка інноваційно активних підприємств за розробниками інновацій за видами економічної діяльності в Україні у 2018-2022 роках

Показник	2018-2020	2020-2022	Відхилення, +/-
Кількість інноваційно активних підприємств, усього	2283	2589	306
Промисловість	1552	1611	59
Переробна промисловість	1454	1438	-16
З них за розробниками інновацій			
Підприємством самостійно			
Продукцію (товари, послуги)	1007	538	-469
Процеси	1172	998	-174
Шляхом модифікації продукції (товарів, послуг), яка була розроблена іншими підприємствами			
Продукцію (товари, послуги)	268	160	-108
Процеси	406	310	-96
Разом з іншими підприємствами			
Продукцію (товари, послуги)	285	161	-124
Процеси	433	270	-163
Іншими підприємствами			
Продукцію (товари, послуги)	147	141	-6
Процеси	303	150	-153

Джерело: розраховано автором за [61]

В складних умовах економічного скорочення та воєнного стану промислові підприємства, орієнтовані на експорт вимушені були застосовувати стратегії, орієнтовані на підтримку стійкості, а не зростання, застосовувати антикризові заходи менеджменту, включаючи зміну інвестиційних бюджетів та програм фінансування досліджень та розробок. У 2010-2012 роках промислові підприємства, орієнтовані на експорт, частково відновили інноваційні витрати за рахунок внутрішніх резервів, зосередившись на процесних інноваціях для зниження собівартості (табл. 2.7).

З 2014 року суб'єкти господарювання промислового сектору вимушені відмовитись від вкладень у високо ризиковані проєкти, орієнтуючись на заходи енергозбереження або скорочення споживання ресурсів за рахунок технологій повторної перероблення відходів та модернізації наявного виробництва.

Таблиця 2.7

Фінансово-інвестиційні стратегії промислових підприємств України, орієнтованих на експорт, протягом 2000-2023 років (аналіз проведено на основі витрат на інновації за видами робіт, джерелами фінансування, кількістю та типами упровадженої інноваційної продукції переробних підприємств з кількістю зайнятих понад 50 осіб)

Період реалізації фінансово-інвестиційної стратегії промислових підприємств						
Тип стратегії	2000-2007 роки (період економічного піднесення)	2008-2009 роки (фінансово-економічна криза)	2011-2014 роки (період економічного спаду)	2015-2016 роки (економічне поживлення)	2017-2020 роки (період повільного економічного зростання)	2021-2024 роки (кризові періоди, різке економічне падіння 2022 року)
Стратегії фінансування інновацій	Стратегії підтримки стабільності та поступового зростання, переважання власних джерел фінансування інновацій, частково залучення банківського кредитування	Стратегії скорочення фінансування, переорієнтації бюджетів на пріоритетні інноваційні потреби	Стратегії стабілізації, залучення державної фінансової підтримки	Стратегії підтримки фінансування нових продуктів та процесів	Стратегія помірного зростання: зростання частки державного фінансування, ролі венчурного капіталу	Стратегії скорочення фінансування продуктивних, процесних та внутрішніх інновацій
Стратегії інвестування в інновації	Активні стратегії зростання та інвестування в нові продукти, технології з залученням різних джерел інвестування (горизонтальна диверсифікація)	Зміна інвестиційних стратегій: використання стратегій скорочення інвестицій в нове обладнання та вкладення в енергоефективність, раціональне споживання ресурсів, покращення операційних виробничих процесів (технології повторного використання ресурсів)	Стратегії підтримки/стабілізації: інвестування в адаптивні технології та технології для оптимізації виробничих процесів	Зростання уваги до інвестицій в цифровізацію, ІТ інфраструктуру, модернізацію (горизонтальна / вертикальна диверсифікація)	Зростання інвестицій в цифровізацію, автоматизацію, що забезпечує реалізацію стратегій горизонтальної (нові ринки) та вертикальної диверсифікації (логістика, ланцюги постачання)	Стратегії скорочення інвестування у модернізацію та вкладення в пріоритетні напрямки діяльності, релокацію виробництва
Стратегії витрат на інновації та підтримку НДР, інноваційної активності	Стратегії зростання: нарощування витрат на інновації, комерціалізація нових розробок	Стратегії підтримки ключових виробничих процесів, стратегії скорочення витрат на інновації, нове обладнання	Стратегії підтримки витрат на ключові НДР	Стратегії підтримки витрат на нові для ринку продукти, товари, послуги	Стратегії зростання витрат на нові для ринку продукти, товари, послуги	Стратегії скорочення витрат на інноваційну діяльність

Джерело: розроблено автором

Вдосконалення виробничих процесів промислових підприємств, підвищення рівня їхньої безпеки стає новою практикою в управлінні.

У 2011-2014 роках група підприємств Метінвест (ПАТ «Запоріжсталь», мариупольські комбінати Ілліч та Азовсталь) закрили мартенівське виробництво, вивівши з експлуатації мартени та конвертери, що позначилося на скороченні інвестицій у морально та технологічно застаріле обладнання. Натомість підприємство інвестувало у системи безпеки та екології, вивела ресурси, виділені на модернізацію зношеного обладнання та застарілих виробничих процесів, та спрямувала кошти в управління ризиками, високотехнологічне обладнання для покращення виробничих операцій [165-166].

Підсумовуючи, протягом 2000-2007 років промислові підприємства, орієнтовані на експорт, переважно проваджували стратегії підтримки стабільності та поступового зростання, простежується переважання власних джерел фінансування інновацій, частково залучення банківського кредитування. В цей період часу застосовані активні стратегії зростання та інвестування в нові продукти, технології з залученням різних джерел інвестування (горизонтальна диверсифікація), стратегії зростання та нарощування витрат на інновації, комерціалізація нових розробок.

В кризові періоди та періоди економічного спаду простежується скорочення інноваційної активності (2008-2009 роки фінансово-економічна криза, 2011-2014 роки, період економічного спаду, 2015-2016 роки, економічне пожвавлення). У ці періоди промислові підприємства орієнтовані на стратегії скорочення фінансування інновацій, переорієнтації бюджетів на пріоритетні інноваційні потреби, або ж при економічній рецесії – на стратегії стабілізації, в тому числі залучення державної фінансової підтримки, та стратегії підтримки фінансування нових продуктів та процесів. З 2015 року зростає увага та важливість інвестицій в цифровізацію, IT-інфраструктуру, модернізацію для горизонтальної/вертикальної диверсифікації.

В період 2017-2020 роки повільні темпи економічного зростання призвели до реалізації стратегій помірному росту. Водночас зростання венчурних інвестицій та частки державного фінансування сприяло інноваційній діяльності. В проміжку 2021-2024 років та різкого економічного спаду з 2022 року підприємства вимушені скоротити інвестиції в НДР, зосереджуючись на підтриманні операційної діяльності.

2.2. Діагностика внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємств-експортерів

Інноваційний розвиток підприємств-експортерів визначають політичними, інституційними, регуляторними, ринковими, правовими, економічними факторами здатності суб'єктів господарювання генерувати ідеї, накопичувати знання та досвід для проведення наукових досліджень та розробок, їх виведення на ринок як готових продуктів, або ж для покращення внутрішніх організаційних, виробничих, логістичних та інших процесів діяльності.

В Україні існують значні проблеми інноваційного розвитку підприємств-експортерів, які не використовують наявний людський інтелектуальний капітал для поширення знань, технологій, внутрішнього використання результатів науково-дослідної діяльності. Потребує перегляду державна інноваційна політика, існує необхідність розвитку інституційного, регуляторного, бізнес-середовища, підвищення якості інфраструктури для інтеграції інновацій. Високий ступінь відкритості торгівлі не забезпечує країні переваг, які б вона могла отримати в результаті експорту створених наукових досліджень та розробок, поширення знань та технологій. Це залишається основним викликом для внутрішньої інноваційної політики.

За результатами Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), Україна займала 60 місце в Глобальному інноваційному індексі у 2024 році серед 133 країн, 55 місце у 2023 році, 57 місце у 2022 році, 49 місце у 2021 році [166]. Протягом 2020-2024 років простежується низхідна динаміка до скорочення інноваційних спроможностей, адже місце в рейтингу змістилося із 45 позиції у 2020 році до 60 позицій у 2024 році. Зокрема, позиція України щодо факторів формування результатів інноваційної діяльності була оцінена у 78 балів, тоді як позиція щодо результативності – у 54 бали у 2024 році.

В розрізі інтегральних складових у 2024 році Україна займала наступні позиції: інституційне середовище – 107 позиція, людський капітал та дослідження 54 позиція, інфраструктура – 82 позиція, бізнес-середовище – 45 позиція, ринкове середовище – 85 позиція, результати використання знань та технологій – 34 позиція, результати творчих розробок – 68 позиція (рис. 2.6).

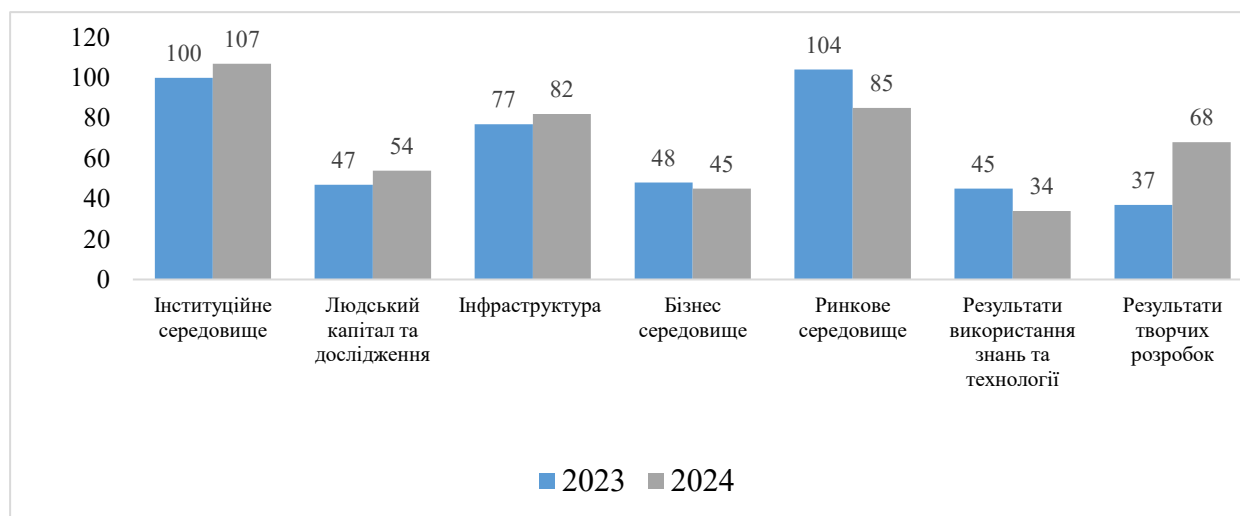


Рис. 2.6. Результати рейтингування України за Глобальним інноваційним індексом у 2023-2024 роках [165-166]

У 2023 році рейтинги України за складовими Глобального інноваційного індексу були відмінні, зокрема через зміну окремих позицій України за компонентами: інституційне середовище – 100 позиція, людський капітал та дослідження – 47 позиція, інфраструктура – 77 позиція, бізнес-середовище – 48

позиція, ринкове середовище – 104 позиція, результати використання знань та технології – 45 позиція, результати творчих розробок – 37 позиція [165]. Тож за останні два роки в Україні погіршилася якість інституцій, знизився потенціал використання людського капіталу, погіршився стан інфраструктури, знизилася результативність творчих розробок, натомість всі інші показники покращилися.

Узагальнення факторів впливу на інноваційний розвиток експортних підприємств доцільно здійснювати в межах структурно-логічного підходу за компонентами Глобального інноваційного індексу у 2024 році, який детально висвітлює інституційні, інфраструктурні, фінансові, людські, ринкові фактори створення та виведення на ринок інновацій, а також основні результати інноваційної діяльності.

Інституційне, регуляторне середовище інноваційної діяльності експортних підприємств погіршилося через низьку операційну стабільність бізнесу, урядову не ефективність в напрямку стимулювання експорту інноваційної продукції, низьку якість регуляторних умов та недотримання принципу верховенства права. Середні оцінки бізнес-середовища для інноваційного розвитку пов'язані зі збереженням політичної стабільності, покращенням підприємницької культури та політики бізнесу щодо використання знань.

Діюча нормативно-правова основа регулювання інноваційної діяльності та експорту підприємств охоплює низку нормативно-правових актів: Закони України «Про інноваційну діяльність» від 31 березня 2023 № 40-IV, «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 31 грудня 2023 № 959-XII, «Про наукову і науково технічну діяльність» від 04 січня 2024 № 848-VIII, «Про індустриальні парки» від 17 вересня 2023 № 5018-VI (визначено правові, організаційні основи їх функціонування), «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 05 грудня 2012 року № 991-XIV [103-106; 109].

Додатково відзначимо важливість прийняття Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» від 26 грудня 2024 року № 1792-VIII [113]. Документ визначає засади фінансової підтримки

експорту шляхом страхування, перестрахування, гарантування, повної або часткової компенсації процентних ставок за експортними кредитами. Вказані нововведення слугували передумовою для покращення умов розширення експорту товарів (робіт, послуг) на зовнішні ринки, захисту підприємств від фінансових втрат, ризику не платежів. Основні напрями державної підтримки експортну охоплюють: програми кредитної підтримки експортерів через уповноважені банки за кошти бюджету; часткову компенсацію ставок за позиками, наданими в межах зовнішньо-економічних договорів українських експортерів; надання гарантій для виконання боргових зобов'язань ЕКА [113].

В Законі України «Про наукову і науково технічну діяльність» від 04 січня 2024 № 848-VIII визначено податкові, фінансово-кредитні інструменти державного регулювання наукової, науково-технічної діяльності для збільшення обсягів фінансування науки з залученням всіх джерел в розмірі 3% ВВП до 2025 року: підприємства мають можливості звільнення від ввізного мита, податку на додану вартість з приладів, обладнання для наукових цілей, матеріалів до них, зразків, запасних частин [106].

Закон України «Про інноваційну діяльність» від 31 березня 2023 № 40-IV спрямований на стимулювання інноваційної діяльності в Україні, підтримку інноваційних проєктів через надання грантів та пільг державним сектором для інноваційних підприємств. Норми врегульовують порядок надання фінансової допомоги при інноваційній роботі: повна або часткова (до 50%) компенсація відсотків за кредитами, які надані для виконання інноваційних проєктів; повна чи часткова компенсація процентів за кредити; надання гарантій для комерційних банківських установ, які кредитують інноваційні проєкти; страхування при реалізації інноваційних проєктів є можливість страхування майна [105].

У положеннях Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 03 вересня 2023 № 4618-VI (Стаття 20) визначаються форми підтримки МСП у сфері промислового виробництва, їх наукової та інноваційної діяльності [108]: фінансова допомога

при створенні інфраструктурних об'єктів для інформаційно-консультаційної підтримки МСП (бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, науково-технічні центри); заходи сприяння розвитку венчурного підприємництва; система економічних стимулів для економічного розвитку на основі технологічних інновацій; передача створеної за бюджетні кошти наукової продукції для виробничого використання; формування умов для залучення МСП до укладення договорів субпідряду у промисловому виробництві та інноваційній сфері; стимули залучення іноземного фінансування та розвиток міжнародної інноваційної співпраці; формування умов для кооперації між суб'єктами МСП та великими підприємствами.

Нормативно-правове забезпечення у сфері експортно-імпортних операцій містить спеціальні програми та пільги для підприємств, що експортують продукцію за кордон, таким чином сприяючи розвитку зовнішньо-торговельних відносин, стимулюючи торгівлю. Серед найбільш нових програм – Пілотна програма підтримки МСБ з виходу на польський ринок, розроблена Міністерством цифрової трансформації України, Офісом з розвитку підприємництва та експорту в рамках національного проєкту Дія.Бізнес та підтримки уряду Великої Британії (UK Aid). Проєкт передбачає відбір тридцяти підприємств для виходу на іноземний ринок, які розмістили інформацію про власну діяльність на створену в межах ініціативи каталогу – онлайн-інструменту на сайті центру підтримки Дія.Бізнес. Основні переваги участі бізнесу в програмі: супровід локальних експортерів на основі консалтингової підтримки підприємства для виходу на польський ринок; налагодження потенційного партнерства через просування каталогу з українськими підприємствами; адаптація матеріалів про підприємства до потреб польського ринку [114].

Податковий кодекс України від 01 квітня 2024 № 2755-VI (далі – ПКУ) визначає податкові стимули для підтримки експортоорієнтованих підприємств та реінвестування прибутку в інноваційну діяльність. У ПКУ визначені засади звільнення від податку на прибуток учасників індустріальних парків та інші

стимули розвитку бізнесу [94]. Основними податковими стимулами державного стимулювання експортоорієнтованого бізнесу визначені такі, як [94]: податкові канікули для нових підприємств, податкові кредити, звільнення від податку на прибуток підприємств для інвестиційних проєктів тощо; умови звільнення від оподаткування учасників індустріальних парків у переробній промисловості, у сфері збирання, видалення, оброблення відходів, науково-дослідної діяльності, які мають спрямувати вивільнені кошти на власний розвиток; умови для спрощеної системи оподаткування для стимулювання розвитку малого підприємництва за групами платників єдиного податку (1, 2, 3, 4 групи), що диференціюються залежно від кількості зайнятих працівників, обсягу доходів, видів діяльності; запровадження спеціальних податкових режимів для визначення окремих порядків оподаткування (наприклад, «Дія.Сіті» для стимулювання розвитку ІТ-галузі України).

Важливо дослідити сформовані правові умови для трансферу технологій між науковим та приватним сектором. Нормативно-правові акти, які визначають правові засади передачі інновацій, охоплюють: Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 16 жовтня 2020 року №124-IX (визначає правові, організаційні засади взаємодії суб'єктів у сфері передачі технологій, завдання уповноваженого органу щодо регулювання трансферу, умови укладення угод про передачу технологій), Постанову КМУ «Про затвердження Порядку і напрямів використання коштів, одержаних у результаті трансферу технологій, створених за рахунок коштів державного бюджету» від 22 квітня 2013 року № 300, Постанову КМУ «Про затвердження Порядку здійснення контролю за виплатою винагороди авторам технологій та/або їх складових» від 22 травня 2013 року № 351, Постанову КМУ «Про затвердження мінімальних ставок винагороди авторам технологій і особам, які здійснюють їх трансфер» від 04.12.2019 року № 1030 [3].

При розвиненій нормативній базі в сфері передачі технологій існує ряд проблем, пов'язаних із перешкодами в трансфері розробок та інновацій від університетів до приватного сектору. По-перше, відсутній механізм реалізації

звітування університетів щодо переданих технологій, а створений при Міністерстві освіти та науки України спеціальний відділ переважно накопичує звітність, не забезпечуючи пряму реалізацію механізму трансферу технологій. По-друге, не достатньо врегульовані питання діяльності наукових парків при освітніх закладах, зокрема юридична сторона таких відносин між цими учасниками інноваційної екосистеми. Тому наукові парки можуть здійснювати комерціалізацію розробок, проте відсутній законний механізм передачі результатів цих розробок при ЗВО від університетів до наукових парків. В разі, коли розробки здійснюються без участі ЗВО не передбачено процедур оренди обладнання ЗВО для проєктів, існує ризик скорочення фінансування таких розробок за державні кошти, університети не можуть отримувати та перерозподіляти прибуток від такої діяльності через відсутність фінансової автономності та рахунків. Трансфер технологій ЗВО за кордон не можливий через відсутність механізмів такої діяльності, та переведення коштів, наявні можливості переведення коштів на рахунки міжнародних організацій при наявності ЗВО угод з ними. Зважаючи на законодавчі обмеження, в Україні практично не набула поширення співпраці наукового та промислового секторів, про що також свідчить низька участь працівників задіяних у виконанні НДР з високим ступенем кваліфікації (зі ступенем доктора наук) [78].

В результаті прогалин нормативного забезпечення трансферу технологій потенціал передачі розробок не використовується, а зі 460 організацій в цій сфері до процесу задіяні лише 113, з яких 14 ЗВО, чисті доходи від реалізації продукції зросли на 57,19 млн грн протягом 2020-2023 років, собівартість виконання – на 37,26 млн грн. Найбільш поширені форми передачі технологій: результати досліджень та розробок, обсяги яких зросли на 16,16 млн грн, а також ліцензії на використання корисних моделей, промислових зразків, винаходів, обсяги яких скоротилися на 2,05 млн грн. Зростає поширеність ноу-хау, угоди на передання технологій, тоді як обсяги доходів від передачі прав на патенти скоротилися на 2.05 млн грн (табл. 2.8).

**Динаміка показників щодо впливу діяльності у сфері трансферу технологій
на фінансовий стан підприємств, установ та організацій в Україні у 2020-
2023 роках**

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, 2023-2020
Кількість організацій, що здійснюють трансфер технологій, одиниць	127	64	62	113	-14
в тому числі ЗВО	17	26	26	14	-3
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	88,51	431,58	150,28	145,69	57,19
в тому числі ЗВО, млн грн	11,53	203,05	146,74	140,16	128,64
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	109,23	400,81	151,57	146,49	37,26
Доходи за договорами на передання технологій – усього у тому числі за формами передання, млн грн	100,81	198,01	95,80	109,80	8,99
права на патенти	2,11	1,17	3,03	0,06	-2,05
ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	22,67	47,17	13,24	12,23	-10,44
результатів досліджень та розробок	75,53	142,90	72,92	91,69	16,16
ноу-хау, угоди на передання технологій	0,50	6,77	6,67	5,82	5,32

Джерело: розраховано автором за [78]

Інституційне середовище підтримання інноваційного розвитку експортних підприємств лише починає розвиватися. До основних державних інституцій підтримки інноваційної діяльності підприємств входять: Фонд розвитку інновацій для створення та зростання технологічних стартапів, які комерціалізують інновації, фінансування інноваційних проєктів; Державна інноваційна фінансово-кредитна установа для фінансової підтримки інноваційної діяльності підприємств та підвищення українського експортного потенціалу (статті 17 та 19 Закону України «Про інноваційну діяльність»); Національний фонд досліджень України для грантової підтримки фундаментальних досліджень, прикладних досліджень; мережа центрів підтримки технологій та інновацій, створена з 2018 року за підтримки Всесвітньої організації інтелектуальної власності. Фонд розвитку інновацій інвестував у понад 380 команд стартапів 8,7 млн дол. з використанням

таких інструментів як гранти, інноваційні ваучери, корпоративні інновації [32; 134; 179].

У 2018 році створено Експортно-кредитне агентство у формі приватного акціонерного товариства у структурі Міністерства економічного розвитку України, діяльність якого забезпечуються за рахунок коштів державного бюджету. Мета створення цієї інституції – перехід від експорту сировини до експорту товарів та послуг із високою доданою вартістю, тобто сприяти розбудові системної державної підтримки та просування вітчизняних підприємств-експортерів, які створюють та виводять на зовнішній ринок високо інноваційні продукти та послуги. Основні форми підтримки передбачають страхування, перестрахування вітчизняних підприємств-експортерів та надання їм гарантій за угодами для розвитку експорту. З часу створення інституції відбулися позитивні зрушення в підтримці експортерів. У серпні 2022 року урядом затверджено порядок компенсації процентних ставок за експортними кредитами на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, виконання умов зовнішньо торгівельних угод, реконструкції або будівництва виробничих об'єктів [92; 113; 138].

У зв'язку із переходом до НБУ функції регулятора небанківського фінансового сектору, в січні 2023 року Національний банк отримав повноваження щодо визначення напрямків та контролю діяльності ЕКА як державного страховика зі спеціальним статусом. У 2023 році НБУ врегулював діяльність ЕКА, вноормувавши порядок його включення до державного реєстру фінансових інститутів, ліцензування та умови ведення страхової діяльності, надання гарантій підприємствам, встановивши вимоги щодо внутрішнього контролю, управління ризиками, звітності, кваліфікаційні вимоги до керівного складу ЕКА, встановивши нормативи платоспроможності та достатності капіталу, особливості формування резервів [77].

У квітні 2024 року страховиком ЕКА надано страхові послуги з експорту продукції обсягом 1 млрд грн, а вже у квітні 2025 року підтримка зросла до обсягу 2,2 млрд грн за кількістю наданих експортних кредитів комерційними

банками, з яких найбільше кредитів видали Кредитінвест банк (83 млн грн), Укргазбан (58,7 млн грн), Ощадбанк (20 млн грн). Найбільш активні у використанні підтримки були підприємства Львівської, Івано-Франківської та Миколаївської областей (1,35 млрд грн, 325 млрд грн та 238 млрд грн відповідно). Основні ринки збуту експортної продукції – європейські країни, а саме Нідерланди, Польща, Литва, Естонія, Велика Британія, Словаччина, а серед експортних товарів переважали деревина, продукти перероблення овочів, чорні метали [39; 89-90; 114].

В Україні активізувалися державні програми підтримання інноваційної роботи, включаючи «Доступні кредити 5-7-9» (сприяння розвитку суб'єктів підприємництва, збільшення обсягів імпортозаміщення, експорту, високотехнологічного виробництва, впровадження інновацій, енергоефективності); програму «Україна: сталі інновації у ланцюжку створення вартості в біоенергетиці» за фінансування Європейського Банку Реконструкції та Розвитку та Глобального Екологічного Фонду (GEF) в цілях збільшення інвестицій в інноваційні технології біоенергетики для сприяння розвитку сталих біоенергетичних ланцюгів доданої вартості [114].

Важливим фактором фінансування інноваційного розвитку стало розширення доступності міжнародних фінансових інструментів та програм технічної допомоги українському бізнесу, що дозволило вітчизняним підприємствам реалізовувати інноваційні проєкти за підтримання міжнародних партнерів.

«Горизонт Європа» – це основна програма ЄС, яка передбачає надання фінансових ресурсів для досліджень та інновацій у 2021-2027 роках з бюджетом 95,5 млрд євро для посилення науково-технологічної бази ЄС, впровадження цифрових технологій, підвищення інноваційного потенціалу. Програма сприяє співпраці, підтримує розвиток передових знань і технологій, а також допомагає впроваджувати інноваційну політику ЄС. До програми задіяні дослідницькі установи, університети, підприємства (особливо малі та середні підприємства) та інші зацікавлені сторони в Україні. Механізм реалізації

програми передбачає підтримання роботи окремого відділу – Національного фонду досліджень України – та фінансування за рахунок бюджету програми «Горизонт Європа» дослідницьких та інноваційних проєктів через різні конкурсні пропозиції. Ці проєкти часто передбачають міжнародну співпрацю між різними організаціями та країнами. Діючий офіс програми «Горизонт Європа» в Україні надає інформацію та підтримання українським дослідникам та організаціям, що беруть участь у програмі «Горизонт Європа». Працює на зміцнення співпраці в галузі науки, інновацій та технологій між Україною та ЄС [85; 95].

Державне стимулювання розроблення, виведення на ринок інновацій достатньо не послідовна, безсистемна, введення воєнного стану призвело до росту невизначеності у державному фінансуванні. Не зважаючи на законодавче визначення в державному та місцевих бюджетів різних джерел та форм підтримання інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств, у структурі їхнього фінансування переважають власні кошти.

В умовах воєнного стану скоротилися обсяги бюджетного фінансування інноваційного розвитку при фактичному закріпленні у державному бюджеті на відповідний рік напрямків видатків на підтримання інновацій. Законом України «Про Державний бюджет на 2023 рік» передбачено надання гарантій «для часткового виконання боргових зобов'язань суб'єктів господарювання України за позиками для підтримання інноваційних проєктів. Гарантії надають вітчизняним підприємствам для виконання інноваційних, інфраструктурних проєктів розвитку, які стратегічно важливі для вітчизняної економіки. [100]. Закон України «Про державний бюджет на 2024 рік» передбачав спрямування коштів спеціального фонду бюджету на «державне стимулювання створення індустріальних парків, ... забезпечення державної підтримки реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями» [101].

У 2018 році створено Офіс з просування експорту України для допомоги експортерів, робота профінансована в обсязі 2,95 млн грн у 2018 році, 34,67 млн грн у 2019 році. Фактична відсутність економічних ефектів його діяльності

призвела до потреби реорганізації та створення Офісу зі сприяння підприємництву та експорту України, відповідального за впровадження державної експортної політики МСП та просування експорту [35]. Згідно з законом України «Про державний бюджет» Офіс зі сприяння підприємництву та експорту України фінансується як інституція з підтримання й просування експорту. В практичній площині, існує значна залежність інституцій від джерел зовнішнього фінансування. У 2021 році Офіс зі сприяння підприємництву та експорту України отримав фінансування в обсязі 754 тис. євро від донорів. Фактичні витрати з державного бюджету на діяльність інституції виділені впродовж 2022-2024 років становили: 14,06 млн грн у 2021 році, 17,98 млн грн у 2022 році, 27,03 млн грн у 2023 році, 29,84 млн грн у 2024 році [100-101]. Планові витрати на забезпечення функціонування Офісу зі сприяння підприємництву та експорту України становили 33,1 млн грн згідно з державним бюджетом на 2023 рік. Тож останнє вказує на недофінансування діяльності інституції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактичні обсяги видатків з державного бюджету на діяльність державних інститутів із підтримання інновацій та експорту в Україні у 2021-2024 роках, млн грн.

Найменування видатків згідно з відомчою класифікацією видатків та кредитування державного бюджету	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +/-
Видатки для забезпечення діяльності інституції з підтримки та просування експорту	14,06	17,98	27,03	29,84	15,77
Видатки для забезпечення роботи Фонду розвитку інновацій	50,00	-	-	-	-
Видатки для роботи Фонду розвитку підприємництва	4 071,93	6 326,38	16 000,00	18000,00	13 928,07
Всього	4 135,99	6 344,36	16 027,03	18 029,84	13 943,84

Джерело: розраховано автором за [100-101]

Одним з найбільш вагомих результатів роботи Офісу зі сприяння підприємництву та експорту України – створення та розвиток функціональності платформи Дія.Бізнес, що вдалося досягти за рахунок системної роботи Міністерства цифрової трансформації. Завдяки цьому інноваційному інструменту заохочення у 2023 році вдалося залучити для фінансування у формі ваучерів українського бізнесу 3,75 млн євро від ЄС в рамках конкурсу грантів Business Bridge [100].

Незважаючи на скорочення оцінок ГП за складовою людський капітал, все ж в Україні наявний значний потенціал для проведення досліджень та передачі знань в приватний сектор. Високі витрати на середню освіту, державного фінансування учнів шкіл, високі показники за оцінками учнів у їхніх результатах в математичних та природничих науках, достатність вчителів стали одними із факторів, детермінантів подальшого створення знань та розробок. У вищій освіті також високі показники, які сприяють інноваціям: кількість випускників наукових та інженерних спеціальностей, мобільність та частка зарахувань до ВНЗ залишаються на середньому рівні. Проблемними місцями залишаються нижчий за середній рівень валових витрат на НДР в Україні, середній рівень забезпеченості дослідниками, хоча рейтинг українських ВНЗ у світі перебуває на середньому рівні. Кількість дослідників, задіяних в НДР-секторі, становила 586 осіб на 1 млн населення країни у 2022 році, поступово скоротившись, починаючи з 2007 року, коли показник складав 1430 осіб на 1 млн населення [192]. При цьому, рівень залучення дослідників в інноваційну діяльність експортних підприємств в цілях комерціалізації нововведень залишається низьким (табл. 2.10).

Попри високу якість людського капіталу в Україні, середній рівень використання НДР, тобто науково-дослідний потенціал не використовується повною мірою, недостатньо інтегрований у вітчизняну інноваційну екосистему. До основних перешкод належать низький рівень комерціалізації внутрішніх НДР, слабкі зв'язки та партнерство приватного сектору та науковців, відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

**Основні зовнішні фактори стимулювання та дестимулювання
інноваційного розвитку експортних підприємств за складовими ГП 2024
року**

Компонент ГП	Фактори – стимулятор інноваційного розвитку	Фактори – дестимулятори (перешкоди, обмеження)
1	2	3
Інституції, інституційне, ринкове, бізнес-середовище	Підписання Угоди про Асоціацію та участь у програмі «Горизонт Європа», створення відповідного відділу забезпечення участі в програмі Визначені законодавчі засади ведення інноваційної, науково-технічної, зовнішньоекономічної діяльності, діяльності індустріальних парків. Відкриття Офісу з просування експорту, Експортно-кредитного агентства, що сприяє підтримці експорту українських товарів, послуг та покращує доступ до експортних кредитів через спрощення процедур кредитування. Діяльність Фонду розвитку інновацій (гранти), Національного фонду досліджень України. Створення механізму стимулювання експортної діяльності	Слабкість нормативного регулювання інноваційної діяльності, практичної реалізації механізмів співпраці в інноваційній сфері Слабкість координації між створеними інституціями сприяння експорту та інноваційної діяльності, дефіцит їх фінансування, обмежений доступ до фінансування через створені інституції
Регуляторне середовище та політика	Гармонізація технічних, санітарних стандартів з ЄС Спрощення митних правил та процедур, реформування митних органів та цифровізація	Повільна адаптація регуляцій до ринкових потреб Надмірна зарегульованість митних процедур, аграрного, промислового експорту Бюрократичні перешкоди у патентуванні винаходів, торгових марок, розробок
Інфраструктура, доступ до фінансування	Програми стимулювання інноваційної діяльності експортерів та підприємств, розвиток мережі центрів підтримки технологій та інновацій (Дія.Бізнес, «Горизонт», EU4Business) Доступ до цифрових платформ (Прозорро, Дія.Бізнес) Збільшення доступності фінансових ресурсів в межах державних програм підтримки (доступне кредитування, лізинг, факторинг)	Скорочення обсягів венчурного фінансування, його концентрація в ІТ-галузі Висока вартість логістики, транспортування Низька фінансова підтримка інноваційних проєктів та відсутність фінансування експорту Не дієвість створеної мережі підтримки інновацій та технологій

Продовження таблиці 2.10

Компонент ГП	Фактори – стимулятор інноваційного розвитку	Фактори – дестимулятори (перешкоди, обмеження)
Людський капітал та дослідження	Розвиток STEM-освіти, технічних університетів Можливість участі науковців в дослідних програмах, програмах обміну з ЄС	Слабкий механізм передачі знань від наукового сектору у приватний сектор Низька зацікавленість ВНЗ в інноваційній діяльності Обмеженість фінансування науковців та дослідників Відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Скорочення кількості науковців та дослідників
Ринкове середовище, розвиток ринку	Вихід на ринки ЄС у зв'язку із попитом на українську продукцію, зростання експорту з ЄС Розвиток інструментів та механізмів підтримки експорту, зокрема страхування	Обмежений маркетинговий потенціал підприємств Висока конкуренція на глобальному ринку. Логістичні проблеми та зростання вартості транспортування через ріст цін на сировину та виробництво
Бізнес-середовище, розвиток бізнесу	Присутність міжнародних гравців на ринку, які впроваджують нові виробничі технології, а також внутрішніх великих підприємств промисловості, здатних самостійно фінансувати розробки Розвиток партнерства в межах діючих бізнес-структур із зацікавленими сторонами	Практично відсутня співпраця між державними інституціями та науковим сектором в інноваційній сфері, включаючи трансфер технологій, партнерство при НДР, комерціалізації інновацій Скорочення рівня потреб внутрішнього ринку в інноваційній продукції
Результати використання знань та технологій	Значні потреби підприємств у нових методах виробництва/поліпшення товарів або надання послуг, методах логістики, доставки або дистрибуції, маркетингових методах просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або післяпродажного обслуговування	Скорочення частки експорту інноваційної продукції промисловості за 2021-2023 роки. Скорочення кількості патентних заявок на об'єкти промислової власності за 2018-2022 роки. Слабкість механізму трансферу технологій та партнерства між науковим, приватним та державними секторами Скорочення рівня потреби в нових технологіях через зростання ризиків їх впровадження
Результати творчих розробок та креативна діяльність	Розвиток брендингу інноваційної продукції Платформи надання допомоги для креативного аграрного експорту	Обмеженість потреб в креативних розробках, фінансуванні креативних ініціатив

Джерело: узагальнено автором

У галузі харчової промисловості ці проблеми особливо гострі через відсутність дієвих практичних механізмів трансферу технологій.

В Україні наявні проблеми гідної мотивації та винагороди за розроблення та впровадження інновацій на промислових підприємствах, що зумовлює відтік висококваліфікованих фахівців, призводить до скорочення чисельності технічних фахівців та дослідників на внутрішньому ринку. Згідно з даними Світового банку, чисельність дослідників України, які проводять наукові, прикладні, фундаментальні розробки й дослідження значно скоротилася за 2015-2021 роки, становивши 1,006 тис. осіб в 2015 році, 587 тис. осіб в 2021 році [192]. Динаміка кількості технічних фахівців також була негативна, скоротившись із 187 тис. осіб в 2015 році до 150 тис. осіб в 2018 році [200].

До основних позитивних інфраструктурних факторів інноваційного розвитку належать зростання ІКТ-сектору України та реалізація державної стратегії цифрової трансформації, що сприяла розвитку е-сервісів, покращення е-участі та взаємодії приватного та державного секторів. При цьому, низькі оцінки згідно з Глобальним інноваційним індексом 2024 року у розвитку загальної інфраструктури країни, енергетичної, транспортних та логістичних мереж, як наслідок повільних темпів росту валового нагромадження капіталу, загальну низьку інвестиційно-інноваційну активність економіки.

При цьому, в ІКТ-галузі України простежуються такі основні тенденції, як: повільні темпи росту частки сектору у ВВП (3% у 2010-2014 роках, 4% у 2015-2018 роках – 4%, 5% у 2019-2021 роках, 4% у 2022-2024 роках – 4% [10-12]; зростання кількості та частки діючих суб'єктів господарювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, хоча кількість розробників програмного забезпечення зростає менш повільними темпами (у 2018 році кількість суб'єктів господарювання ІКТ сектору склала 174,6 тис. одиниць, у 2023 році – 306,8 тис. одиниць, а їх частка – 8,14% та 17,08% відповідно); поступове зростання кількості зайнятих осіб суб'єктів господарювання ІКТ сектору та їх частки, як наслідок зрушення та поступовий цифровий перехід національної економіки [56]; зростання обсягів реалізації продукції ІКТ сектору

України, складаючи 73 млрд грн. (2%) від загальних обсягів реалізації всіх суб'єктів господарювання у 2010 році, 141,5 млрд грн. (2,5%) у 2015 році, 273,7 млрд грн. (2,7%) у 2018 році, 395,4 млрд грн. (3,5%) у 2020 році, 528,5 млрд грн. (3,5%) у 2021 році, а з початку війни обсяги реалізації ІКТ-сектору та його частка скоротилися, склавши 292,1 млрд грн (2,5%) у 2022 році, 338,0 млрд грн (2,4%) у 2023 році [81].

До війни ІКТ-галузь України зростала завдяки динамічному зростанню експорту відповідної продукції, а сектор посідав третє місце за експортом послуг України. Відтак, у 2010 році обсяг експорту у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги в Україні склав 300,7 млн дол., у 2015 році – 548,3 млн дол. з деяким скороченням впродовж 2016-2017 років та динамічним зростанням у 2018-2023 роках (табл. 2.11). Зокрема у період війни експорт послуг галузі збільшився більш ніж втричі до 3712,9 млн дол. у 2022 році, 3377,4 млн дол. у 2023 році за рахунок експорту комп'ютерних послуг та частково інформаційних послуг. Питома вага експорту галузі склала 2,5% у 2010 році від обсягів експорту всіх послуг України, та зросла до 40,5% у 2022 році, 37,6% у 2023 році. Експерти відзначають, що в Україні відбувається еволюція ІКТ-галузі, перехід від аутсорсу моделі, коли проекти вітчизняних підприємств реалізовувались переважно для іноземних замовників, до продуктової моделі, коли відбувається створення власних цифрових технологій та рішень з більш високою доданою вартістю.

За даними Глобального інноваційного індексу ринкові фактори в Україні мало сприяють інноваційному розвитку експортних підприємств, зокрема через такі основні бар'єри, як кредитні та інвестиційні, включаючи: низьку здатність внутрішнього фінансового ринку забезпечити підприємства кредитними ресурсами для цілей НДР, недостатнім ступенем розвитку фінансового посередництва та відповідно його здатністю до кредитування, середнім ступенем фінансової допомоги стартапів, неспроможністю фондового ринку забезпечити приватний сектор фінансовими ресурсами, спрямованістю венчурного фінансування на ІКТ – сектор, низьку спроможність інноваційних

стартапів до залучення венчурного капіталу, як наслідок низький рівень допомоги новаторам.

Таблиця 2.11

Динаміка обсягів експорту у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги в Україні у 2010-2023 роках, млн дол.

Найменування послуги згідно із КЗЕП	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	300,7	548,3	420,4	424,0	472,3	531,3	562,0	713,3	3712,9	3377,4
Телекомунікаційні послуги	121,6	277,0	150,2	135,1	112,6	97,4	85,9	107,3	124,2	94,5
Комп'ютерні послуги	139,8	192,2	188,0	200,2	251,6	300,9	330,9	401,4	2751,7	2510,2
Інформаційні послуги	39,3	79,1	82,2	88,6	108,1	133,0	145,2	204,6	837,0	772,6
Питома вага експорту послуг у сфері телекомунікацій, комп'ютерних, інформаційних послуг	2,5	5,6	4,3	3,9	4,0	3,4	4,9	5,6	40,5	37,6
Темп зростання експорту послуг у сфері телекомунікацій, комп'ютерних, інформаційних послуг, %	-	7,1	-23,3	0,8	11,4	12,5	5,8	26,9	420,5	-9,0

Джерело: розраховано автором за [81; 124-125]

Порівняно із попередніми кредитно-інвестиційними факторами інноваційного розвитку, сформовані торгівельні умови дозволяють підтримувати інноваційну здатність експортних підприємств. Середньозважена ставка ввізного мита сприяє доступу до нових технологій, висока диверсифікація національної економіки дозволяє розвивати міжгалузеві відносини та налагоджувати співпрацю, масштаби внутрішнього ринку мають потенціал до комерціалізації інновацій.

За даними Глобального інноваційного індексу ринкові фактори в Україні достатньо розвинене бізнес-середовище за такими індикаторами як інтелектуальний капітал працівників, інноваційні зв'язки та рівень використання наявних знань та розробок. Достатньо висока наукоємна зайнятість, частка фармацевтичних інновацій в бізнесі, обсяги їх фінансування. Співпраця університетів та промисловості у сфері досліджень та розробок оцінена на середньому рівні, як і показник розвитку кластерів та інтеграційних об'єднань інноваційних галузей. Мало поширені в Україні угоди про спільні підприємства або стратегічні альянси, як форма інноваційного партнерства. Сприятливими факторами можна вважати спільні публікації дослідників та зайнятих у промисловому секторі фахівців, а також патентну активність. Хоча загальна кількість заявок на патенти характеризується тенденцією до скорочення протягом 2007-2024 років, зокрема у зв'язку зі скороченням активності резидентів (рис. 2.7).

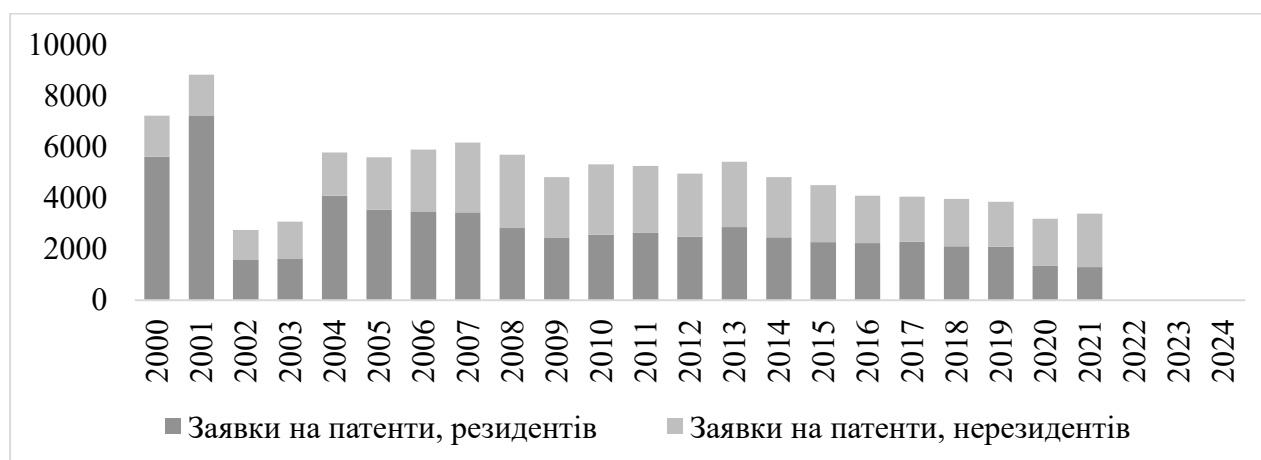


Рис. 2.7. Динаміка патентної активності резидентів та нерезидентів України, 2000-2024 роки [185-186]

Здатність приватного сектору до використання знань та розробок перебуває на середньому рівні у зв'язку із середнім рівнем імпорту високотехнологічних товарів, низьким рівнем імпорту ІКТ-послуг, скороченням прямих іноземних інвестицій.

Основні сильні сторони сформованого інноваційного середовища в Україні вважаємо міжнародну інтеграцію, інституційну допомогу з боку ЄС, наявний освітній та науковий потенціал, формування кластерів за провідними галузями-експортерами. Натомість інституційна слабкість, проблеми фінансування, низька комерціалізація інновацій та невикористання наявного внутрішнього потенціалу, який існує на українському ринку, залишаються найбільш слабкими місцями для подальшого інноваційного розвитку експортерів.

Підсумовуючи, в Україні умови інноваційної діяльності визначають рядом детермінант зовнішнього характеру. Не зважаючи на високий рівень розвитку людського капіталу, наявність дослідників та значний прогрес в розвитку ІКТ-інфраструктури, комерціалізація інновацій серед експортоорієнтованих підприємств стримується та обмежується через ряд викликів. За останні 2020-2024 роки достатньо швидко була розвинена ІКТ інфраструктура, проте цього не достатньо для пришвидшення темпів інноваційної діяльності. Інституційне, регуляторне середовище та створені ринкові фінансово-кредитні умови не дозволяють повністю використовувати наявний інноваційний потенціал (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Систематизація позитивних та негативних факторів впливу на інноваційну спроможність підприємств в Україні, станом на 2024 рік

Україна (загальна оцінка 60)	
Позитивні фактори впливу на інноваційну спроможність	Негативні фактори впливу на інноваційну спроможність
Стан розвитку людського капіталу, включаючи стан освіти та наявність дослідників для задоволення потреб в інноваційному розвитку підприємств Розвинена інформаційно-комунікаційна інфраструктура (державні сервіси, електронна участь, доступ до ІКТ) та екологічна стійкість Наявний торговельний потенціал завдяки відкритості торгівлі; помірна диверсифікація	Інституційне, ринкове середовище: операційна нестабільність, низька якість врядування, регулювання інноваційної діяльності, недотримання принципу законності Інфраструктурні проблеми: насамперед середній рівень доступності до ІКТ, середня логістична ефективність, проблеми з перебоями енергетичного сектору,

Продовження таблиці 2.12

Позитивні фактори впливу на інноваційну спроможність	Негативні фактори впливу на інноваційну спроможність
(особливо промисловості, аграрного сектору, ІТ-галузі) та відповідно нижча стійкість до шоків станів; середній рівень митного захисту та захисту внутрішніх виробників, як наслідок обмежується доступ до глобальних технологічних ланцюгів; досить великий внутрішній ринок, тому наявний значний інноваційний потенціал	низькі темпи нарощування основного капіталу, знос основних фондів та засобів, проблеми екологічної стійкості через високі енергозатрати підприємств Несприятливі умови ринкового середовища: висока вартість внутрішнього кредитування підприємств, середній рівень позик підприємств від мікрофінансових установ, середні показники фінансування стартапів, низька ринкова капіталізація через слабкість фондового ринку (лише 34% від ВВП), низька кількість угод з венчурними капіталістами, наявні ринкові обмеження

Джерело: власна розробка автора.

Негативно на інноваційний розвиток підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки збуту, впливає відсутність цілісної політики державної допомоги для стимулювання підприємств за цим напрямком діяльності. Рівень державної допомоги інноваційної діяльності приватного сектору надзвичайно низький, порівняно з розвиненими країнами. Державні витрати на НДР постійно скорочуються з 2005 року, а у 2023 році складали 0,33 % від ВВП [190]. За даними Державної служби статистики України, частка витрат на НДР 2024 року оцінена у 0,37% від ВВП (рис. 2.8) [9; 4].

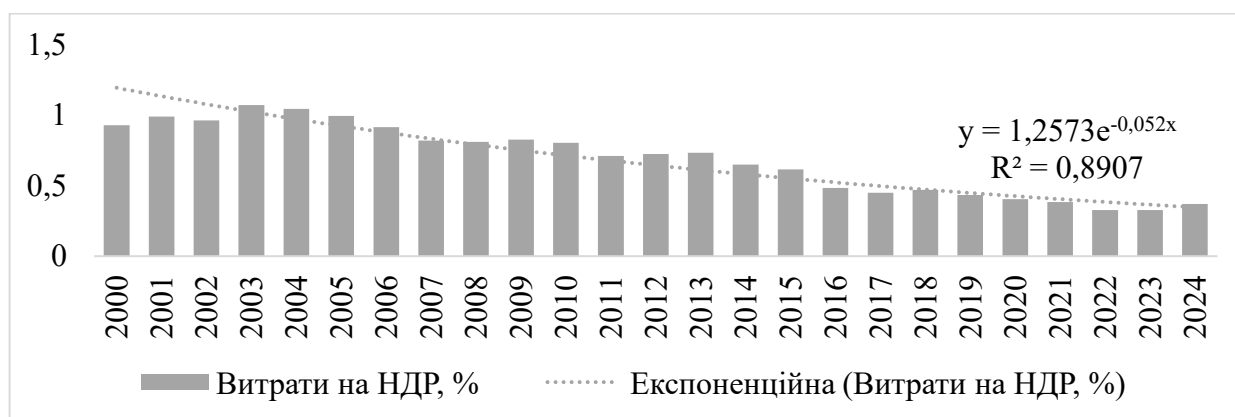


Рис. 2.8. Динаміка державних витрат на НДР України, 2000-2023 роки, % від ВВП [190]

Простежуються проблеми з реалізацією Стратегії інноваційного розвитку до 2030 року від 10 липня 2019 р. № 526-р, зважаючи на відсутність даних щодо стану виконання її заходів. Крім цього, затверджений План дій до цієї стратегії на 2021-2023 роки також не був виконаний. В грудні 2024 року прийнято новий документ – «Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030» від 31 грудня 2024 р. № 1351-р [111].

Стратегічні орієнтири розвитку інноваційної діяльності згідно «Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10 липня 2019 р. № 526, «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. передбачають впровадження державного підходу до розбудови інноваційної екосистеми для підвищення ступеня інноваційної активності, швидкого якісного перетворення творчих ідей в нові послуги та продукти [112].

Національна інноваційна екосистема охоплює наступних учасників: науковців та заклади вищої освіти; розробників нових продуктів, засобів, технологічних рішень, нових структур управління, методів виробництва; надавачів різних видів послуг із впровадження нововведень (проектно-конструкторські, технологічні види робіт, юридичні, маркетингові, патентні, навчальні послуги); юридичні особи, які здійснюють впровадження інновацій або залучають зовнішні установи в цих цілях; інвестори або управителі інвестиційних фондів; міжнародні організації з надання інформаційно-консультаційного, експертного супроводу, громадські організації, галузеві асоціації; Міністерство освіти та науки України, як уповноважений орган із реалізації інноваційної політики, трансферу технологій, Міністерство економічного розвитку України, відповідальне за виконання заходів політики у сфері інноваційної діяльності, інтелектуальної власності, інші органи влади; інституції із прогнозування економічного, інноваційного, науково-технічного розвитку [112].

Другий стратегічний документ передбачає поглиблення інтеграції науково-інноваційної системи України із європейським дослідницьким простором за сприяння європейських управлінських структур. Стратегія передбачає досягнення цілей із розвитку інноваційної інфраструктури, екосистеми інновацій, оптимізації інструментів їх підтримання з фокусом на пріоритетних галузях економіки з найвищим рівнем суспільної корисності. У цьому контексті можлива практична реалізація парадигми євроінтеграційної політики у сфері інноваційної діяльності та заходів «розумної спеціалізації» регіонів на основі планування регіонального інноваційного розвитку експортних підприємств. Ця парадигма та відповідна політика передбачають розробку регіональних планів розвитку інноваційної діяльності за специфічними для територій соціально-економічними детермінантами росту та наявним інноваційним потенціалом, сформованої регіональної екосистеми інновацій. Інтеграція із Європейською платформою «розумної спеціалізації» доповнить наявну експертну підтримку в розробці стратегій та виконання планів заходів в межах регіональних стратегій інноваційного розвитку [112].

Заходи з підтримання інтернаціоналізації вітчизняного бізнесу в Україні залишаються обмеженими, зважаючи на затримку з розробкою нової експортної стратегії в умовах війни з початку 2022 року. До початку війни стан виконання Експортної стратегії на 2017-2021 від 27 грудня 2017 р. № 1017-р роки перебував на середньому рівні: забезпечено виконання 56% завдань з розбудови інституційної основи для інновацій, 64% завдань зі створення умов зовнішньої торгівлі, 78% завдань зі створення інституцій з просування торгівельної політики, 56% завдань з розбудови мережі інституцій з надання послуг експортерам, 42% заходів зі стимулювання підприємництва, 17% заходів покращення навичок управління та 36% заходів відповідності системи освіти потребам підприємств [110].

Водночас опитування Міністерства економіки України щодо пріоритетних заходів та проблем з державного стимулювання експорту, проведене серед представників бізнесу у 2017 році, вказує на такі наступні

виклики при експорті: тарифні, нетарифні бар'єри, стандартизація, сертифікація, неефективні торговельні угоди, проблеми отримання коштів, логістичні та транспортні проблеми, проблеми іміджу, пов'язані з високими тарифами, низький рівень державної допомоги у власному виробництві, недосконале державне регулювання експорту. Крім цього, варто відзначити обмеженість фінансування сприяння експорту до війни, а з початку війни з державного бюджету не було виділено жодних ресурсів на функціонування Експортно-кредитного агентства.

Частка високотехнологічного експорту України склала 6,17% у 2017 році, 6,69% – у 2023 році [2], що наближається до показника країн з низькими доходами у розмірі 1,73% (рис. 2.9). Не сприятливі умови для інноваційного розвитку підприємств, створені в Україні, не стимулюють підприємства до експорту нових технологій або їх використання для створення нових продуктів або послуг.



Рис. 2.9. Динаміка частки експорту високих технологій України протягом 2011-2023 років, % від обсягу виробництва на експорт [2]

В Україні існують значні перспективи у розвитку інноваційного потенціалу експортних підприємств, експорті їх інноваційної продукції, що потребує більшого рівня фінансово-економічної інтеграції. Основні виклики

використання наявного потенціалу, пов'язані з обмеженим доступом до світових фінансових ринків, нерівномірністю інтеграції у світову економічну систему, структурними відмінностями економік, створеним інституційним, регуляторним, ринковим середовищем. Зважаючи на вище викладене, потребує більш детального дослідження проблематика інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств в умовах глобальних викликів.

2.3. Оцінювання інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств в умовах глобальних викликів

Інноваційні можливості національної економіки визначають рівень її конкурентоспроможності на глобальному ринку. Індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), розроблений Всесвітнім економічним форумом, оцінює фактори продуктивності та довгострокового економічного зростання, згруповані у наступні складові: інституції, інфраструктура, макроекономічна ситуація, освіта та охорона здоров'я, навчання та вища освіта, ефективність ринку праці, ефективність ринку товарів, стан розвитку фінансового сектору, технологічна готовність, розмір ринку, розвиток бізнесу та інноваційна спроможність. Україна посідає 85-те місце серед 140 країн світу з оцінкою 40,11 бали та незначним покращенням ситуації з 2017 року у виданні «Звіту про глобальну конкурентоспроможність» за 2019 рік (табл. 2.13).

Незважаючи на популярність дослідницьких установ, якість наукових публікацій, середні показники заявок на торговельні марки та середню якість людського капіталу, зростання інноваційних підприємств відбувається повільно, захист прав на інтелектуальну власність потребує покращення, стан інноваційної екосистеми перебуває на рівні нижче середнього.

Таблиця 2.13

**Динаміка інноваційної спроможності національної економіки
України в глобальному масштабі 2017-2019 роки**

Індикатори інноваційної спроможності	2017	2018	2019	Відхилення, +/-
Зростання інноваційних підприємств (1-100 бали)	43,56	41,52	42,82	-0,74
Захист прав інтелектуальної власності (1-100 бали)	37,59	39,87	39,38	1,79
Кількість заявок на патенти (1-100 бали)	0	16,18	17,29	17,29
Витрати на НДР, % від ВВП	21,64	20,58	14,95	-6,69
Індекс популярності дослідницьких установ	79,33	79,65	80,56	1,23
Індекс наукових публікацій	79,33	79,65	80,56	1,23
Кількість заявок на торгівельні марки (на мільйон населення)	68,59	69,76	71,15	2,56
Людський капітал	68,21	68,52	67,76	-0,45
Інноваційна екосистема	47	47,12	48,63	1,63
Дослідження та розробки	31,68	31,64	31,14	-0,54
Інноваційна спроможність України	38,44	38,95	40,11	1,67

Джерело: розраховано автором за [159-161]

Сформована система показників для оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств, орієнтованих на експорт, дозволить розрахувати інтегральний індекс інноваційного потенціалу, з практичним використанням результатів для розробки стратегії подальшого інноваційного розвитку та відповідного плану заходів з покращення окремих індикаторів (табл. 2.14).

За вище наведеною системою показників інноваційного потенціалу проведено інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу та можливостей промислових підприємств, орієнтованих на експорт, до використання наявної множини ресурсів.

Таблиця 2.14

**Система показників для оцінювання інноваційного потенціалу
промислових підприємств, орієнтованих на експорт**

Складова	Показник	Вплив (стимулюючий/дестимулюючий)
Кадрова складова	Кількість працівників задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	Позитивний вплив при збільшенні кількості працівників, не більше 10% від чисельності зайнятих

Продовження таблиці 2.14

Складова	Показник	Вплив (стимулюючий/дестимулюючий)
Кадрова складова	Кількість дослідників в загальній чисельності працівників, задіяних в НДР, промислових підприємств, %	Позитивний вплив при збільшенні кількості дослідників не більше 50% від чисельності зайнятих працівників у виконанні НДР
	Частка дослідників в загальній чисельності працівників, задіяних в НДР, промислових підприємств, %	Позитивний вплив при збільшенні частки дослідників, проте не менше 10% та не більше 50% від чисельності зайнятих працівників у виконанні НДР
	Витрати на оплату праці промислових підприємств (довідково для розрахунку середніх витрат, не враховано при розрахунку інтегральної оцінки), млн грн	Тенденція до поступового зростання витрат, негативний вплив на собівартість інноваційної продукції при різкому зростанні
	Кількість зайнятих працівників на промислових підприємствах, тис. осіб	Тенденція до поступового зростання кількості зайнятих, негативний вплив на продуктивність праці при різкому збільшенні кількості зайнятих без розширення виробництва, придбання нових машин, устаткування, що свідчатиме про екстенсивне виробництво та відсутність інноваційного розвитку
	Середні річні витрати на оплату праці промислових підприємств, тис грн	Тенденція до повільного нарощування витрат, позитивний вплив при поступовому рості чисельності зайнятих, негативний вплив при суттєвому збільшенні чисельності зайнятих
	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств (довідково, для розрахунку продуктивності праці, не враховано при розрахунку інтегральної оцінки), млн грн	Тенденція до зростання обсягів виробництва, особливо при зростанні зайнятості, придбанні нових машин, технології
	Продуктивність праці, тис. грн/один зайнятий	Тенденція до зростання продуктивності, що вказує на використання ресурсів та інноваційного потенціалу
Інноваційна складова	Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), одиниць	Тенденція до зростання показника, позитивно характеризує ступінь використання наявних ресурсів та потенціалу
	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції промислових підприємств (товарів, послуг), усього одиниць	Тенденція до зростання показника, позитивно характеризує ступінь використання наявних ресурсів та потенціалу

Продовження таблиці 2.14

Складова	Показник	Вплив (стимулюючий/дестимулюючий)
Інноваційна складова	Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств, млн грн	Тенденція до зростання показника, позитивно характеризує ступінь використання наявних ресурсів та потенціалу
	Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %	Тенденція до зростання показника, позитивно характеризує ступінь використання наявних ресурсів та потенціалу
Стратегічна складова	Частка валової доданої вартості промислових підприємств у загальних обсягах виробництва продукції, %	Тенденція до зростання показника, позитивно характеризує ступінь використання наявних ресурсів та потенціалу, характеризує ефективність виробництва, високо технологічність виробництва, зростання інноваційного потенціалу
	Додана вартість промислових підприємств, млн грн	Тенденція до зростання показника, позитивно характеризує ступінь використання наявних ресурсів та потенціалу, високу продуктивність виробництва, вказує на генерацію доданої вартості та потенціал зростання прибутків, які можуть бути реінвестовані в НДР
Фінансова складова	Загальні витрати на інновації, млн грн	Тенденція до зростання показника, вказує на використання наявних ресурсів та потенціалу до НДР
	Витрати на інновації за рахунок власних фінансових ресурсів, млн грн	Тенденція до зростання показника, вказує на використання наявних ресурсів та потенціалу до НДР
Науково- дослідна складова	Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, млн грн	Тенденція до повільного нарощування витрат при рості обсягів виробництва, зростанні кількості зайнятих або придбанні нового обладнання, вказує на використання виробничих потужностей та ресурсів для виробництва продукції
	Питома вага витрат на інновації (НДР) в сукупному обсязі виробничих витрат, %	Позитивно характеризує використання інноваційного потенціалу в межах значень 2-3%, негативно при значеннях менше 1%
	Частка витрат на НДР промислових підприємств у структурі витрат на інновації, %	Позитивно характеризує використання інноваційного потенціалу в межах значень більше 30%, негативно при значеннях менше 30% (низька інноваційна активність)

Джерело: розроблено автором

Інтегральний індекс, сформований на мікрорівні, дозволяє відтворити значення системи індикаторів, які скориговані на коефіцієнт вагомості, що враховує значимість та вплив кожної складової на загальний індекс. Для цього проведено нормування кожного показника, що спростило процедуру оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств, що дозволило сформулювати остаточні об'єктивні висновки наявних спроможностей до подальшого інноваційного розвитку, виявити тенденції до погіршення /покращення ситуації [47].

Для вимірювання динаміки інноваційного потенціалу промислових підприємств, орієнтованих на експорт, проведено такі послідовні процедури:

Етап 1. Проведено відбір вихідних змінних-індикаторів залежно від наявності, доступності, об'єктивності даних про інноваційний розвиток, наявні ресурси та інноваційну діяльність, здійснено формування системи аналітичних показників за вихідними змінними.

Етап 2. Проведено нормування показників для їх зведення в однакові одиниці вимірювання та у зіставний формат, сформовано нормовані значення показників для характеристики рівня наближення до оптимальних значень. Нормування забезпечило інформаційну односпрямованість індикаторів, дало змогу виділити показники стимулюючого впливу (більше значення вхідних змінних позитивно характеризує інноваційний потенціал) та дестимулюючого впливу (більше значення вхідних показників негативно впливає на інноваційні можливості). Розрахунок нормованих значень здійснено за формулою [47]:

$$n_{ij} = \frac{T_{ij} - T_{ij(min)}}{T_{ij(max)} - T_{ij(min)}} \text{ (для стимуляторів)}$$

$$n_{ij} = \frac{T_{ij(max)} - T_{ij}}{T_{ij(max)} - T_{ij(min)}} \text{ (для дестимуляторів)}$$

де n_{ijk} – нормований j -го показник i -ї групи для промислових підприємств ($k = 1 \dots l$);

T_{ijk} – значення j -го показника i -ї групи для промислових підприємств;

$T_{ij(max)} - T_{ij(min)}$ – відповідно мінімальне і максимальне значення j -го показника промислових підприємств.

В статистичному обробленні даних стандартизація змінних проводиться для забезпечення потрапляння всіх значень показників в діапазони зіставлення за інтервалом, шкалою $[0; 1]$.

Етап 3. Агрегація нормованих аналітичних змінних у синтетичні для розрахунку складових оцінок інтегрального індексу інноваційного потенціалу. Консолідація показників проведена шляхом визначення однакових ваг для всіх показників в межах групи змінних інноваційного потенціалу промислових підприємств; розраховано проміжні інтегральні оцінки складових інноваційного потенціалу як суму нормованих значень; сформовано інтегральну оцінку як середню усіх складових. Розрахунок синтетичних показників здійснено шляхом розрахунку нормованих значень аналітичних показників інноваційного потенціалу промислових підприємств за i -ю групою показників S_i [47]:

$$S_i = \sum_{j=1}^m n_{ij} * \alpha_{ij}$$

де m – кількість показників, що характеризують інноваційний потенціал промислових підприємств;

α_{ij} – ваговий коефіцієнт j -го показника.

Етап 4. Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу на основі його складових за формулою [47]:

$$k_{iii} = \sum_{i=1}^q S_{ik} * \delta_i$$

де q – кількість груп показників;

δ_i – вплив (значущість) i -ї групи показників на інтегральний інноваційний потенціал підприємства.

Для України в цілому характерна тенденція до нарощування наукового потенціалу та збільшення кількості працівників промислових підприємств, які задіяні у НДР з 3277 осіб у 2020 році до 5027 осіб у 2023 році. Вказане демонструє збільшення активізації наукової діяльності у промисловості, позитивні зрушення у використанні інноваційного потенціалу. Як наслідок, збільшення задіяних науковців потенційно сприятиме нарощуванню внутрішніх компетенцій, знань для розробки інновацій, що зумовлено потребами адаптації діяльності до воєнних викликів.

Зростання кількості дослідників в загальній кількості працівників НДР на 1516 осіб протягом 2020-2023 років свідчить про ріст внутрішніх потреб у дослідженнях. Натомість падіння частки дослідників може бути причиною розширення складу працівників НДР, до якого належать технічний персонал, залучений до процесів впровадження розробок. При загальних тенденціях до зростання кількості працівників НДР потребує оптимізації структура складу фахівців (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники кадрової складової інноваційного потенціалу промислових підприємств, 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5	6
Кількість працівників задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	2377	2100	2401	5027	2650
Кількість дослідників в загальній чисельності працівників, задіяних в НДР, промислових підприємств, %	967	973	1600	2483	1516

Продовження таблиці 2.15

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Частка дослідників в загальній чисельності працівників, задіяних в НДР, промислових підприємств, %	41	46	67	49	9
Витрати на оплату праці промислових підприємств, млн грн	301031,60	343596,83	294093,50	327737,59	26705,99
Кількість зайнятих працівників на промислових підприємствах, тис. осіб	2008	1999	1676	1544	-464
Середні річні витрати на оплату праці промислових підприємств, тис. грн	150	172	175	212	62
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, млн грн	2842475,15	3960516,65	3305141,84	3616986,07	774510,93
Продуктивність праці, тис. грн/ один зайнятий	1415,41	1981,52	1972,09	2342,57	927,16

Джерело: розраховано автором за даними: [24; 62; 80]

Сукупні витрати на оплату праці промислових підприємств збільшилися із 301 млрд грн у 2020 році до 327,7 млрд грн у 2023 році (26,7 млрд грн), що загалом пов'язано із тенденціями внутрішнього ринку до збільшення рівня оплати праці. Середні річні витрати на оплату праці в галузі збільшилися зі 150 тис. грн до 212 тис. грн на одного зайнятого при скороченні загальної чисельності зайнятих в секторі на 464 тис. осіб. Відтак, в промисловості середня заробітна плата становила лише 14902 грн на одного штатного працівника у 2021 році. В умовах воєнного стану відбулася трансформація ринку праці, посилювалися наявні регіональні та галузеві дисбаланси, на оплату праці також вплинули релокація підприємств, руйнування їх інфраструктури та виробничих потужностей, скорочення виробництва, зайнятості в окремих секторах економіки. Зростання оплати праці за умов скорочення персоналу свідчить про зростання вартості трудових ресурсів, посилення конкуренції за кадри у зв'язку зі зростанням їх дефіциту.

Обсяги виробництва промислової продукції зросли на 774 млрд грн протягом 2020-2023 років при збільшенні продуктивності праці на 927 тис. грн на одного зайнятого фахівця в галузі. Підвищення продуктивності виробництва стало наслідком скорочення зайнятості, підвищення рівня оплати праці. В цілому підприємства із вищим ступенем технологічної готовності стали більш продуктивними, ефективними.

Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги) протягом 2020-2023 років скоротилася на 337 одиниць через скорочення потреби в інноваційній діяльності в умовах воєнного стану, що значно обмежив інноваційні можливості. Більшість підприємств зосередилися на підтримці стійкості операційної діяльності, а не розробці інновацій, бойові дії потребували пошуку методів переорієнтації виробництва, або його скорочення, виходу на нові ринки збуту. Скоротилася також кількість впроваджених видів нової продукції промислових підприємств (на 1351 одиниць), зменшилися обсяги продажу інноваційної продукції в промисловій галузі (на 28 млрд грн), та, відповідно, частка її обсягу у сукупних обсягах реалізації продукції (на 1,39%) (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Показники інноваційної складової інноваційного потенціалу промислових підприємств, 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), одиниць	573	246	250	236	-337
Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції промислових підприємств (товарів, послуг), усього одиниць	4066	1756	2347	2715	-1351
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств, млн грн	47526,19	36838,39	31678,55	19381,82	-28144,38

Продовження таблиці 2.16

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютн е відхилення , +/-
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %	1,9	0,93	0,96	0,51	-1,39

Джерело: розраховано автором за [33; 34; 37]

Галузевий розподіл реалізації інноваційної продукції промисловості за 2020-2023 роки демонструє, що галузі з виробництва харчових продуктів, напоїв, виготовлення виробів з деревини та готових металевих виробів, комп'ютерів, оптичної та електронної продукції забезпечили найвищі обсяги збуту.

При цьому, загальні обсяги реалізації продукції промислових підприємств переробного сектору економіки зросли на 24% у 2023 році та 27% у 2024 році після значного падіння на 29% у 2022 році, що вказує на традиційну спрямованість галузі на збут сировини. У структурі збуту промислової продукції переважають харчові продукти та напої (20% у 2024 році), продукція металургійного виробництва, готові металеві вироби (8,9% у 2024 році), продукції галузі машинобудування (10,5% у 2024 році), включаючи автотранспортні засоби, причепи та напівпричепи. Така динаміка пов'язана насамперед зі зростанням цін виробників промислової продукції на 162,2% у 2021 році, на 138,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком, на 116,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком, на 127,6% у 2024 році порівняно з 2023 роком [50-51].

Незважаючи на загальне зростання показників балансу промислових підприємств, простежується тенденція до скорочення рівня інноваційної активності, відбулося скорочення інвестиційних можливостей та інноваційної спроможності, що зумовлює переорієнтацію діяльності в промисловості.

Частка валової доданої вартості промислових підприємств у загальних обсягах виробництва продукції зросла на 1,95% зі значення 32,68% у 2020 році

до 34,63% у 2023 році (табл. 2.15). При цьому, валова додана вартість переробної промисловості в обсязі ВВП оцінена у 11,9 у 2015 році, 10,3 у 2021 році [123]. Показник демонструє достатньо високу продуктивність діяльності промислової галузі, водночас для переробних підприємств характерні незначні зміни у формуванні доданої вартості в основному через відсутність змін в технічному оснащенні виробництва (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники стратегічної складової інноваційного потенціалу промислових підприємств, 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Частка валової доданої вартості промислових підприємств у загальних обсягах виробництва продукції, %	32,68	37,39	33,42	34,63	1,95
Додана вартість промислових підприємств, млн грн	928922,5	1480911,3	1104666,7	1252662,1	323739,6

Джерело: розраховано автором за даними [123]

Це призводить до значного зростання матеріальних витрат промислових підприємств, обсяги яких збільшилися сукупно на 21,91 трлн грн впродовж 2014-2023 років, зокрема на 3221,2 млрд грн у 2021 році, на 2932,7 млрд грн у 2022 році, на 2979,9 млрд грн у 2023 році. Питома вага матеріальних витрат в промисловості складала 79% у 2023 році.

Протягом 2020-2023 років відбулося різке зниження загальних витрат на інновації на -7417,7 млн грн, в тому числі загальних фінансових ресурсів, виділених на інновації на -6584,6 млн грн, що вказує на системну кризу фінансування інновацій національної економіки та промисловості (табл. 2.18).

Зниження обсягів власного фінансування інновацій більше ніж удвічі вказує на втрату фінансової спроможності підприємств підтримувати наукові розробки та інноваційні процеси.

**Показники фінансової складової інноваційного потенціалу
промислових підприємств, 2020-2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Загальні витрати на інновації, млн грн	14406,9	10171,7	7640,5	6989,2	-7417,7
Витрати на інновації за рахунок власних фінансових ресурсів, млн грн	12297,9	8114,7	6028,1	5713,3	-6584,6

Джерело: розраховано автором за [19-21]

Відповідні зміни пов'язані зі скороченням прибутку до оподаткування промислових підприємств у 2020 році на 26%, у 2022 році на 27%. Водночас ріст прибутку до оподаткування у 2021 році на 157% та відновлення прибутковості галузі у 2023 році на 53% підтверджує фінансову здатність відновити фінансування інновацій. Негативними факторами впливу на вкладення ресурсів в інноваційну діяльність залишаються ріст виробничих витрат та собівартості через інфляційний тиск, залежність від імпортних технологій. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) промислових підприємств зросли на 574,3 млрд грн протягом 2020-2023 років через ріст витрат на сировину, енергоресурси та оплату праці (табл. 2.19). Витрати на придбання енергопродуктів промислових підприємств зросли на 49% у 2021 році та 13% у 2023 році.

Питома вага витрат на інновації (НДР) в сукупному обсязі виробничих витрат скоротилася зі 0,6% у 2020 році до 0,23% у 2023 році через відсутність потреби в активній інноваційній діяльності. Не зважаючи на загальне зростання витрат на виробництво, науково-дослідні витрати залишаються менш пріоритетними.

У зв'язку із цим можливе послаблення конкурентоспроможності національної економіки та її інноваційної спроможності. При цьому збільшується частка витрат на НДР у структурі інноваційних витрат, що вказує

на зростання концентрації діяльності на науковій роботі та дослідних проєктах. Подібні диспропорції свідчать про нестабільність та неоднорідність розвитку інноваційного потенціалу промисловості.

Таблиця 2.19

**Показники науково-дослідної складової інноваційного потенціалу
промислових підприємств, 2020-2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, млн грн	2405551,2	3221157,3	2932709,9	2979924,1	574372,9
Питома вага витрат на інновації (НДР) в сукупному обсязі виробничих витрат, %	0,60	0,32	0,26	0,23	-0,36
Частка витрат на НДР промислових підприємств у структурі витрат на інновації, %	18,40	30,59	23,78	30,20	11,80

Джерело: розраховано автором за [19-21]

Протягом 2020-2023 років значно зросла середньорічна вартість основних засобів на 306,7 млрд грн, що позитивно характеризує процеси оновлення виробничих потужностей, підвищення рівня технічного потенціалу підприємств до виготовлення продукції. Водночас високим залишається рівень зносу основних засобів (близько 60%), тому значна частина машин, устаткування та обладнання застаріла, потребує ремонту та оновлення. Недостатній рівень вкладень в машини та устаткування підприємствами промисловості призводить до збереження високого рівня зносу основних фондів, негативно позначається на продуктивності праці (табл. 2.20).

Протягом 2020-2023 років зріс рівень кадрового забезпечення інноваційних спроможностей промислових підприємств, при цьому через відсутність потреб в інноваціях підприємства значно скоротили діяльність з їх створення, що призвело до скорочення оцінок інноваційної складової.

Таблиця 2.20

**Показники виробничо-технічної складової інноваційного потенціалу
промислових підприємств, 2020-2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Середньорічна вартість основних засобів / фондів, млн грн	1480053,7	1673361,8	1586632,6	1786821,0	306767,3
Знос основних засобів, %	63,48	59,90	54,84	59,02	-4,46
Капітальні інвестиції промислових підприємств у машини та обладнання, млн грн	181513,91	243855,99	126146,99	221130,30	39616,39

Джерело: розраховано автором за [123]

Волатильність у створенні валової доданої вартості промислового сектору зумовила зміну оцінок стратегічної складової. Скорочення фінансових ресурсів, виділених на розробку НДР промислових підприємств, призвело до зменшення відповідних оцінок фінансової складової. В цілому стабільними залишаються оцінки науково-дослідного потенціалу підприємств, за винятком 2022 року, а також виробничо-технічного потенціалу, як фундаментальної основи для випуску інноваційної продукції (рис. 2.10).

Підсумовуючи, оцінювання інноваційного потенціалу за його складовими вказує на потребу покращення наявного виробничо-технічного потенціалу як передумову для створення інновацій, заходів із використання наявного кадрового, науково-дослідного потенціалу. Доцільно сформувати майбутні фінансові стратегії для відновлення інноваційної діяльності підприємств та збільшення рівня їх інноваційної активності.

Негативні тенденції до скорочення інноваційної активності, фінансування інноваційної роботи, відсутність суттєвих зрушень у техніці та виробництві призвели до скорочення загальної оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств, орієнтованих на експорт.

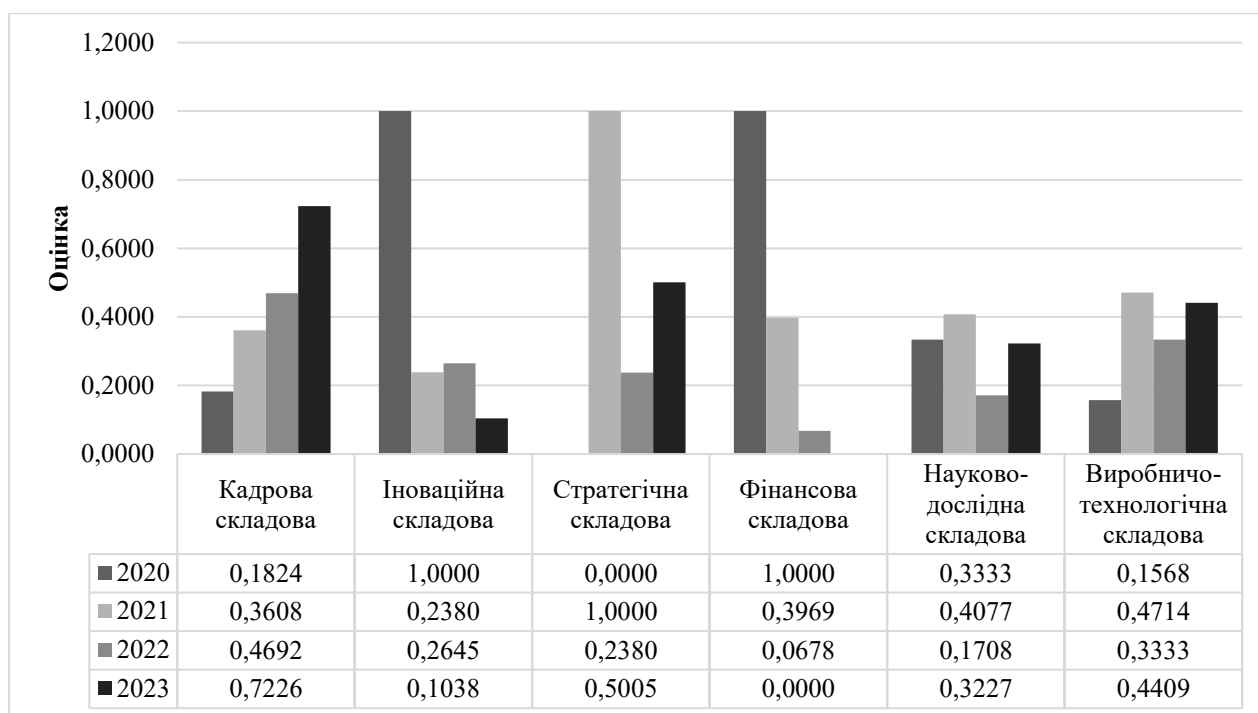


Рис. 2.10. Динаміка інтегральних оцінок за складовими інноваційного потенціалу промислових підприємств, орієнтованих на експорт, у 2020-2023 роках

Джерело: розраховано автором

Інтегральний індекс інноваційного потенціалу промислових підприємств, орієнтованих на експорт, оцінено у 0,445 бала у 2020 році, 0,479 бала у 2021 році, 0,257 бала у 2022 році та 0,348 бала у 2023 році (рис. 2.11).

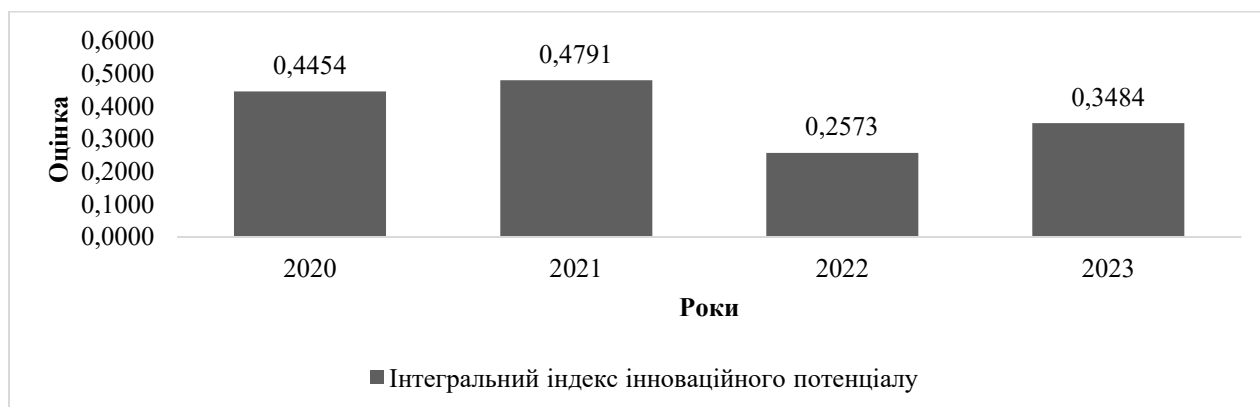


Рис. 2.11. Динаміка інтегрального індексу інноваційного потенціалу промислових підприємств, орієнтованих на експорт, у 2020-2023 роках

Джерело: розраховано автором

Загалом в Україні середній рівень використання наявних ресурсів та можливостей для створення інновацій промислових підприємств, який скоротився у 2022 році через значні ризики такої діяльності, проте у 2023 році тенденція до відновлення вказує на значну здатність українських експортерів в галузі промисловості до ведення інноваційних робіт в майбутньому.

Наявні економічні виклики, ризики та загрози зовнішнього характеру для інноваційної активності промислових підприємств, орієнтованих на експорт, внутрішні проблеми забезпечення НДР потребують розробки оптимальних стратегій адаптації та вибору інструментів сприяння використанню наявного інноваційного потенціалу.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження тенденцій та динаміки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств вказує на скорочення інноваційної активності протягом 2020-2024 років.

1. В Україні простежуються тенденції до скорочення кількості інноваційно активних підприємств, витрат на інновації, особливо при економічному спаді, скорочення кількості впровадженої інноваційної продукції, обсягів реалізації інноваційної продукції, кількості придбаних нових технологій. Водночас за 2018-2022 роки зросла кількість підприємств, які впровадили інноваційні процеси: нові методи виробництва, поліпшення товарів або послуг, а також запровадження нових маркетингових методів просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або післяпродажного обслуговування. Власні ресурси залишаються основним джерелом фінансування інноваційного розвитку. Причинами скорочення інноваційної активності в основному є відсутність потреб в подальшій інноваційній діяльності, стратегічні причини, несприятливий час для інновацій, занадто високі ризики, низьку очікувану прибутковість, брак ресурсів, в тому числі

недостатність фінансів, кваліфікованого персоналу, матеріалів. В результаті зменшується рівень участі в різних формах інноваційного співробітництва, серед яких переважають партнерство з постачальниками обладнання, матеріалів, програмного забезпечення тощо, залучення консультантів, комерційних лабораторій або приватних науково-дослідних інститутів, партнерство з клієнтами або замовниками підприємства, з іншими підприємствами галузі. В цілому переважає низхідна тенденція до впровадження інновацій з переважанням стратегій капіталовкладень в нові машини, обладнання.

2. Дослідження детермінант інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств свідчить про ряд негативних факторів, які не дозволяють реалізовувати наявний інноваційний потенціал: сформовані інституційні та ринкові фінансово-кредитні, інвестиційні умови інноваційної діяльності через тривалу відсутність державних інституцій та застарілі норми правового регулювання у цій сфері; повільні темпи розбудови загальної інфраструктури в країні, включаючи транспорт та логістику; низька якість державної політики допомоги та стимулювання інноваційної активності, середній стан виконання заходів стратегій розвитку інноваційної діяльності; низький рівень співпраці державного, наукового сектору з приватним сектором у сфері НДР та трансферу технологій. Внаслідок негативних факторів відбувається скорочення рівня потреб внутрішнього ринку в інноваційній продукції, зменшується частка експорту інноваційної продукції промисловості, патентна активність. Не дієвість та слабкість механізму трансферу технологій та партнерства між науковим, приватним та державними секторами також не сприяє інноваційному розвитку. Інноваційна екосистема, створена в Україні, згідно зі стратегічними документами розвитку у цій сфері, не працює в контексті мало розвинених взаємозв'язків та співпраці. Водночас позитивними факторами інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств визначено наявність людського інтелектуального капіталу, динамічне зростання ІКТ-сектору та ІКТ-інфраструктури, сформовані умови бізнес-середовища,

наявний торговельний потенціал та низькі середні ставки мита, що дозволяє експортувати інноваційну продукцію за вигідними умовами, помірна диверсифікація галузей промисловості, що робить продукцію більш конкурентоспроможною.

3. В процесі дослідження інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності національної економіки виявлено відсутність суттєвих структурних зрушень в інноваційній спроможності підприємств, а впродовж 2020-2023 років здатність до інновацій та їх комерціалізації скорочується. Така динаміка пов'язана із проблемами використання наявного виробничо-технічного потенціалу як передумови для створення інновацій, використання наявного кадрового, науково-дослідного потенціалу, фінансовими факторами негативного впливу на інноваційну діяльність, зростанням виробничих витрат та собівартості виробництва, як наслідок потребою скорочення інноваційних витрат. В результаті простежується скорочення інноваційної активності, фінансування інноваційної роботи, відсутні суттєві зрушення у техніці та виробництві, що потребує модернізації. Загалом в Україні середній рівень використання наявних ресурсів та можливостей для створення інновацій промислових підприємств.

Основні положення другого розділу викладено автором у таких публікаціях: [7].

Список використаних джерел [2, 3, 4, 9, 10-12, 19-21, 22, 23, 24, 32-35, 37, 39, 47, 50, 51, 55, 56, 58-63, 65, 77, 78, 80, 81, 85, 89-90, 92, 94, 95, 100, 101, 103-114, 123, 124, 125, 134, 138, 159-161, 165, 166, 179, 185, 186, 190, 192].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком експортоорієнтованих підприємств

В сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та структурної вразливості національного виробництва, управління інноваційним розвитком експортоорієнтованих підприємств набуває особливого стратегічного значення. Не зважаючи на позитивні тенденції до зростання частки підприємств, що впроваджують інноваційні процеси та нові методи виробництва, загальна інноваційна динаміка переважно негативна через недостатній рівень використання наявного людського капіталу, невизначеність політичної ситуації та слабе інституційне забезпечення.

Найбільш актуальні напрямки інноваційного розвитку переробних підприємств, орієнтованих на експорт інноваційної продукції, мають охоплювати (рис. 3.1):

- емерджентність: електронну комерцію як спосіб виходу на нові ринки збуту, налагодження співробітництва та пошуку замовників; електронний бізнес як одну із новітніх форм підприємництва; дистанційне управління для економії фінансових ресурсів та зменшення вартості обслуговування адміністрування; нові види розрахунків, включаючи транскордонні електронні платежі;

- цифровізацію: впровадження індивідуальних програмних рішень для вирішення основних завдань інноваційного розвитку; використання хмарних сервісів для дистанційного управління та доступу до управлінської інформації, штучного інтелекту та аналітики «великих даних» для прийняття управлінських рішень;

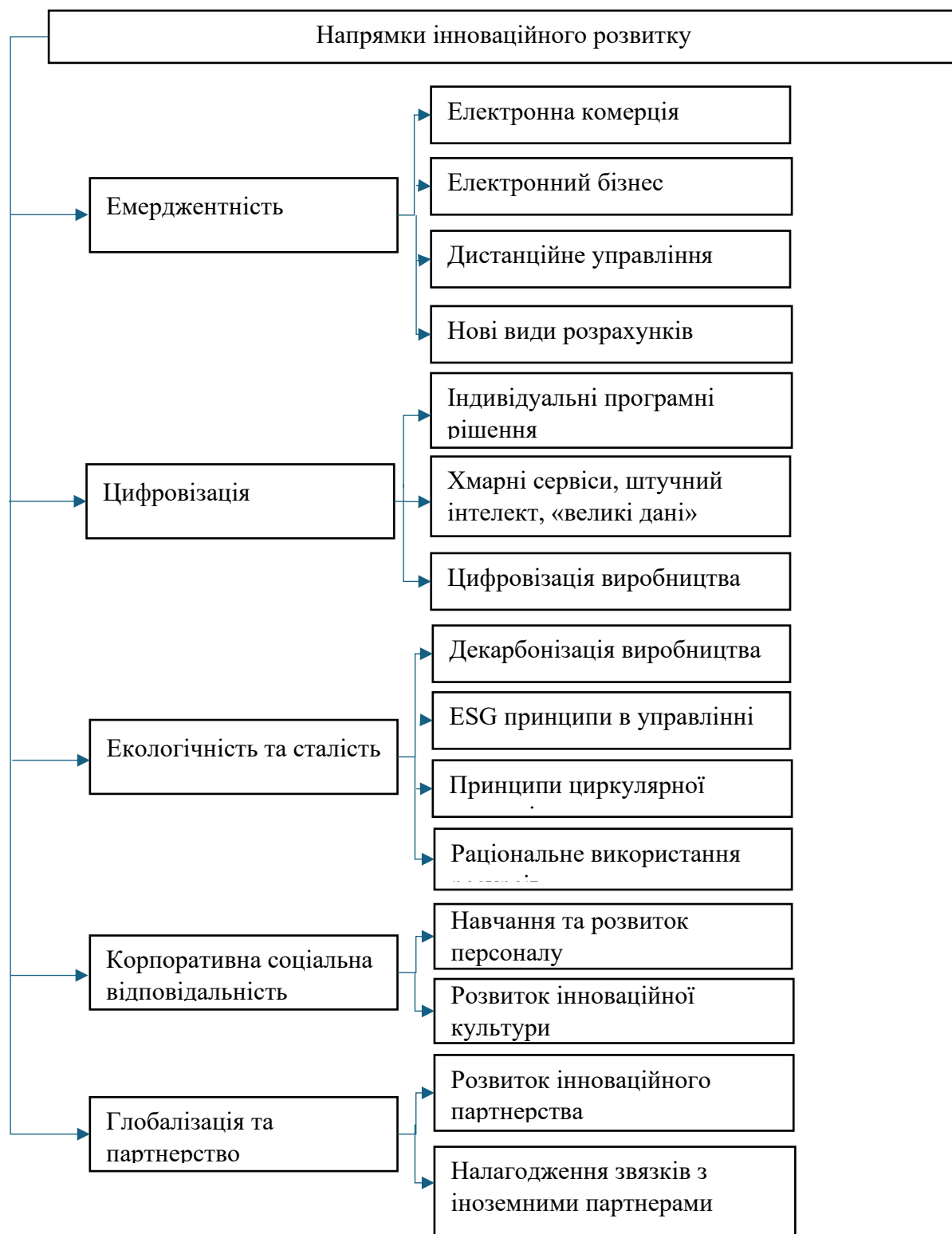


Рис. 3.1. Напрямки інноваційного розвитку переробних підприємств, орієнтованих на експорт

Джерело: розроблено автором

– екологічність та сталість як один із провідних напрямків інноваційного розвитку на основі: цифровізації виробництва для скорочення операційних витрат та собівартості виробництва продукції; декарбонізації виробництва для вирішення проблеми викидів вуглецю та «зеленого» переходу згідно європейським стандартам розвитку; впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів в систему менеджменту; впровадження принципів циркулярної економіки для забезпечення раціонального використання ресурсів;

– корпоративна соціальна відповідальність: навчання та розвиток персоналу технічним, цифровим навичкам; розвиток інноваційної культури для створення робочого середовища, що сприяє інноваціям та реалізації творчого потенціалу працівників;

– глобалізація: розвиток інноваційних форм партнерства, включаючи створення довгострокових стратегічних альянсів між підприємствами різних галузей, секторів національної економіки, та налагодження зв'язків з іноземними партнерами.

Підприємства, орієнтовані на експорт, стикаються з комплексом системних обмежень роботи: від недосконалості фінансово-кредитного та правового, інституційного середовища, низько ефективної державної допомоги до високо конкурентного середовища, в якому інновації стали рушієм подальшого зростання та підтримання стійкості, забезпечення конкурентних переваг. Це суттєво ускладнює формування довгострокових стратегій інноваційного зростання, особливо в експортоорієнтованому секторі, залежному від цінової динаміки зовнішнього ринку, міжнародних стандартів діяльності, умов правового, інституційного, операційного середовища на зарубіжних ринках збуту інноваційної продукції. Підприємства потребують нових стратегічних підходів до інноваційного розвитку, включаючи адаптивне стратегічне управління та гнучке пристосування до змін глобального попиту, появи незадоволеного попиту на нову продукцію.

Тож виникає потреба в обґрунтуванні стратегічних підходів до управління інноваційним розвитком, які б враховували існуючі фінансові, матеріальні, людські обмеження, зростаючу конкуренцію за ресурси, орієнтувались на активізацію внутрішнього інноваційного потенціалу, залучення змішаних джерел фінансування інноваційних проєктів, створення нових стартапів у структурі діючого підприємства для налагодження нових стратегічних партнерств. Нові стратегічні підходи до управління мають також забезпечувати посилення трансферу знань, технологій та інноваційних рішень та налагодження зв'язків із науковим сектором, зміцнення співпраці з державними інституціями та використання наявного потенціалу державної допомоги інновацій.

В контексті глобальних викликів та потреби інтеграції України до міжнародних ринків, стратегічні підходи до інноваційного розвитку переробних підприємств мають системну вагу для формування довгострокових конкурентних переваг. Науковцями запропоновано наступні підходи стратегічного управління інноваційним ростом: технологічна модернізація та цифровізація виробництва; екологічні інновації та інтеграції принципів циркулярної економіки; інтернаціоналізація інноваційної діяльності; інституційне забезпечення та стратегічне партнерство.

Технологічна модернізація та цифровізація виробництва передбачає активне використання аналітики великих даних в ухваленні рішень, Інтернету речей для розвитку цифрової інфраструктури, штучного інтелекту в управлінні, новітніх технологій автоматизації виробництва для зниження витрат, підвищення продуктивності праці. Цифрові технології каталізують розширення каналів дистрибуції та експорту, дозволяючи впровадити «цифрову» логістику, блокчейн в процесі сертифікації продукції та використати потенціал е-комерції.

Екологічний аспект інноваційного розвитку набуває актуальності в контексті європейського «зеленого» переходу, впровадження стандартів щодо викидів вуглецю та вуглецевих тарифів при імпорті в ЄС. Переробні підприємства, які інтегруватимуть принципи до циркулярного безвідходного

виробництва, енергозбереження та раціонального використання ресурсів отримують ряд переваг при виході на ринки збуту ЄС. Експортоорієнтовані підприємства все частіше включають у бізнес-моделі принципи замкнутого циклу виробництва як елементи стратегії сталого розвитку.

Інтернаціоналізація інноваційної діяльності передбачає кооперацію з міжнародними науковими установами, участь в інноваційних кластерах, залучення іноземних інвесторів та трансфер технологій. В контексті цього підходу важлива орієнтація на міжнародні стандарти як передумова виходу на зовнішні ринки збуту. Транснаціональні інноваційні альянси стали ключовим інструментом диверсифікації ринків збуту для українських харчових підприємств.

Інституційне забезпечення експортерів в Україні не набуло значного поширення, тому ця стратегія підтримки інноваційного розвитку меншою мірою імplementована. Натомість нові формати взаємодії, створення мереж для поширення та обміну знаннями, участь в спеціальних економічних зонах, можуть сприяти акумуляції ресурсів.

У табл. 3.1 систематизовано стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком експортоорієнтованих підприємств України: впровадження екологічних інновацій та технологій для інтеграції принципів циркулярної економіки та налагодження виробництва замкнутого циклу; розвиток стратегічного інноваційного партнерства для створення спільних цінностей та збільшення доданої вартості; співпраця та партнерство з інноваційними логістичними підприємствами для спрощення процесів експорту; технологічна модернізація виробництва та цифровізація.

За даними Євростат, приватні інвестиції в сектори циркулярної економіки в ЄС загалом зросли протягом 2014-2023 років, склавши 75 227 млн євро у 2014 році, 130 634 млн. євро у 2023 році [162]. Тенденція до впровадження принципів замкнутого виробництва в Україні лише зростатиме [203] через потреби більш раціонального використання обмежених ресурсів та збільшення вагомості нових технологій повторного використання відходів.

**Стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком
експортоорієнтованих підприємств**

Стратегічний підхід	Змістовна характеристика	Стратегії управління інноваційним розвитком
Впровадження екологічних інновацій та технологій для інтеграції принципів циркулярної економіки та налагодження виробництва замкнутого циклу	Оновлення виробничих процесів відповідно до екологічних стандартів, скорочення відходів та впровадження замкнутих циклів виробництва	Стратегії вертикальної диверсифікації та впровадження енергоефективних технологій для більш раціонального використання ресурсів
Розвиток стратегічного інноваційного партнерства для створення спільних цінностей та збільшення доданої вартості	Співпраця та партнерство переробних підприємств з ІКТ-підприємствами, стратегії розвитку яких орієнтовані на експорт ІКТ-послуг	Стратегії вертикальної диверсифікації та розширення ланцюга створення доданої вартості через залучення ІКТ-підприємств в процеси виробництва та створення покращених промислових продуктів
Співпраця та партнерство з інноваційними логістичними підприємствами для оптимізації процесів експорту	Використання цифрових логістичних рішень (блокчейн для відстежування постачання), оптимізація ланцюгів постачання	Стратегії вертикальної диверсифікації та розширення ланцюга створення доданої вартості через спрощення процесів транспортування продуктів
Технологічна модернізація виробництва та цифровізація	Автоматизовані системи управління. штучний інтелект та технології «цифрових двійників», Інтернету речей	Стратегії технологічної цифрової трансформації для інноваційного управління виробничими циклами експортерів

Джерело: розроблено автором

Створення Центру ресурсоефективного та чистого виробництва допомагає пришвидшити впровадження практик циркулярної економіки в Україні. Центр відіграє важливу функцію, насамперед у поширенні знань про концепцію та потенціал циркулярного виробництва та раціонального споживання ресурсів. Він також допомагає підприємствам інтегрувати сталий розвиток у свої бізнес-моделі. Згідно з опитуванням UNIDO [146], проведеним у 2023 році, 41% українських підприємств прийняли стратегії більш ефективного використання ресурсів у відповідь на війну. Водночас, проблеми впровадження методів циркулярного виробництва включають, перш за все,

обмежену доступність фінансування, високі процентні ставки, процедури документування та вимоги до застави [203].

Згідно результатів опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва, респонденти у сфері науки і технологій оцінюють потенціал «циркулярної» трансформації як середній або перспективний (44%). Це пов'язано з традиційно розвиненим в Україні науково-технічним сектором. Респонденти оцінили потенціал інновацій для впровадження циркулярної економіки як відносно низький (43%). У промисловому та сервісному секторах потенціал оцінюється як низький (51%) та, меншою мірою, середній (38%). Більше половини респондентів (55%) вважають потенціал України в експлуатації та технічному впровадженні низьким, і лише 27% вважають його середнім [202].

Розвиток стратегічного інноваційного партнерства для створення спільних цінностей та збільшення доданої вартості – один із найбільш пріоритетних підходів до інноваційного розвитку. В умовах глобалізації міжгалузеві стратегічні альянси варто розглядати як ефективну форму об'єднання інноваційних підприємств, яка максимально задовольняє довгострокові цілі інноваційного розвитку.

Функціональні альянси вітчизняних інноваційно активних підприємств дозволяють об'єднати окремі бізнес-функції для створення та комерціалізації інновацій між двома партнерами угоди для досягнення конкретних цілей. Такі альянси можуть використовуватися для проведення та виконання проєктів із досліджень та розробок, спільного фінансування витрат на НДР, забезпечення доступності до міжнародних ринків, покращення міжнародної дистрибуції інноваційної продукції експортерів [72].

Динамічні альянси експортерів можуть бути використані як форма співпраці для об'єднання активів обох сторін угоди, обміну знаннями, навичками та можливостями для досягнення інноваційних результатів. До активів варто віднести організаційні ресурси, технології, наявні дослідження та розробки, які потребують комерціалізації [72].

Практика діяльності стратегічних альянсів між транснаціональними підприємствами доводить їхню ефективність завдяки об'єднанню наукового потенціалу корпорацій, розподілу ризиків, виробничій кооперації без взаємного поглинання. Водночас, в Україні співпраця університетів та промисловості у сфері досліджень та розробок оцінена на середньому рівні, як і показник розвитку кластерів та інтеграційних об'єднань інноваційних галузей. Мало поширені в Україні угоди про спільні підприємства або стратегічні альянси, як форма інноваційного партнерства.

Загальний рівень впровадження цифрових технологій вітчизняними підприємствами залишається нижчим за середній рівень країн ОЕСР [181]. За результатами дослідження 2021 року, проведеного Кнут О., Саха Д., Полушкіна Г. «Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні» [66] шляхом перехресного опитування 500 підприємств різних галузей виявлено початковий етап цифровізації підприємств. Суб'єкти господарювання при впровадженні цифрових технологій зосереджені на інструментах початкового рівня, мало підприємств розробили чіткі стратегії цифровізації, розподілили ролі та обов'язки щодо проведення цифровізації через дефіцит фінансових ресурсів, винаходів, розробок, нестачу кваліфікованих кадрів [66].

За результатами вище наведеного опитування 2021 року стратегії цифрової трансформації впроваджували лише 20% великих підприємств, 16% середніх підприємств, 10% малих та мікропідприємств. Найбільш поширеними інструментами або технологіями для покращення управління, які використовували підприємства були: електронні рахунки, електронна взаємодія з органами влади, бронювання та замовлення в електронному форматі, високошвидкісний широкосмуговий доступ, соціальні мережі (понад 70%) (рис. 3.2).

Натомість використання CRM, програмного забезпечення для управління постачанням, планування ресурсів, е-комерції, технологій аналізу великих даних та хмарних обчислень були менш застосовані [66].



Рис. 3.2. Рівень використання різних видів цифрових інструментів, технологій вітчизняними підприємствами України, 2021 рік [66]

Вітчизняні підприємства впроваджують послуги хмарних обчислень та хмарні сервіси, зокрема 9,8% від загальної кількості суб'єктів господарювання у 2018 році, 13,7% у 2023 році, використовували такі з них: електронну пошту (5,2% та 9,8%), офісне програмне забезпечення (4,3 – 7,5%), хостинг бази даних (3,4 – 6,3%), зберігання файлів (3,6 – 7,9%), прикладне програмне забезпечення для фінансів та обліку (5,3 – 7,4%), програмне забезпечення для управління інформацією про клієнтів (2,5 – 2,7%), програмне забезпечення для управління ресурсами (0,3 – 1,6%). Тенденції до зростання рівня впровадження вказаних видів цифрової інфраструктури пов'язані з потребою забезпечення безперервної роботи підприємств в умовах війни, що вдається досягти при використанні технологій. При цьому, між підприємствами різних галузей існує значна диференціація у впровадженні хмарних сервісів та обчислень. Найбільша частка підприємств, які впровадили ці технології, у таких галузях: інформаційно-комунікаційні технології (28,9%), туристичні агенції (25,6%), підприємства, що здійснюють рекламну діяльність (32,2%), комп'ютерне програмування та консультування (33,1%), видавнича справа (19,9%), оптова та

роздрібна торгівля (16,% та 17,5% відповідно), виробництво автотранспортних засобів (16,3%) та фармацевтичних продуктів (16,5) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень,
у загальній кількості підприємств за видами послуг хмарних обчислень
Україні у 2018-2024 роках**

Показник	2018	2019	2021	2022	2024	Відхилен- ня, +/-
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	10,2	9,8	13,7	3,9
електронна пошта	5,2	5,9	6,6	6,1	9,8	4,6
офісне програмне забезпечення	4,3	4,8	4,6	4,7	7,5	3,2
хостинг бази/баз	3,4	4	4,2	4	6,3	2,9
зберігання файлів	3,6	4,2	5,3	4,6	7,9	4,3
прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів	5,3	5,9	5,5	5,1	7,4	2,1
програмне забезпечення CRM для управління інформацією про клієнтів	2,5	2,9	2,8	1,8	2,7	0,2
програмне забезпечення ERP (Enterprise Resource Planning) для управління ресурсами	0,3	0,5	0,5	0,8	1,6	1,3

Джерело: розраховано автором за [15-17]

Основними цілями використання програмного забезпечення CRM для управління ресурсами підприємства в Україні називають «управління збиранням, зберіганням та наданням інформації про клієнтів різним бізнес-функціям», «управління аналізом інформації про клієнтів у маркетингових цілях». Підприємства ІКТ сектору, переробної промисловості, торгівлі, транспорту, складського господарства, професійної, технічної, наукової діяльності найбільше використовують програмне забезпечення для управління ресурсами (табл. 3.3).

Частка кількості підприємств, що використовують Інтернет речей, у загальній кількості підприємств, в Україні склала 7,6% у 2022 році, зокрема для: управління споживанням енергії – 1,9%, для безпеки приміщень – 5,5%, для виробничих процесів – 1,7%, для управління логістикою – 2,0%, для

технічного обслуговування – 1,8%, для обслуговування клієнтів – 1,1%, для інших цілей – 1,9%.

Таблиця 3.3

Стан використання програмного забезпечення для ERP, CRM, BI підприємствами в Україні підприємств переробної промисловості у 2022, 2024 році, %

	Частка кількості підприємств, що використовують ПЗ ERP, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності,		Частка кількості підприємств, що використовують ПЗ CRM, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %		Частка кількості підприємств, що використовують ПЗ BI, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %
	2022	2024	2022	2024	2024
Усього	5,9	15,2	3,0	7,4	3,9
Переробна промисловість	6,7	16,2	2,6	5,8	2,8

Джерело: розраховано автором за [15]

Частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, склала в середньому 5,4% у 2022 році, 5,2% у 2024 році. Лідерами за станом використання штучного інтелекту в управлінні є підприємства текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (7,4%), виробництва хімічних речовин і хімічної продукції (7,9%), тимчасового розміщування й організації харчування (6,7), комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ними діяльності; надання інформаційних послуг (7,1%), ремонту комп'ютерів і обладнання зв'язку (11,5%).

Вітчизняні підприємства використовують технології штучного інтелекту в різних цілях, зокрема для збуту або маркетингу (2,8%), виробництва (2,1%), організації процесів ділового адміністрування (2,1%), управління підприємствами (1,8%), логістики (1,2%), безпеки ІКТ (0,9%), управління персоналом або підбору кадрів (1,5) (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стан використання технологій штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств в Україні у 2022 та 2024 році, % [17]

В цілому серед вітчизняних підприємств найбільш поширені технології проведення аналізу писемної мови (частка використання яких у 2024 році склала 3%), технології, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень частка використання яких у 2024 році склала 2,1%). При цьому, залежно від галузі економіки стан використання штучного інтелекту диференціюється. У 2024 році найбільший рівень використання штучного інтелекту у підприємств з тимчасового розміщування (7,1%), інформаційно-комунікаційного сектору (6,1%), професійної, наукової, технічної діяльності (5,8%), оптової, роздрібної торгівлі (5,5%), будівельної галузі (5,3%), переробної промисловості (5,1%).

Частка кількості підприємств, що проводять аналіз «великих даних», в Україні складає 15,2% у 2024 році від загальної кількості підприємств, зокрема найбільш часто використовується аналітика відкритих даних державних органів влади (8,3%), даних про клієнтів (6,8%), даних із записів транзакцій (6,6%), із соціальних медіа (6,3%), тощо (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Частка кількості підприємств, що проводять аналіз «великих даних», в Україні у загальній кількості підприємств у 2024 році, % [15]

Найбільш часто аналіз великих даних проводять підприємства таких галузей економіки, як проведення рекламної діяльності, дослідження ринків (32,1%), комп'ютерного програмування та консультування (25,6%), сектору ІКТ (24,9%), тимчасового розміщування (23,8%), туристичної галузі (22,4%), виробництва харчових продуктів (21,5%), роздрібної та оптової торгівлі (21,4% та 19,9% відповідно).

Згідно з попередніми опитуваннями Асоціації промислової автоматизації України (АППАУ), проведеного у вересні 2024 року, яка просуває Індустрію 4.0 в Україні з 2016 року, більшість керівників виробничих підприємств не усвідомлюють свій стан готовності до цифрової трансформації й відтак не можуть планувати відповідні зміни. Тільки декілька великих холдингів в Україні мають формалізовані плани цифрової трансформації, тоді як 95% МСП підходять до цього питання спонтанно, залежно від проблем, які виникають. Звісно, такі підходи не сприяють системному залученню інвестицій у цифрову трансформацію й, згідно АППАУ, розриви між європейськими та українськими

МСП в цій сфері зростають [1]. Це потребує впровадження більш виваженого системного управління цифровим розвитком, а формування планів цифровізації має стати одним із пріоритетних завдань підприємств, які прагнуть залучати інвестиції, використовувати гранти в рамках державних програм допомоги або залучати пільгове кредитне фінансування в інвестиційних цілях.

Результати опитування, проведені АППАУ серед 130 вітчизняних підприємств легкої промисловості України у вересні 2024 року, надають розуміння стану цифрової трансформації в цілях управління змінами виробничих МСП (рис. 3.5).

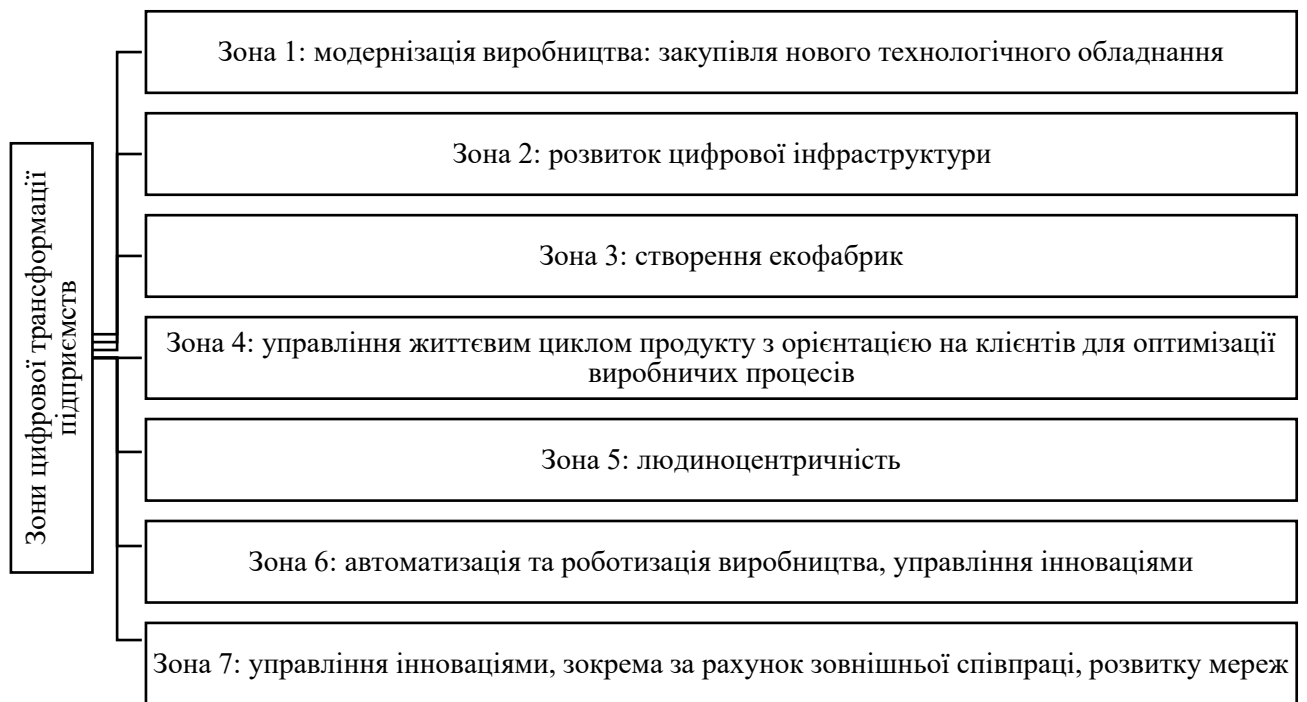


Рис. 3.5. Зони цифрової трансформації виробничих підприємств України, станом на вересень 2024 року [1]

Серед опитуваних підприємств достатньо уваги приділяють саме модернізації виробництва за рахунок придбання нового технологічного обладнання, проте така перебудова відбувається не системно. Більшість підприємств не мають єдиної та інтегрованої цифрової інфраструктури бізнесу, на найнижчому рівні перебуває рівень захисту від кіберзагроз. На початкових

рівнях розвитку перебуває створення екофабрик, зокрема підприємства у сфері енергозбереження більше фінансують у створення екофабрик за власний рахунок, тоді як підприємства у сфері управління відходами залежні від муніципальної або загальнодержавної інфраструктури управління відходами. Цифрові технології також впроваджуються для управління життєвим циклом продукту з орієнтацією на клієнтів з використанням систем автоматизованого проектування та розрахунку. Ця зона цифровізації характеризується значним потенціалом для зростання у зв'язку зі швидкими результатами впровадження відповідних цифрових інструментів управління та швидкій оптимізації виробничих процесів. Головна проблема бізнесу у впровадженні технологій – дефіцит кваліфікованих кадрів, хоча в цілому керівники підприємств відзначають важливість командної роботи та делегування завдань з цифрового переходу персоналу. Слабкими місцями цифрової трансформації підприємств є автоматизація, роботизація виробництва, управління інноваціями та створення мереж для цифрового переходу, що перебуває на початковому етапі розвитку, адже незначна кількість підприємств готові співпрацювати з зовнішніми експертами [1]. Стратегічні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств, орієнтованих на експорт, визначають операційну стійкість та безперервність діяльності. Численні ризики зовнішнього середовища функціонування потребують подальшого впровадження екологічних інновацій та технологій для інтеграції принципів циркулярної економіки та налагодження виробництва замкнутого циклу. Цей підхід важливий для раціонального використання обмежених ресурсів, а аудит виробничих процесів для виявлення потенціалу впровадження заходів із налагодження замкнутого виробничого циклу дозволить виявити можливості використання технологій, які забезпечуватимуть скорочення обсягів енергоспоживання та споживання інших ресурсів. Збільшення доданої вартості вимагатиме від експортерів розвитку функціонального або динамічного стратегічного партнерства. Такий підхід сприяє залученню партнерів до виконання функцій із досліджень або розробок, їхнього подальшого виведення на ринок або використання у внутрішній роботі.

Налагодження співпраці та партнерства з інноваційними логістичними підприємствами для спрощення процесів експорту може вирішити проблему логістичних обмежень. Подальша технологічна модернізація виробництва та цифровізація доцільні, зважаючи на застарілість основних фондів та значне скорочення операційних витрат за рахунок автоматизації процесів виробництва.

3.2. Інституційно-економічні інструменти стимулювання інноваційної активності в експортному секторі

За результатами аналізу Глобального інноваційного індексу 2023-2024 років використання наявного інноваційного потенціалу потребує зміцнення інституційної спроможності держави, покращення якості регуляторного середовища як способів зміцнення позицій вітчизняних підприємств на міжнародних ринках [165-166]. Найгірші оцінки протягом 2023-2024 років Україна отримала за субіндексами інституційне середовище та ринкове середовище інноваційної діяльності. Інституційне, регуляторне середовище інноваційної діяльності експортних підприємств погіршилося через низьку операційну стабільність бізнесу, урядову не ефективність в напрямку стимулювання експорту інноваційної продукції, низьку якість регуляторних умов та недотримання принципу верховенства права.

За результатами оцінювання ефективності, результативності та якості державних інституцій допомоги в інноваційній діяльності підприємств, стимулювання їх експорту виявлено, що найбільш дієвими інституціями є Міністерство цифрової трансформації України, Національний фонд досліджень, Фонд розвитку інновацій та Експортно-кредитне агентство, які з початку роботи забезпечили середній рівень ефективності, результативності та якості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння ефективності та результативності державних інституцій підтримки інновацій та експортної діяльності вітчизняних підприємств* (розробка автора)

Державна інституція	Основні завдання, функції, повноваження	Ефективність діяльності	Результативність діяльності	Якість діяльності
Фонд розвитку інновацій (Український фонд стартапів)	Створення та зростання технологічних стартапів, які комерціалізують інновації, фінансування інноваційних проєктів	Середня (значна активність стартапів)	Середня: понад 229 стартапів профінансовано в 2023 році (8,7 млн. дол.)	Середня: інвестиції в стартапи, низька масштабованість роботи
Державна інноваційна фінансово-кредитна установа	Фінансова підтримки інноваційної діяльності підприємств та підвищення українського експортного потенціалу	Низька (відсутня звітність щодо фактичного фінансування підприємств, низька залученість та зацікавленість стратегічних галузей промисловості в роботі установи)	Низька (відсутня інформація щодо результатів та планів діяльності)	Низька (відсутня управлінська звітність після 2020 року)
Мережа центрів підтримки технологій та інновацій	Консультаційна, інформаційна допомога з питань захисту інтелектуальної власності, просування, комерціалізації інновацій за кордоном	Низька (відкриті 15 центрів на базі ВНЗ для допомоги МСП)	Низька: низький рівень розвитку інноваційного МСП	Низька (відсутня інформація про кількість наданих послуг підтримки та приклади взаємодії)
Експортно-кредитне агентство	Страховання, гарантування експортерів, перехід до експорту продукції із високою доданою вартістю	Середня (зростання обсягів фінансової допомоги експортерам: 1,06 млрд грн. 2023 року, 1,04 млрд грн. 2024 року, 488,75 млн грн. 2025 року)	Середня (розвиток взаємодії з експортерами, доступність фінансової звітності)	Середня (наявність фінансового, інвестиційного планування роботи)
Офіс зі сприяння підприємництву та експорту України	Державне сприяння експорту МСП (маркетинг, участь у тендерах)	Низька (низький рівень охоплення МСП, які займаються інноваційною діяльністю)	Низька: реалізовані кампанії з просування експорту, слабка інституційна підтримка МСП, низький рівень взаємодії	Низька: потребує цифровізації та орієнтації на інноваційні МСП
Національний фонд досліджень	Гранти на фундаментальні та прикладні дослідження	Середня	Висока (зростання кількості грантів при обмеженій комерціалізації досліджень)	Якісна підтримка НДР, слабка взаємодія з бізнесом
Міністерство цифрової трансформації України (Дія.Сіті, Дія.Експорт)	Е-врядування, цифрові сервіси, сприяння експорту	Висока (в межах Дія.Сіті проводять діяльність понад 500 стартапів, створено каталог експортерів, консультації для експортерів)	Висока (зростає результативність ІТ-сектору, експорт ІКТ-продукції)	Висока: інноваційна прозора модель, потребує крос-секторальної інтеграції

* оцінки ефективності, результативності та якості виміряні за шкалою від 0 до 5, де 0 – критично низький рівень, 5 – високий рівень

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на інвестування в стартапи Фонд розвитку інновацій мало охоплює інноваційні МСП, орієнтований лише інвестування в стартапи на початкових етапах їх діяльності. Експортно-кредитне агентство достатньо добре реалізовує сформований механізм допомоги експортерам через Національний фонд досліджень України, висвітлюючи інформацію про фінансово-інвестиційну роботу. Офіс зі сприяння підприємництву та експорту України менш ефективний порівняно з іншими інституціями. Оцінки бізнесом його діяльності становили 3,4 із 5 балів в 2020 році, при цьому, 65,9% експортерів не знали про його існування, рівень поінформованості експортерів склав 34,1%.

Одним із найбільш вагомих результатів роботи Офісу зі сприяння підприємництву та експорту України – створення та розвиток функціональності платформи Дія.Бізнес, що вдалося досягти за рахунок системної роботи Міністерства цифрової трансформації. Завдяки цьому інноваційному інструменту допомоги у 2023 році вдалося залучити для фінансування у формі ваучерів українського бізнесу 3,75 млн євро від ЄС в рамках конкурсу грантів Business Bridge [87].

Офіс зі сприяння підприємництву та експорту України виконує важливу функцію із налагодження зовнішніх комунікацій, проте діяльність інституції стандартизована та не орієнтована на інноваційні сектори та підприємства. Для покращення роботи інституції варто збільшити цифрові послуги для бізнесу, впровадити «консьєрж» сервіс для надання консультацій із наявних тарифних, нетарифних бар'єрів, процедур сертифікації та стандартів експорту продукції на різні ринки.

Національний фонд досліджень у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України стимулює НДР, однак наявний розрив між науковим сектором та підприємствами мінімізує комерційні ефекти діяльності установи. Міністерство цифрової трансформації України впроваджує провідні підходи до цифрової трансформації та взаємодії держави та бізнесу, реалізовує важливі проекти цифровізації е-послуг для підприємств. Водночас, проекти мають бути масштабовані в інші індустрії (переробна промисловість, біохтехнології,

фармацевтика, машинобудування). Розбудова «hi-tech» офісу перебуває на початковому етапі.

Для покращення діяльності інституцій стимулювання інноваційної активності в експортному секторі визначено перспективні напрями покращення виконання їхніх функцій:

- інтеграція цифрової платформи UkraineInvest Офісу просування інвестицій та інституцій сприяння інноваціям та експортній діяльності для вирішення проблеми дефіциту фінансування інноваційних проєктів інноваційно активних підприємств, а також створення венчурної програми для стартапів-експортерів (сьогодні здійснюється підготовка урядової програми інвестицій у стартапи, включаючи ІТ-сферу);

- розроблення кредитних продуктів та програм кредитування для експортерів з державними гарантіями та страхуванням валютних ризиків;

- створення цифрових порталів для експортерів та впровадження моделі First Stop Export Web Portal на основі штучного інтелекту для автоматичного ведення документації, сертифікації продукції;

- створення цифрових платформ для бізнесу Science-to-Business (S2B) для розвитку інноваційної екосистеми та регіональне масштабування їх роботи з інтеграцією Дія.Бізнес;

- розширення правового режиму Дія.Сіті та запровадження дистанційних автоматизованих процедур для залучення грантів у стартапи експортного спрямування.

Ідея розроблення створення цифрових платформ для бізнесу Science-to-Business (S2B) для розвитку інноваційної екосистеми передбачає забезпечення постійного обміну знаннями, інноваційними рішеннями та технологіями між науковими установами, стартапами, малими та середніми підприємствами (МСП). Ключова функція цифрової платформи – трансфер знань та технологій в бізнес-середовище для стимулювання інноваційної активності, комерціалізації наукових досліджень та зростання технологічної конкурентоспроможності підприємств – експортерів. Інтеграція цифрової платформи з інфраструктурою

Дія.Сіті забезпечить масштабованість проєкту, охоплення підприємств всіх регіонів та спрощений доступ підприємців до знань, інноваційних рішень. S2B платформа може надати цифрові інструменти пошуку бізнес-партнерів, інвесторів, наукових публікацій, баз даних патентів, сприяти цифровій інклюзії МСП, які традиційно обмежені в доступі до НДР.

Реалізація ідеї створення цифрових платформ S2B можлива на основі діючої Мережі центрів підтримки технологій та інновацій, які відкриті на базі 15 ВНЗ України для консультаційно-інформаційного супроводу МСП. Проте, зважаючи на низький рівень розвитку інноваційного МСП, відсутність інформації та звітності складно оцінити результативність діяльності мережі центрів підтримки технологій та інновацій. крім цього, до ризиків та викликів розробки цифрової платформи належать: інституційна фрагментація, технічні, інфраструктурні виклики, недостатня цифрова компетентність користувачів наукового та бізнес-сектору, фінансові ризики та регуляторні виклики (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Можливі ризики та виклики розробки цифрової платформи S2B

Ризики та виклики	Характеристика
Інституційна фрагментація	Низький рівень взаємодії наукового та бізнес сектору, відсутність сталої традиції співпраці у сфері інновацій та експорту цих секторів
Технічні, інфраструктурні виклики	Відсутня уніфікована цифрова інфраструктура для реалізації проєкту розробки цифрової платформи, потреба проведення експертизи, недостатня сумісність Дія.Сіті з порталами центрів підтримки технологій та інновацій
Недостатня цифрова компетентність користувачів наукового та бізнес-сектору	Обмежені навички користування цифровими платформами та низький рівень використання порталів центрів підтримки технологій та інновацій
Фінансові ризики	Потреби фінансування проєкту, довгострокової фінансової допомоги проєкту, виділення коштів на кіберзахист
Регуляторні виклики	Відсутність правового механізму компенсації за трансфер та передачу знань, інноваційних рішень та технологій, надання консультаційно-інформаційного супроводу від наукового сектору до підприємств, потреба розробки відповідного законодавчого порядку врегулювання цього питання

Джерело: розроблено автором

Для реалізації ідеї створення цифрових платформ S2B варто провести аудит та експертизу наявної інфраструктури мережі центрів підтримки технологій та інновацій, розробити пілотні проєкти запуску S2B платформ в регіонах з найвищим рівнем інноваційної та експортної активності підприємств (Київ, Львів), залучити до роботи платформи діючих учасників інноваційної екосистеми України (бізнес-інкубатори, технічні парки, резидентів Дія.Сіті та створені центри підтримки технологій та інновацій) як ключових зацікавлених сторін, забезпечити інтероперабельність із порталами, платформами учасників інноваційної екосистеми, а також Національним офісом інтелектуальної власності; створити модуль для надання грантів, акселераційних програм для інноваційно активних підприємств провідних галузей; визначити індикатори ефективності цифрової платформи (кількість трансферів технологій, розроблених інноваційних рішень, наданих консультацій підприємствам, створених спільних патентів, підписаних ліцензійних угод на передачу прав використання інтелектуальної власності тощо).

Концепція розширення правового режиму «Дія.Сіті» та запровадження автоматизованих процедур для дистанційного залучення грантів у стартапи експортного спрямування полягає в інтеграції до функціоналу Дія.Сіті дистанційної автоматизованої платформи залучення грантового фінансування інноваційних стартапів, орієнтованих на зовнішні ринки. Ініціатива відповідає потребам цифрової трансформації підприємництва та сприянню його міжнародній експансії. Створення єдиного цифрового шлюзу з використанням інструментів штучного інтелекту, електронної ідентифікації, смарт-контрактів дозволить стартапам дистанційно подавати заявки на міжнародні грантові програми, забезпечить прозорість, відкритість та автоматизацію процедур інвестування в стартапи. Єдиний цифровий шлюз як ініціатива дозволить спростити онлайн-адміністрування залученням грантів стартапами експортного спрямування, дозволяючи бізнесу онлайн подавати заявки та необхідну документацію через платформу Дія.Сіті.

Економічні інструменти стимулювання інноваційної активності в експортному секторі – це сукупність цілеспрямованих податкових, фінансових, кредитних, інвестиційних механізмів та засобів державної політики, спрямованих на мотивацію до інноваційної діяльності інноваційно активних підприємств, які впроваджують інновації для експорту (ІТ-сервіси, «зелені» технології, екологічні інновації), для інтеграції у глобальні виробничі експортні ланцюги створення доданої вартості.

Діючі в Україні податкові інструменти стимулювання не набули значного практичного використання, за винятком найбільш прозорого та ефективного правового податкового режиму Дія.Сіті. Інші податкові інструменти (податкові канікули, стимули для індустріальних парків) технічно реалізовані, проте відсутня статистика їх використання підприємствами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Характеристика діючих економічних інструментів стимулювання
інноваційної активності в експортному секторі**

Інструмент стимулювання	Змістовна сутність	Практичне використання інструменту
Податкові стимули для експортоорієнтованих підприємств та реінвестування прибутку в інноваційну діяльність		
Звільнення від податку на прибуток учасників індустріальних парків, від ПДВ, ввізного мита на імпорту нового обладнання	Підприємства-учасники парків отримують преференції при реінвестуванні доходів в прибуток	Відсутність даних в публічному доступі щодо ефективності стимулу
Податкові канікули для нових підприємств	Тимчасове звільнення від оподаткування стартапів, зареєстрованих протягом певного терміну	Не використовується
Звільнення від податку на прибуток підприємств для інвестиційних проєктів	Скасовується для інноваційних проєктів з експортним спрямуванням	Не використовується
Податкові кредити	Повернення частини податку після аудиту інвестицій в НДР та експортні ініціативи	Не використовується
Умови звільнення від оподаткування учасників індустріальних парків у переробній промисловості, у сфері збирання, видалення, оброблення відходів, науково-дослідної діяльності	Розвиток підприємств відповідних галузей за рахунок звільнення від оподаткування	Відсутня статистика використання

Продовження таблиці 3.6

Інструмент стимулювання	Змістовна сутність	Практичне використання інструменту
Правовий податковий режим для стимулювання ІТ-галузі «Дія.Сіті»	Податок на виведений капітал 9% замість прибуткового податку 18% та ПДФО 5%	Станом на 1 квітня 2025 року зареєстровані 1695 резидентів Дія.Сіті, з яких 45% (760) використовують податок на виведений капітал. 7,1 млрд грн податків сплачено резидентами за 1 квартал 2025 року (16,8 млрд грн в 2024 році)

Джерело: розроблено автором

Серед фінансово-кредитних інструментів стимулювання, включаючи гранти та пільги для інноваційних підприємств, найбільшого поширення набули: компенсація відсотків за кредитами, які надані для виконання інноваційних проєктів або інші цілі, включаючи інвестиційні; гранти підприємствам переробної промисловості в цілях відновлення; страхування експортних операцій шляхом часткового покриття неплатежів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Фінансово-кредитні інструменти стимулювання, в тому числі гранти та пільги для інноваційних підприємств при веденні інноваційної діяльності

Вид гранту/пільги	Змістовна сутність	Практичне використання
Гранти підприємствам переробної промисловості в цілях відновлення	Модернізація обладнання, придбання та запуск нового устаткування	З початку 2025 року до липня 2025 року погоджено 192 заявки підприємств обсягом 955,6 млн грн
Гранти на придбання нематеріальних активів, проведення досліджень для запуску нових продуктів	Розширення діючого виробництва	Планується до практичного використання
Повна або часткова (до 50%) компенсація відсотків за кредитами, які надані для виконання інноваційних проєктів або інші цілі, включаючи інвестиційні	Часткове або повне відшкодування відсотків для інноваційних цілей підприємств	В межах програми «5-7-9» на інвестиційні цілі надано 55,6 млрд грн за період 24.02.2022 – 21.07.2025 років [32]

Продовження таблиці 3.7

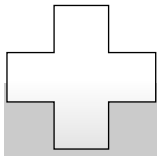
Вид гранту/пільги	Змістовна сутність	Практичне використання
Страхування, перестрахування експортних операцій, гарантування, повної або часткової компенсації процентних ставок за експортними кредитами	Страхування зовнішньоекономічних контрактів експортерів, покращення умов розширення експорту товарів (робіт, послуг) на зовнішні ринки, захисту підприємств від фінансових втрат, ризику не платежів	За 2021-2025 роки підтримано 232 експортери обсягом 2868,83 млн грн фінансування через механізм ЕКА [133]

Джерело: розроблено автором

Діюча система фінансово-кредитного стимулювання ефективна, зважаючи на ринкові умови господарювання, які склалися в Україні, зокрема потребу підприємств в частковому покритті витрат та відшкодуванні вартості запозиченого банківського капіталу, потребу отримання грантів для відновлення бізнесу.

У довгостроковій перспективі Україна може отримати ряд переваг від переходу до більш цілеспрямованого стимулювання інноваційних підприємств, заснованих на витратах, для сприяння інноваціям та сталому інвестуванню. Фіскальні стимули для інвесторів мають бути зосереджені на сприянні новим, самодостатнім видам діяльності. Наприклад, прямі податкові стимули можуть бути пов'язані з нарощуванням капіталу шляхом прискореної амортизації, надання інвестиційних податкових пільг або тимчасового звільнення від мит на капітальні товари. Вказані види стимулів значно знижують витрати підприємств, дозволяючи перерозподіляти фінансові ресурси на користь інноваційних проєктів та науково-дослідної діяльності. Ці інструменти державної допомоги для підприємств можуть безпосередньо знизити вартість капіталу для нових інвестиційних проєктів, заохотити інвестування підприємств в інновації та їх комерціалізацію (рис. 3.6).

На противагу витратному підходу до стимулювання інноваційної активності експортерів, концепція надання стимулів, заснована на доходах, такі як податкові канікули та звільнення від сплати податку на прибуток підприємств, не набула значного поширення в Україні, та в цілому, визнається мало ефективною за останнім дослідженням ОЕСР [147].



Перехід до витратного підходу до економічного стимулювання інноваційного розвитку підприємств-експортерів: цілеспрямоване стимулювання інноваційних підприємств, засноване на скороченні їх витрат за рахунок державних стимулів для підтримки інновацій, сприяння започаткуванню нових видів діяльності шляхом надання інвестиційних податкових пільг, тимчасового звільнення від мита

Відхід від стимулів, які базуються на доходах від інвестиційно-інноваційної та експортної діяльності через нестабільне операційне середовище діяльності українського бізнесу та значне коливання прибутковості, а також відсутність практичного використання в Україні підприємствами податкових канікул, звільнення від податку на прибуток, податкових кредитів

Рис. 3.6. Концепція економічного стимулювання інноваційно активних підприємств, орієнтованих на експорт, на основі витратного підходу

Джерело: розроблено автором

Подібні стимули мало ефективні для стартапів, інноваційних підприємств, орієнтованих на експорт або підприємств, які займаються НДР та несуть значні витрати на розробку інновацій, відповідно, не генеруючи прибутки на початкових етапах росту. При цьому, дохідні інструменти стимулювання досить часто використовуються для податкового планування та трансфертного ціноутворення для переведення діяльності з підприємства, що не оподатковується, в підприємство, звільнене від сплати податків.

При виборі концепції економічного стимулювання експортерів також враховано військові, політичні, економічні ризики, масове руйнування інфраструктури в Україні як фактори операційної нестабільності, які призводять до зростання операційних витрат та скорочення операційних доходів, зниження можливостей залучення інвестицій в інноваційну діяльність, скорочення інноваційної активності та зменшення обсягів реалізації інноваційної продукції. При значній втраті доходів в умовах ризиків зовнішнього середовища підприємства потребують застосування витратного підходу до економічного стимулювання інноваційної діяльності, що дозволяє

покривати витрати та спрямовувати кошти на інноваційні рішення, новації та їх комерціалізацію.

Цілеспрямоване стимулювання інноваційного МСП – один із ключових напрямів подальшої політики розвитку інноваційно активних підприємств. Ініціативи розвитку промислових парків можуть сприяти інвестуванню у взаємопов'язані сектори, забезпечуючи розвиток цифрової інфраструктури, розвиток спеціалізованої освіти для стимулювання нових видів діяльності, включаючи штучний інтелект та «зелені» технології.

Зважаючи на вище викладене, нова промислова політика стимулювання інновацій має меншою мірою бути зосереджена на субсидіях та протекціонізмі, натомість, більше орієнтуватися на вирішення питань покриття витрат інноваційних активних підприємств, гранти та програми акселерації стартапів.

Консультації з підприємствами можуть забезпечити обґрунтованість політики, її відповідність потребам галузей промисловості та її ефективне впровадження. Слід встановити чіткі контрольні показники ефективності та механізми моніторингу для регулярного оцінювання впливу цільової політики. Наприклад, кількість промислових парків, що з'явилися завдяки значним державним програмам допомоги, зросла більш ніж удвічі з початку повномасштабного вторгнення в Україну. Проте, відсутнє оцінювання впливу щодо того, чи ефективно витрачаються державні кошти, і чи виконують промислові парки свої зобов'язання щодо підвищення продуктивності, привабливості для прямих іноземних інвестицій, а також розширення та диверсифікації експорту.

Для впровадження економічних стимулів та інструментів стимулювання інноваційної активності в експортному секторі варто розглянути досвід скандинавських країн – лідерів інноваційного розвитку, які впровадили дієві економічні засоби сприяння інноваційному росту МСП (табл. 3.8).

Для скандинавських країн в цілому характерними є стимулювання інноваційної активності підприємств, їх досліджень та розробок в різних

галузях економіки, підтримка інтернаціоналізації бізнесу, проєктів сталого розвитку.

Таблиця 3.8

Стимулювання підприємницької діяльності у Швеції, Нідерландах та Фінляндії

Країна	Вид інноваційної політики стимулювання розвитку бізнесу	Основні механізми державного стимулювання підприємництва: важелі та інструменти
Швеція	Прогресивна: цифровізація та інновації; екологічна стійкість та сталий розвиток; гендерна рівність та різноманітність; регулювання ринку праці; прозорість та корпоративне управління; інвестиції, міжнародна торгівля; акцент на стартапах та МСП.	Сприятливі умови оподаткування, особливо для МСП та стартапів: ставка корпоративного податку на рівні 20,6% від усього обсягу доходів; податкові пільги для здійснення досліджень і розробок, інновацій; відрахування на витрати на НДДКР, включаючи зарплату співробітників, які беруть участь у дослідницьких проєктах; ПДВ у розмірі 25% зі зниженими ставками 12% та 6% для окремих товарів та послуг. Надання грантів та позик через механізми стимулювання в рамках роботи Шведського агентства економічного та регіонального розвитку (Tillväxtverket) та Інноваційного агентства (Vinnova, Swedish Governmental Agency for Innovation Systems).
Нідерланди	Прогресивна: стимулювання МСП, стартапів, їх інновацій, досліджень та розробок, розвинені види та типи державної допомоги, оподаткування, субсидювання,	В країні в цілях фінансування бізнесу розроблено: податкові схеми та стимули; механізми державного, приватного фінансування та залучення інвесторів та надання позик; механізми управління боргом; субсидії.
Нідерланди	Залучення фінансових ресурсів за програмами ЄС. В країні діють спеціальні умови ведення та допомоги бізнесу за секторами економіки	Для сприяння ведення бізнесу в країні запропоновано такі види податкової допомоги: допомога по догляду за дитиною для підприємців; програма субсидій в межах Спільної сільськогосподарської політики (GLB); компенсація витрат eHerkenning; схема дострокового виходу на пенсію (RVU); допомога підприємцю; фінансова допомога для самозайнятих професіоналів (Bbz); надбавка на право власності на приватний бізнес; податковий кредит на дослідження та розробки (WBSO); схема малого бізнесу (KOR); інвестиційний кредит на малі проєкти (KIA); звільнення від прибутку МСП.

Продовження таблиці 3.8

Країна	Вид інноваційної політики стимулювання розвитку бізнесу	Основні механізми державного стимулювання підприємництва: важелі та інструменти
Фінляндія	Дієва державна політика для сприяння інноваціям, розвитку знань та навичок, реалізація заходів у сфері досліджень та розробок, розвитку бізнесу, промисловості. Витрати на НДР визначені в розмірі 4% від ВВП до 2030 року.	Державне фінансування НДР, залучення коштів приватного сектору, спрощення регулювання НДР, державні закупівлі, покращення управління в сфері захисту інтелектуальної власності, розвиток компетенцій, талантів, сприяння діяльності стартапів, програми Академії Фінляндії, програми підтримки бізнесу та програми підтримки ЄС.

Джерело: систематизовано автором за даними: [148-150; 153-154; 156; 171; 176; 199; 202; 204; 208]

У Швеції достатньо розвинені державна допомога для впровадження інновацій та підприємницької діяльності, система фінансової допомоги для стартапів. В країні активно використовуються відкриті дані для стимулювання інноваційної діяльності економічних агентів, програми навчання для молодих підприємців.

Швеція надає активну допомогу підприємству для сприяння інноваційній діяльності бізнесу за такими основними напрямками державної політики його розвитку: 1) інвестиції в наукові дослідження та розробки, фінансування підприємств, які їх здійснюють; 2) фінансування стартапів завдяки розвиненій системі фінансової допомоги (гранти, позики, витрати на венчурний капітал, інвестиції в нові технології); 3) прозорість, простота регуляторної системи завдяки спрощенню адміністративних процедур, створення стабільних регуляторних умов господарювання [171].

У Швеції достатньо розвинене нормативно-правове середовище, що забезпечує стимулювання підприємництва, його інноваційної активності, зростання бізнесу, особливо стартапів та МСП. В країні створені прозорі та легкі умови ведення бізнесу, а саме: прості адміністративні процедури відкриття підприємств завдяки ефективній роботі Офісу реєстрації підприємств Швеції (Bolagsverket), що пропонує комплексні рекомендації та послуги для

підприємців, які хочуть почати свій бізнес; прості процедури отримання доступу до електроенергії, реєстрації власності, отримання кредитів, сплати податків (всього 6 податкових платежів протягом року, ставка податку на прибуток складає 13,1%), прості умови здійснення міжнародної торгівлі. У підтримці бізнесу беруть участь кілька регуляторних органів, крім Офісу реєстрації підприємств, а саме Податкове агентство Швеції (Skatteverket) відповідає за оподаткування, надаючи чіткі рекомендації та консультації щодо корпоративних податків, ПДВ та інших питань, пов'язаних з податками; Шведське агентство економічного та регіонального розвитку (Tillväxtverket) надає ресурси для розвитку бізнесу, в основному зосереджуючись на інноваціях та міжнародній експансії [149; 171; 204].

Швеція, як держава-член Європейського Союзу (ЄС), надає підприємствам доступ до єдиного ринку цього інтеграційного формування, керуючись спільними правилами торгівлі, експорту, імпорту, здійснення інвестицій за стандартами ЄС, що в цілому позитивно позначається на транскордонній комерційній діяльності та залученню іноземних інвестицій.

Ще один важливий напрямок державної політики стимулювання бізнесу Швеції – цифровізація всіх видів економічної діяльності, що в цілому відповідає загально європейському тренду до розвитку цифрової економіки та цифрового врядування.

В Швеції створено сприятливі умови оподаткування, особливо для МСП та стартапів. Країна пропонує конкурентоспроможну ставку корпоративного податку, встановлену на рівні 20,6% від усього обсягу доходів станом на 2021 рік, яка застосовується до всіх підприємств-резидентів. Цей показник є одним з найнижчих у ЄС, та сприяє залученню інвестицій в корпоративний сектор [149].

Наступні переваги державної політики стимулювання підприємництва – податкові пільги для здійснення досліджень і розробок, інновацій, які визнані в країні рушієм економічного зростання. Підприємства можуть отримати ряд переваг від відрахувань на витрати на НДДКР, включаючи зарплату

співробітників, які беруть участь у дослідницьких проєктах. Такий інструмент стимулювання бізнесу спрямований на залучення інвестицій в нові технології та інноваційні рішення [149].

Податок на додану вартість (ПДВ) у розмірі 25% зі зниженими ставками 12% та 6% для окремих товарів та послуг (харчування, готелі, культурні заходи) стимулює відповідні види діяльності підприємств у Швеції. Роботодавці також зобов'язані сплачувати внески на соціальне страхування, які покривають пенсійне, медичне страхування та страхування на випадок безробіття для працівників [149].

В країні також діє ефективна політика оподаткування міжнародного бізнесу. Податкові угоди Швеції з понад 80 країнами мінімізують ризик подвійного оподаткування для міжнародних підприємств. В поєднанні з участю країни у внутрішньому ринку ЄС це сприяє більш дієвій транскордонній торгівлі та інвестиційній діяльності [149].

Урядом Швеції впроваджено безліч інструментів стимулювання для стартапів і МСП на різних етапах їх життєвого циклу як ключових суб'єктів розвитку національної економіки (гранти, позики, програми надання податкових пільг, сприяння інноваціям та інтернаціоналізації діяльності підприємств тощо).

Державні установи, зокрема Шведське агентство економічного та регіонального розвитку (Tillväxtverket) та Інноваційне агентство (Vinnova, Swedish Governmental Agency for Innovation Systems), надають гранти та позики для стартапів і МСП. Ці види фінансової допомоги спрямовані на стимулювання інновацій, експорту та розширення діяльності підприємств за межами країни. Особлива увага приділяється проєктам, які відповідають пріоритетам Швеції, таким як сталість, цифровізація та міжнародна конкурентоспроможність. Tillväxtverket створене як урядова агенція під керівництвом Міністерства клімату та підприємництва, виконує ряд повноважень за такими напрямками державної політики: політика

підприємництва, політика регіонального розвитку та політика розвитку сільської місцевості [202].

Шведське агентство економічного та регіонального розвитку, відповідає за два фонди ЄС, Європейський фонд регіонального розвитку (регіональний фонд) і Фонд справедливого переходу. Відносно нещодавно створений Фонд справедливого переходу (2021 рік) реалізовує одну програму в промисловості в розрізі регіонів із дуже високими викидами вуглекислого газу в країні. Через Фонд відбувається фінансування металургійної промисловості у Норботтені, мінеральної промисловості на Готланді та металургійної промисловості у Вестерботтені. Фонд розпочав свою діяльність у 2021 році та діятиме до 2030 року з загальним обсягом інвестування близько 156 млн. євро у поєднанні з національним фінансуванням [149; 202].

Європейський фонд регіонального розвитку (Регіональний фонд), що діє на підставі політики згуртованості ЄС, має на меті реалізацію дев'яти програм, з яких вісім регіональних та одна національна, кожна з яких передбачає допомогу кількох округів. Регіональний фонд допомагає різним зацікавленим сторонам в реалізації проєктів захисту навколишнього середовища, клімату, розвитку підприємництва, навичок, передових досліджень або доступу до широкопasmового зв'язку.

Стартапи у Швеції можуть скористатися програмами податкових пільг, розробленими для скорочення рівня фіскального навантаження на бізнес на його ранніх етапах розвитку. в межах відповідних програм пропонуються такі інструменти, як відстрочення оподаткування прибутку та зниження внесків на соціальне страхування для перших працівників, що дозволяє підприємствам реінвестувати свої прибутки в зростання та розвиток.

Уряд активно підтримує інновації через розробку різних програм та ініціатив, а також інфраструктуру розвитку бізнесу: інкубаторів, інноваційних центрів, програми партнерства з університетами та дослідницькими установами. Ці програми забезпечують не тільки фінансування, але й надають доступ до передових досліджень і технологій.

Підтримання міжнародного розширення діяльності для малих і середніх підприємств, які прагнуть вийти на нові ринки збуту. Для цього у Швеції створено відповідне державне агентство Business Sweden, що надає підприємствам різні форми допомоги, наприклад, аналіз ринку, допомогу в стратегічному плануванні та налагодженні співпраці з потенційними партнерами та клієнтами в різних країнах світу [149].

В Нідерландах створено сприятливі для підприємництва умови господарювання та впроваджено різноманітні інструменти стимулювання інноваційної активності стартапів, програми допомоги економічним агентам [150].

В Нідерландах існує прогресивна політика стимулювання бізнесу, яка сприяє розвитку підприємництва, інновацій, сталого розвитку регіонів, імпорту, експорту, передбачаючи наступні основні механізми: податкові схеми та стимули; механізми державного, приватного фінансування, залучення інвесторів та механізми надання позики; механізми управління боргами; субсидії на дослідження та розробки, захист навколишнього середовища, сприяння розвитку сектору енергетики. Зокрема, в Нідерландах запроваджено безліч схем субсидіювання в сфері здійснення досліджень та розробок, а саме: субсидії на інновації в сільському господарстві (Північний Брабант); програма Цифрова Європа; субсидії для допомоги вітчизняній журналістиці; програма субсидіювання сектору охорони здоров'я (ЄС EU4Health); схеми субсидій Eurostars та GlobalStars; схема кредитування інновацій; субсидії в рамках дослідницької програми ITEA4; державно-приватно партнерство в сфері досліджень та розробок; субсидії для сприяння інновацій малого бізнесу; стимулювання інновацій МСП для регіональних, провідних секторів; МСП-ваучери на права інтелектуальної власності; позика Starterslift (Середній Західний Брабант); схема субсидій для сталого розвитку та інновацій в регіонах Оверейсел і Гелдерланд; програма єдиного ринку субсидій (SMP); субсидії на стійкий розвиток та інновації в північних регіонах Нідерландів; субсидії на сталий розвиток та інновації в південних регіонах Нідерландів; схема субсидій

для сталого суднобудування; схеми субсидування промисловості [150; 153-154; 176].

Державне фінансування бізнесу в країні передбачає активну роботу Агенцій регіонального розвитку (Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, ROMs), які зобов'язуються стимулювати економічний розвиток регіону. У Нідерландах створено 9 Агенцій, які співпрацюють між собою в рамках функціонування платформи ROM Nederland шляхом стимулювання інновацій, інвестицій та інтернаціоналізації бізнесу. Тож, Агенції регіонального розвитку Нідерландів надають допомогу місцевим, міжнародним підприємствам знайти орієнтири, залучити фінансові ресурси, здійснити пошук працівників, розбудувати ділову мережу, залучити інвесторів для розробки інноваційних продуктів, послуг, налагодити роботу з логістичними операторами тощо. Агенції зосереджуються на сильних сторонах регіонів. Наприклад, розташування провінції Лімбург сприяє розвитку торгівлі та логістики, межуючи з Бельгією, Німеччиною та Люксембургом. Північний Брабант – один з найбільш інноваційних технологічних кампусів у Європі) High Tech Campus Eindhoven) [189].

Серед напрямів державного фінансування – діяльність стартапів. У Нідерландах термін «стартап» використовують не лише для нових підприємств, а й для підприємств, які є інноваційними, як правило, у технологічних рішеннях або використовують інноваційні методи виробництва. В цілях заохочення діяльності інноваційних підприємств держава надає допомогу в різні періоди їх функціонування (як період започаткування бізнесу, так і розширення діяльності). Серед основних типів фінансування стартапів: інноваційні кредити (для допомоги державним стартапам зі складними інноваційними проектами, мінімальний обсяг 150 тис. євро); фінансування Голландського фонду доброго розвитку місцевих підприємств, які виходять на нові ринки, зокрема країн, що розвиваються, здійснюють експорт та імпорт товарів (Dutch Good Growth Fund, DGGF); фінансування для самозайнятих професіоналів (Bbz) [150; 197].

Серед інших форм державного фінансування Нідерландів: програма InvestHorizon, що фінансується Європейською Комісією спільно з Eureka для сприяння фінансуванню для окремих підприємств, що здійснюють діяльність у високо технологічному секторі для підвищення їх готовності до залучення інвестицій та налагодження відносин з інвесторами; фонди фінансування венчурних підприємств на початкових етапах діяльності; компенсація витрат eHerkenning; кредит на перезапуск діяльності МСП через пандемію; схема надання кредитних гарантій для сільського господарства (BL) за такими типами кредитів, як стандартна кредитна гарантія, кредитна гарантія плюс, гарантування інновацій в аграрному секторі; позика на розвиток культурного капіталу; Голландський фонд торгівлі та інвестицій (DTIF), що пропонує позики, гарантування позик, фінансування імпорту, експорту для виходу на зовнішні ринки; Голландська венчурна ініціатива; відшкодування збитків внаслідок стихійного лиха; погашення кредитів у зв'язку з негативним впливом пандемії; відшкодування постійних витрат (Reimbursement Fixed Costs, TVL); схема надання тимчасової допомоги для фінансування основних витрат (Temporary support for essential costs, TONK); відшкодування для підприємців у постраждалих секторах економіки; позика Starterslift (в регіоні Середній Західний Брабант); стартові кредити для підприємств культури; позика TMI Proof of concept fund Flevoland (POC Fonds); схема субсидій фонду Wadden STUW в декількох регіонах країни для проєктів сталого розвитку, наприклад, стійка енергетика, ландшафти, екологічні проєкти (Фрісландія, Гронінген, Північна Голландія) [150; 204].

Таким чином, в Нідерландах прогресивна, розвинена державна політика стимулювання бізнесу в різних секторах економіки з акцентом на інноваціях, дослідженнях та розробках, сталому розвитку, наданні допомоги високотехнологічним секторам економіки та стартапам.

Державна політика стимулювання бізнесу в країні охоплює такі ключові аспекти: 1) підтримання стартапів, інновацій, досліджень та розробок завдяки розвиненій системі надання фінансування через субсидії, фонди, позики,

залучення інвесторів; 2) розвинені механізми надання фінансування підприємців через різноманітні фінансові інструменти для підтримки бізнесу, включаючи надання позик за пільговими умовами, гарантування кредитів, підтримка венчурного бізнесу, фінансування досліджень та розвитку; 3) прозора та проста регуляторна система, яка сприяє легкості ведення бізнесу та зменшенню адміністративного тиску на бізнес, інформування підприємців про всі доступні схеми та механізми надання допомоги; 4) співпраця між державним, приватним, науковим та громадським секторами в цілях сприяння дослідженням, розробкам, інноваціям, обміну знаннями, технологіями, ресурсами; 5) захист інтелектуальної власності для стимулювання інновацій, розвитку нових технологій; 6) залучення фінансування в межах програм підтримки ЄС; 7) активна діяльність Агенцій регіонального розвитку з акцентом на регіональній спеціалізації територій.

У Фінляндії створено сприятливе бізнес-середовище розвитку підприємництва, стимулювання його інноваційної активності через різні форми державної допомоги підприємствам, програми навчання, консультації суб'єктам господарювання. Міністерство зайнятості та економіки Фінляндії відповідає за регулювання економічної діяльності [148].

Конкурентоспроможність Фінляндії на світовому ринку забезпечується дієвою державною політикою сприяння інноваціям, розвитку знань та навичок, тому уряд реалізовує заходи та здійснює витрати на сферу досліджень та розробок як вагомого фактору продуктивності, розвитку бізнесу, промисловості, забезпечення суспільного добробуту. Для створення ефективного та сприятливого інноваційного середовища держава витрачає 4% від ВВП на дослідження та розробки, що забезпечує підтримку інноваційної діяльності підприємств [148; 160].

Серед основних інструментів підтримання інноваційної активності бізнесу – державне фінансування наукових досліджень, залучення коштів приватного сектору для їх підтримки, створення середовища, сприятливого для проведення розробок, наукових пошуків, відповідні регуляторні норми,

державні закупівлі, покращення управління в сфері захисту інтелектуальної власності, розвиток компетенцій, талантів, підтримка стартапів. Як наслідок створення сприятливих умов ведення бізнесу, в країні створено розвинену інноваційну екосистему, в якій дослідницькі центри, університети, великі корпорації, державні установи співпрацюють в цілях розроблення інновацій.

У Фінляндії використовуються такі стимули підтримання інноваційної активності бізнесу в межах інноваційної політики: фінансування досліджень та розробок; програми Академії Фінляндії (агенція в підпорядкуванні адміністративного відділення Міністерства освіти, науки та культури Фінляндії, що здійснює фінансування наукових досліджень, здійснює експертизу в науковій сфері), програми підтримання бізнесу та програми підтримання ЄС. Центри економічного розвитку, транспорту та навколишнього середовища (Centres for Economic Development, Transport and the Environment , ELY Centres) і регіональні ради використовують фонди регіональної та структурної політики ЄС для підтримання науково-дослідної діяльності підприємств і корпорацій. Крім того, стимулами для розвитку підприємництва є сприятливе для інновацій регуляторне середовище функціонування, мережі та платформи співпраці, які надають можливості для співробітництва підприємств з іншими зацікавленими сторонами. Відтак, за оцінками рівня інноваційності ЄС у 2023 році Фінляндія знаходиться серед лідерів в цій сфері поряд з Нідерландами, Швецією, Бельгією та Данією [148; 160].

Мета Закону про фінансування досліджень і розробок Фінляндії передбачає досягнення витрат на НДР в розмірі щонайменше 4% від ВВП до 2030 року, збільшення продуктивності, зайнятості, податкових надходжень. Державні інвестиційна політика та відповідні заходи в цій сфері є підґрунтям довгострокового розвитку бізнесу, а також забезпечують розподіл ризиків, з якими стикаються підприємства, сприяють стимулюванню діяльності у сферах, де недостатніми є обсяги приватного фінансування [160; 190].

У Фінляндії також діє Програма ЄС для фінансування технологічних розробок, масштабування інновацій, міжнародного зростання бізнесу, сприяння

передовим дослідженням, міжнародної мобільності дослідників «Горизонт», «The Horizon Europe program (2021-2027)». Наприклад, підприємства, університети, науково-дослідні інститути та представники державного та громадського секторів можуть подати заявку на фінансування в рамках програми. Національний офіс зв'язку з програмою Horizon Europe – дослідницькими та інноваційними програмами ЄС EUTI – працює в державній організації Business Finland (Ділова Фінляндія), пропонуючи безкоштовні послуги суб'єктам господарювання, які зацікавлені у фінансуванні за рахунок коштів ЄС та реалізації проєктів. Загалом в 2023 році обсяг фінансування, здійснений через державну організацію Business Finland, склав 726 млн. євро, а частка фінансування підприємств становила 599 млн. євро, з них 416 млн. євро припадало на фінансування інновацій (94 млн. євро на стартапи, 143 млн. євро на МСП, 184 млн. євро – на великі підприємства). У 2021-2022 роках інвестиції в НДР підприємств за рахунок механізму підтримки підприємництва Business Finland зросли на 16,4% [148; 193; 201].

Для підтримання інноваційної діяльності у Фінляндії створено сприятливе регуляторне середовище, що стало важливим конкурентним фактором на міжнародному рівні. Національна дорожня карта досліджень, розвитку та інновацій (2020-2023 рр.) стала основою для створення нових регуляторних умов ведення бізнесу, мета якого – просування нової практики регулювання діяльності суб'єктів господарювання та оцінювання впливу досліджень та інновацій на їх функціонування. Урядом країни розроблено відповідний Проєкт «Практика регулювання, сприятливого для інновацій, у секторах, що розвиваються» (публікація Міністерства економіки та зайнятості 2022 року).

Таким чином, в Фінляндії впроваджено прогресивну концепцію та політику стимулювання бізнесу, яка сприяє його розвитку та інноваційній активності підприємств. Державна політика стимулювання бізнесу країни зосереджена на таких аспектах: 1) розвиток інноваційної екосистеми в цілях обміну знань, трансферу технологій між різними секторами економіки,

активними учасниками якої є університети, дослідницькі центри, стартапи та великі корпорації; 2) фінансова допомога стартапам для заохочення інноваційного розвитку завдяки фінансовим інструментам (гранти, субсидії, позики, венчурний капітал); 3) освіта та наукові дослідження й розробки для сприяння інноваціям, співпраці між університетами та підприємствами; 4) розвинена система захисту прав на інтелектуальну власність для стимулювання інновацій, впровадження нових технологій; 5) підтримання МСП завдяки реалізації спеціальних програм надання допомоги малому та середньому бізнесу (консультації, фінансування, розширення доступу до нових ринків збуту, зокрема завдяки механізму державних закупівель); 6) залучення коштів ЄС в рамках програми «Горизонт».

На основі проведеного нижче аналізу систематизовано запропоновані економічні інструменти стимулювання інноваційної активності в експортному секторі України (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Економічні інструменти стимулювання інноваційної активності в експортному секторі України

Інструмент стимулювання інноваційної активності	Змістовна сутність
Гранти, позики для інвестицій в нові технології, програмне забезпечення інноваційно активних підприємств	Фінансове стимулювання інновацій, експорту та розширення діяльності підприємств за межами країни з фокусом на проєктах, які забезпечують сталість, цифровізацію та міжнародну конкурентоспроможність
Інвестиційні податкові пільги або тимчасове звільнення від мит на ввезення машин, обладнання, устаткування (капітальні інвестиції)	Інструмент сприяння новим видам інноваційної діяльності та налагодження стратегічного партнерства між підприємствами різних секторів економіки.
	Інструмент прямого зниження вартості капіталу для нових інвестиційних проєктів, заохочення капітальних інвестицій
Компенсація витрат на венчурний капітал, інвестицій в нові технології стартапів, створених в структурі інноваційно активного підприємства	Інструмент стимулювання інноваційного партнерства та заохочення створення стратегічних функціональних альянсів

Продовження таблиці 3.9

Інструмент стимулювання інноваційної активності	Змістова сутність
Компенсація витрат для здійснення досліджень і розробок, інновацій, компенсація витрат на НДР, включаючи заробітну плату дослідників, науковців	Інструмент стимулювання бізнесу спрямований на залучення інвестицій в нові технології та інноваційні рішення
Державна програма для промислових підприємств в регіонах із дуже високими викидами вуглекислого газу	Національне фінансування підприємств за рахунок коштів державного бюджету, що може передбачати відшкодування витрат на «вуглецевий» тариф при експорті відповідної продукції
Інноваційні кредити для інноваційних підприємств, розробників технологічних рішень або інноваційних методів виробництва	Кредитування має надаватися не лише для нових підприємств, а спеціально застосовуватися для підприємств, які є інноваційними, як правило, у технологічних рішеннях або використовують інноваційні методи виробництва. Надання інноваційних кредитів для державних стартапів зі складними інноваційними проєктами, мінімальний обсяг 150 тис. євро

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на провідний досвід економічного стимулювання інноваційної активності підприємств в скандинавських країнах, варто визначити такі завдання інноваційної політики стимулювання інноваційного підприємництва України:

- 1) розвиток інноваційної екосистеми в цілях обміну знань, трансферу технологій між різними секторами економіки, активними учасниками якої є університети, дослідницькі центри, стартапи та великі корпорації;
- 2) фінансування стартапів та інновацій завдяки фінансовим інструментам (гранти, пільгові позики, спеціальні інвестиційні режими, венчурний капітал);
- 3) освіта та наукові дослідження й розробки для впровадження інновацій, сприяння співпраці між університетами та підприємствами;
- 4) розвинена система захисту прав на інтелектуальну власність для стимулювання інновацій, впровадження нових технологій;
- 5) сприяння розвитку інноваційному МСП завдяки реалізації спеціальних програм надання допомоги малому та середньому бізнесу (консультації,

фінансування, розширення доступу до нових ринків збуту, зокрема завдяки механізму державних закупівель);

6) залучення коштів ЄС в рамках програми «Горизонт».

3.3. Механізм адаптації інноваційної політики підприємства до зовнішньоекономічних викликів

В умовах посилення глобалізаційних процесів та геоекономічної нестабільності виникають численні зовнішньоекономічні виклики реалізації інноваційної політики підприємств, які проводять зовнішньоекономічну діяльність та конкурують на міжнародних ринках. Стратегічний євроінтеграційний вектор розвитку України у зв'язку із потребами розбудови сектору безпеки та оборони забезпечив українським експортерам додаткові можливості використання наявного інноваційного потенціалу. При цьому європейський курс розвитку потребує не лише дотримання технічних вимог при експорті продукції, а й ведення інноваційної діяльності відповідно до принципів сталого розвитку.

Зовнішня нестабільність динаміки світових ринків, включаючи цінову волатильність, логістичні, транспортні обмеження, тарифні, нетарифні бар'єри торгівлі традиційно вважаються одними із ключових зовнішньоекономічних викликів. Експортоорієнтовані підприємства вимушені адаптувати власні інноваційні стратегії зростання до конкурентного середовища на глобальному, регіональному, локальних ринках. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році індекс цін виробників на продукцію переробної галузі, що експортується, зріс на 18,1%, тоді як внутрішнє зростання індексу цін становило 12,7% (табл. 3.10). Структурна залежність українських експортерів потребує адаптації інноваційної політики та гнучке планування виробництва інноваційної продукції.

Динаміка індексу цін виробників промислової продукції переробної галузі України, 2020-2025 роки (%)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
В межах України	110,7	125,1	129,4	108,5	112,7	104,6
За межі України	130,3	134,8	120,1	107,1	118,1	105,2

Джерело: розраховано автором за [50-51]

Протягом 2022-2025 років простежуються негативні оцінки поточних обсягів іноземних замовлень на продукцію промисловості та переробних підприємств, тобто загалом експортний попит скорочується, склавши -26% у червні 2025 року для промислових підприємств, -30,5% для підприємств переробної галузі (рис. 3.7).

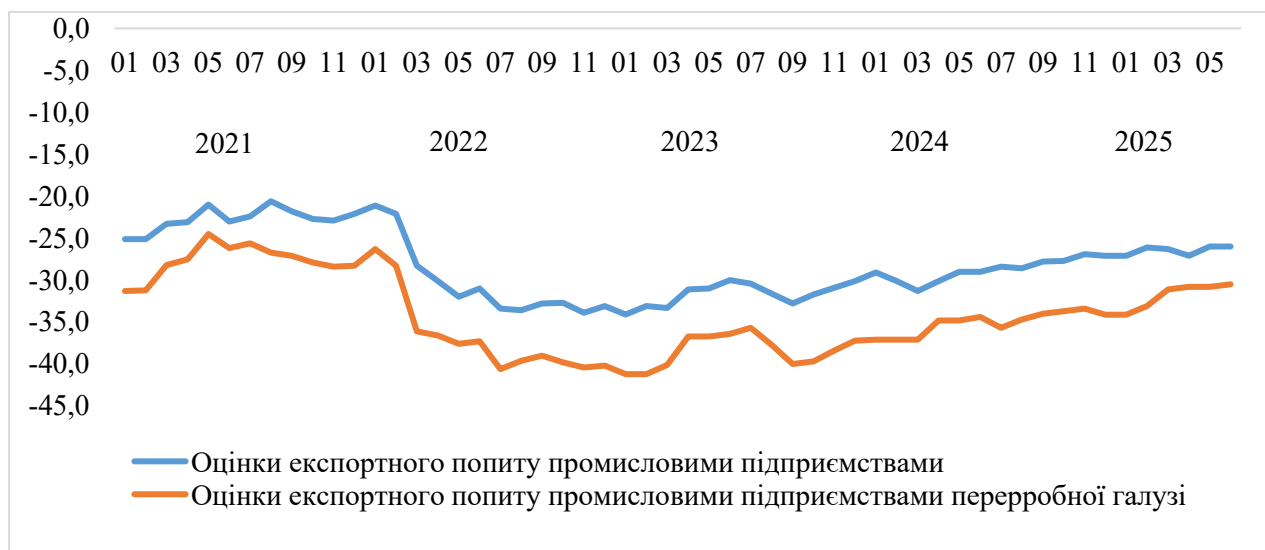


Рис. 3.7. Оцінки експортного попиту в промисловості 2021-2025 років, % [86]

Обмежений доступ до міжнародного фінансування інноваційного розвитку, зокрема в межах програм «Горизонт Європа», EIC Accelerator призводить до фінансових труднощів підприємств. Більшість з підприємств, попри наявність інноваційного потенціалу, не відповідають критеріям

інституційної спроможності для участі у цих програмах. Основними перешкодами для участі в програмах визначаються: недосконалість управлінських структур, недостатній рівень розвитку організаційної здатності та низькі фінансові можливості участі, нестача досвіду в управлінні міжнародними дослідницькими проєктами. За даними ОЕСР, у 2023 році лише 2,3% українських підприємств із виробничого сектору брали участь у міжнародних НДР та інноваційних проєктах [95; 181]. Як наслідок, рівень інтеграції українського бізнесу до глобальних, регіональних інноваційних екосистем досить низький. Підприємства, які прагнуть адаптувати діючу систему управління інноваціями, мають впровадити стандарти корпоративного управління. Це вимагає перегляду державної політики стимулювання інновацій у сфері експорту для сприяння налагодженню партнерства із іноземними замовниками та іншими зацікавленими сторонами.

Впровадження механізмів «зеленого митного коригування» (механізм вуглецевого коригування імпорту – вуглецевий тариф на вуглецевоємні продукти, оцінка викидів та подача звітності експортерами, Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM, вступає в дію з 2026 року) Європейським Союзом створює нові екологічні виклики для експортерів металургійної та хімічної промисловості [152]. За даними Міністерства економіки України, до 2030 року близько 40% українського експорту до ЄС може потрапити під регуляторний вплив цього механізму [127], що потребуватиме впровадження інноваційних технологій для декарбонізації виробничих процесів. На думку експертів, CBAM – повноцінний захисний інструмент торговельної політики ЄС для внутрішніх промислових виробників. Натомість в Україні, вуглецевий податок розглядають виключно як інструмент стимулювання скорочення викидів вуглецю. Близько 15% українського експорту підпадає під дію цього механізму, кількість вільних квот буде зменшуватися, а у зв'язку із ростом цін на «вуглецеву» продукцію зросте вартість сертифікації. Через відсутність державних заходів реалізації механізму український експорт може скоротитися на 4,87 млрд дол. у 2026-2030 роках, а втрати інвестицій у промисловість

оцінюються у 3 млрд дол. за цей період [127]. Згідно даних Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, у 2025 році в пілотному режимі буде запущено Національну систему торгівлі викидами, проте конкретні механізми запуску СВМ в Україні лише обговорюються. У зв'язку із цим існує необхідність впровадження технологій для модернізації виробництва та основних засобів [129].

Посилення глобальної конкуренції за технологічне лідерство з боку Китаю, США, Індії змушує підприємства переглянути власні інноваційні стратегії в напрямі створення унікальних конкурентних переваг, яких можливо досягти через патентування, цифровізацію та використання технологій аналітики «великих даних», штучного інтелекту.

На відміну від європейських підприємств, українські експортери не використовують змішані інноваційні стратегії розвитку. В державах-членах ЄС найбільш часто підприємства застосовують інноваційні стратегії, орієнтовані на нові групи споживачів, або на індивідуальні рішення для клієнтів, створення високо якісної продукції, або фокусування на задоволення потреб усталених груп клієнтів, з якими співпрацює підприємство (Додаток Д). Натомість в Україні, інноваційно активні підприємства стверджують про відсутність потреб в подальшій інноваційній діяльності, стратегічні причини скорочення рівня інноваційної активності через брак ресурсів, матеріалів, кваліфікованого персоналу, зростання ризиків та низьку прибутковість. Скорочення рівня інноваційного співробітництва як на території України, так і за межами, також послаблює здатність до подальшого нарощування інноваційної діяльності.

Українські експортери конкурують з національними виробниками інноваційної продукції в ЄС, члени-країни якого значно випереджають вітчизняну інноваційну екосистему завдяки розвиненому інституційному, регуляторному, бізнес-середовищу. За Європейським індексом інновацій щодо відносних сильних та слабких сторін національних інноваційних систем, наявних проблем, рівень інноваційної ефективності в ЄС зріс на 12,6% за 2018-2025 роки. Європейське табло інновацій 2025 класифікує держави-члени на

чотири інноваційні групи на основі їхніх балів: лідери інновацій (результати перевищують 125% від середнього показника в ЄС), сильні новатори (від 100% до 125% від середнього показника в ЄС), помірні новатори (від 70% до 100% від середнього показника в ЄС) та новатори, що розвиваються (нижче 70% від середнього показника в ЄС) (табл. 3.11) [160].

Таблиця 3.11

**Групування країн ЄС за Європейським інноваційним індексом
(2025 рік)**

Інноваційні лідери (середня оцінка Індексу інновацій 138,97%)	Сильні новатори (середня оцінка Індексу інновацій 120,41%)
Швеція, Данія, Фінляндія, Нідерланди, Швейцарія	Бельгія, Австрія, Ірландія, Ісландія, Люксембург, Німеччина, Кіпр, Естонія, Франція, Норвегія
Помірні новатори (середня оцінка Індексу інновацій 90,42%)	Новатори, що розвиваються (середня оцінка Індексу інновацій 50,61%)
Словенія, Іспанія, Чехія, Греція, Італія, Литва, Мальта, Португалія, Угорщина	Хорватія, Польща, Словачія, Латвія, Болгарія, Румунія, Україна, Туреччина, Угорщина, Греція, Албанія, Молдова, Чорногорія та інші

Джерело: систематизовано автором за [160]

Згідно опитування Дія.Бізнес, частина промислових підприємств не можуть справитися та подолати виклики експортної діяльності, які виникли з початку війни. Станом на лютий 2025 року, 20% промислових підприємств, які експортували продукцію до початку вторгнення, впродовж останніх 12 місяців не мали можливості відновити експорт. Згідно опитування, 61% промислових підприємств проводять експортну діяльність, продовжують експортувати продукцію або ж розпочали експорт вперше, а більшість промислових виробників налагодили експорт [118].

Реалізація стратегій експорту промислових підприємств стикається із проблемами складних правил визначення походження їх товару, тривалими процедурами оформлення експорту, непередбачуваної політики торгівлі, бюрократичністю митниці, корупцією при експорті, не достатньої якості транспортної інфраструктури тощо (рис. 3.8). Вказані перешкоди ускладнюють

торгівлю інноваційною продукцією, витрати на розробку та комерціалізацію якої потребують значних інвестицій.



Рис. 3.8. Основні перешкоди експортної діяльності підприємств, станом на 2020 рік [118]

Відсутність ефективного митного та торговельного сприяння інноваційному експорту, включаючи затримки в процедурах «єдиного вікна», обмеженість експортно-кредитного страхування та слабкий розвиток цифрових інструментів для експортерів, залишаються одними з викликів експортуванню інноваційної продукції. Незважаючи на наявність Експортно-кредитного агентства, практична ефективність його діяльності обмежена фінансуванням інноваційного експорту. За даними агентства, за 2025 рік підтримано лише 48 експортерів обсягом 6,49 млрд грн з обсягами фінансування 382,35 млн грн [90].

Проблеми трансферу технологій та захисту прав на інтелектуальну власність в умовах міжнародного співробітництва набувають особливої актуальності. Українські підприємства, які беруть участь у глобальних ланцюгах створення доданої вартості та здійснюють міжнародну експансію з

інноваційними продуктами, вимушені передавати технологічні ноу-хау без належного захисту контрактів. У 2023 році лише 11,4% інноваційних підприємств в Україні мали зареєстровані патенти за межами країни. Така ситуація створює ризики втрати конкурентних переваг, стримує міжнародну технологічну інтеграцію, зумовлює ризики шахрайства та незаконного використання інтелектуальної власності підприємств без належної фінансової винагороди [136].

Посилення протекціоністських тенденцій у зовнішній торгівлі (особливо у США, Китаї, Туреччині) супроводжується застосуванням антидемпінгових мит, квот та локалізаційних вимог, що ускладнює доступ до нових ринків для підприємств-виробників інноваційної продукції України. Відтак, протягом 2022-2024 років проти українських експортерів металургії та виробників техніки ініційовано 9 антидемпінгових розслідувань [168].

Згідно Індексу торгівельних бар'єрів України посіла 96 місце за наявністю перешкод для торгівлі, серед яких найбільш негативно на експортну діяльність вплинули: нетарифні бар'єри (загальна оцінка 1,77), а саме квоти, сертифікації та непрозорі технічні регламенти, санітарні вимоги; адміністративні труднощі при експорті; наявність обмежень для сфери послуг, особливо для транспортних послуг та торгівлі; низька цифровізація (оцінка 1,47 бали) та логічна ефективність (оцінка 7,54). Оцінка тарифних бар'єрів становила 5,49, а оцінка наявних ставок – 3,03 бали. Незважаючи на відносну ліберальну торгівельну політику (середня ставка приблизно 2%), для стимулювання експорту більш важлива прозорість, відкритість та швидкість експортних процедур, процедур та вартості сертифікації, спрощення митного адміністрування та розвиток цифрових інструментів торгівлі [168; 182].

Крім цього, протекціоністська політика України та встановлені експортні заходи обмежують вітчизняних виробників у експорті окремих видів продукції. За період 2008-2025 років було введено в дію 99 обмежувальних заходів у вигляді експортних заборони, квот, податків, з яких діючі 36, зокрема: заборони

на експорт, субсидії на експорт, податки при експорті та окремі види податкових стимулів при експорті (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Торгівельні інтервенції України відносно інших країн збуту продукції
за 2008-2025 роки**

Вид експортної інтервенції	Кількість торгівельних інтервенцій в сфері експорту	Кількість діючих інтервенцій в сфері експорту
Експортні заборони	17	3
Експортні квоти	2	0
Експортні субсидії	16	3
Експортні податки	27	9
Податкові експортні стимули	37	21
Всього	99	36

Джерело: розраховано автором за даними [168]

ОЕСР рекомендує активізувати міждержавну та національну політику лібералізації торгівлі, спростити процедури ліцензування, моніторингу та оцінювання бар'єрів. Подібні заходи дозволять знизити торговельні витрати експортерів послуг, посилити конкурентоздатність в суміжних сферах експорту, покращити цифрову інтеграцію для розширення співпраці та зв'язків ІТ-підприємств, логістичних операторів, фінансового сектору. Зокрема, варто провести «цифрову» лібералізацію, спростивши правила е-торгівлі, надання ІТ-послуг іноземним підприємствам, провести секторальні реформи та лібералізувати регулювання телекомунікаційного сектору [182].

Нестабільність валютних курсів на ключових ринках експорту негативно впливає на рентабельність зовнішньоторговельних контрактів. Зміцнення гривні у 2023 році на 14,5% щодо євро призвело до скорочення прибутковості експорту для малого інноваційного бізнесу. В умовах відсутності механізмів валютного хеджування це створює додаткове фінансове навантаження на бізнес, що займається НДР.

Недостатня присутність України на нових перспективних ринках збуту (країни Африки, Латинської Америки, Південно-Східної Азії) обмежують

можливості диверсифікації збуту. За даними Міністерства економіки України, частка експорту високотехнологічної продукції до країн за межами ЄС та СНД оцінена в 6,2% у 2023 році [173]. Це свідчить про потребу у зміцненні торговельної дипломатії державних інституцій, створенні спільних інноваційних хабів та локалізації виробництва через механізми міжнародного аутсорсингу.

Зовнішньоекономічні виклики для інноваційної політики експортоорієнтованих підприємств на основі експертного оцінювання наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Зовнішньоекономічні виклики для інноваційної політики
експортоорієнтованих підприємств**

Виклик	Сфера впливу	Ступінь ризику (1 – 5)*	Ймовірність (0 – 1)*	Сумарна оцінка (1-5)	Пріоритет реагування
1	2	3	4	5	6
Цінова волатильність на зовнішніх ринках, логістичні, транспортні обмеження	Економічний	4	0,75	3	Високий
Обмеженість доступу до міжнародного фінансування НДР та інноваційних проєктів	Фінансовий	5	0,75	3,75	Високий
Запровадження механізму СВМ в ЄС з 2026 року	Екологічний, регуляторний, економічний (торгівельний для захисту)	5	0,9	4,5	Критичний
Глобальна конкуренція за технологічне лідерство	Технологічний	4	0,5	2	Середній
Слабка митна та торгова політика сприяння експорту інноваційної продукції	Інституційний	4	0,5	2	Середній
Ризики трансферу технологій та втрати інтелектуальної власності	Юридичний, технологічний, фінансовий	5	0,75	3,75	Високий

Продовження таблиці 3.13

Виклик	Сфера впливу	Ступінь ризику (1 – 5)*	Ймовірність (0 – 1)*	Сумарна оцінка (1-5)	Пріоритет реагування
Протекціоністська політика партнерів	Регуляторний, торгівельно-економічний	4	0,75	3	Високий
Валютна нестабільність, зростання вартості позикового капіталу фінансування інновацій	Фінансовий	4	0,5	2	Середній
Низька присутність на нових ринках	Геоелектронічний	3	0,5	1,5	Середній

*ступінь ризику: 1 – незначний, 5 – критичний;

*ймовірність виникнення: 0 – низька, 1 – дуже висока

Найвищого пріоритету реагування потребують ризики, пов'язані з ризиками запровадження вуглецевих тарифів, фінансуванням НДР, протекціонізмом та втратою інтелектуальної власності при трансфері технологій, ціновою волатильністю на зовнішніх ринках, логістичними та транспортними обмеженнями.

Для адаптації інноваційної політики до зовнішньоекономічних викликів експортери мають впровадити заходи реагування та стратегії пом'якшення ризиків та утримання позицій на іноземних ринках.

Для пом'якшення впливу цінової волатильності та логістичних обмежень доцільно створити диверсифіковані ланцюги постачання та налагодити стратегічне партнерство із логістичними підприємствами для усунення вузьких місць в процесах дистрибуції інноваційних продуктів. Використання альтернативних маршрутів транспортування (залізничні коридори Польщі, Румунії) та співпраця з логістичними операторами за принципом «shared logistics» забезпечать оптимізацію витрат та гнучкість ланцюгів постачання. Технології штучного інтелекту можуть забезпечити координацію спільного використання ресурсів кількома підприємствами (транспорт, склади, пакування) через цифрові платформи, що особливо ефективно для МСП з невеликими

обсягами експорту. Завдяки технологіям Natural Language Processing можлива автоматизація митного оформлення, сканування, перевірки сертифікатів, контрактів, що знижує ризики затримок постачань та бюрократичні перешкоди.

Впровадження гнучкого динамічного ціноутворення та застосування адаптивних формул розрахунку собівартості з врахуванням валютних курсів, тарифів на транспортування та вхідних цін на сировину з можливістю автоматизованого коригування контрактів на прогностичні ціни вирішуватиме завдання із підтримання стабільності доходів.

Для вирішення завдання із доступності міжнародного фінансування НДР та інновацій варто налагодити співпрацю із консультантами Національним фондом досліджень та центрами підтримки технологій та інновацій, що значно підвищить успішність подачі заявок на фінансування та управління інноваційними проєктами. Участь в інноваційній екосистемі дозволить налагодити співпрацю у сфері НДР, створити стратегічні функціональні альянси та спільно проводити діяльність в сфері НДР, використовуючи наявні активи та інфраструктуру партнерів. Обмеженість фінансових ресурсів потребує змішаної форми фінансування НДР та експортної діяльності: використання внутрішніх резервів, коштів державного бюджету та грантів, фінансування ЕКА за контрактами ЗЕД. Запровадження механізму СВМ в ЄС із 2026 року потребує підготовки підприємств-експортерів шляхом проведення аудитів викидів вуглецю, документування ланцюгів постачань та впровадження ISO-сертифікації 14067. Циркулярні інноваційні рішення для скорочення викидів вуглецю дозволять знизити базу вирахування тарифу та підвищити позиції на ринку при експорті продукції.

Ризики, які виникають при трансфері технологій, потребують механізмів захисту права на інтелектуальну власність та внесення змін до контрактів ЗЕД, включення положень про юрисдикцію, арбітраж, штрафні санкції при порушеннях. Стандарти регламентації доступу до НДР та технологій в межах підприємства, обов'язкові навчальні інструкції з кібербезпеки та конфіденційності для співробітників варто впровадити для підвищення якості

внутрішніх процедур контролю. Використання механізмів WIPO та міжнародного патентного захисту нівелюватиме ризики, пов'язані із захистом права інтелектуальної власності.

Протекціоністська політика країн-партнерів потребує більш активної співпраці з ЕКА українських експортерів та диверсифікації географії збуту із більш ліберальними торговельними умовами.

Підсумовуючи, для адаптації інноваційної політики підприємств до зовнішньоекономічних викликів потребує поєднання різних інструментів та способів мінімізації ризиків, адаптивного стратегічного планування в умовах обмежених фінансових ресурсів та погіршення рівня операційної стійкості українських експортерів. Виконання заходів адаптації вимагає структурованого системного підходу, мобілізації наявних ресурсів та створення проєктної команди управління.

Зовнішньоекономічні виклики, що постають перед експортоорієнтованими підприємствами, потребують не лише реагування на рівні окремих бізнес-стратегій, а розробки механізму адаптації інноваційної політики до труднощів зовнішнього операційного середовища (рис. 3.9).

Механізм адаптації інноваційної політики має об'єднувати компетентності провідних фахівців в сфері НДР, експорту, фінансів, продажів та використання їх знань для діагностики зовнішніх викликів та налагодження системи ризик-менеджменту. На цьому етапі варто провести ідентифікацію наявних ризиків, визначити пріоритети реагування, вплив на інноваційну політику та експортний потенціал, розробити систему заходів реагування, оцінити потенційний фінансовий вплив. Базуючись на оцінюванні загроз, формується система стратегічних пріоритетів реагування, що містить наступні складові: трансформація інноваційної політики (акцент на інтернаціоналізації інноваційної діяльності, локалізацію НДР у сприятливих юрисдикціях); адаптацію маркетингової політики просування інноваційної продукції (гнучке динамічне ціноутворення; диференціація цін на ринках збуту; адаптація виробничих процесів під екологічні вимоги, СРАМ; оптимізація каналів збуту) та

використання технологій штучного інтелекту для адаптації до мінливих ринкових умов (пошук «вузьких» місць бізнес-процесів НДР та експорту; інтеграція технологій для часткової автоматизації процесів).



Рис. 3.9. Механізм адаптації інноваційної політики до труднощів зовнішнього операційного середовища

Джерело: розроблено автором

Адаптація інноваційної політики підприємства до зовнішньоекономічних викликів мають базуватися на концептах: використання динамічних можливостей – здатності підприємства динамічно оцінювати зовнішнє

середовище, перелоковувати ресурси та швидко реагувати на зміни; інноваційної відкритості – використання зовнішніх знань та технологій, можливостей стратегічного інноваційного партнерства для розвитку нових продуктів; адаптивності та пристосування до викликів операційного середовища.

Висновки до розділу 3

Дослідження проблематики формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств дозволяє зробити такі практичні рекомендації та висновки:

1. Інноваційний розвиток підприємств має відбуватися за напрямками: використання потенціалу електронної комерції та ведення е-бізнесу як нові способи виходу на нові ринки збуту, налагодження співробітництва та пошуку замовників; дистанційного управління для економії фінансових ресурсів та зменшення вартості обслуговування адміністрування; впровадження нових видів розрахунків; впровадження індивідуальних програмних рішень для вирішення основних завдань інноваційного розвитку; використання хмарних сервісів для дистанційного управління та доступу до управлінської інформації, штучного інтелекту та аналітики «великих даних» для прийняття управлінських рішень; цифровізації процесів виробництва для скорочення операційних витрат та собівартості виробництва продукції; декарбонізації виробництва для вирішення проблеми викидів вуглецю та «зеленого» переходу згідно європейським стандартам розвитку; впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів в систему менеджменту; впровадження принципів циркулярної економіки для забезпечення раціонального використання ресурсів; навчання та розвиток персоналу технічним, цифровим навичкам; розвиток інноваційної культури для створення робочого середовища, що сприяє

інноваціям та реалізації творчого потенціалу працівників; розвиток інноваційних форм партнерства, включаючи створення довгострокових стратегічних альянсів між підприємствами різних галузей, секторів національної економіки, та налагодження зв'язків з іноземними.

2. Основні стратегічні підходи та стратегії інноваційного розвитку мають зосереджуватися на відповідним визначенім напрямом інноваційного зростання, забезпечуючи впровадження принципів циркулярної економіки для раціонального використання ресурсів, подальшого впровадження екологічних інновацій та технологій для інтеграції принципів циркулярної економіки та налагодження виробництва замкнутого циклу. Цей підхід важливий для раціонального використання обмежених ресурсів, а аудит виробничих процесів для виявлення потенціалу впровадження заходів із налагодження замкнутого виробничого циклу дозволить виявити можливості використання технологій, які забезпечуватимуть скорочення обсягів енергоспоживання та споживання інших ресурсів. Збільшення доданої вартості вимагатиме від експортерів розвитку функціонального або динамічного стратегічного партнерства. Такий підхід сприяє залученню партнерів до виконання функцій із досліджень або розробок, їхнього подальшого виведення на ринок або використання у внутрішній роботі. Налагодження співпраці та партнерства з інноваційними логістичними підприємствами для спрощення процесів експорту може вирішити проблему логістичних обмежень. Подальша технологічна модернізація виробництва та цифровізація доцільні, зважаючи на застарілість основних фондів та значне скорочення операційних витрат за рахунок автоматизації процесів виробництва.

3. За наявної системи інституційного забезпечення інновацій та експорту підприємств, у дисертаційному дослідженні запропоновано інституційні інструменти стимулювання інноваційної діяльності підприємств на основі використання цифрових рішень та технологій, а також об'єднання основних учасників інноваційної екосистеми. Інструментами цифрової інституційного забезпечення визначено: цифрові портали підтримки експортерів та

провадження моделі First Stop Export Web Portal на основі штучного інтелекту для автоматичного ведення документації, сертифікації продукції; цифрові платформи підтримання бізнесу Science-to-Business (S2B) для розвитку інноваційної екосистеми та регіональне масштабування їх роботи з інтеграцією Дія.Бізнес; запровадження дистанційних автоматизованих процедур для залучення грантів у стартапи експортного спрямування на основі правового режиму Дія.Сіті. Ідея розробки створення цифрових платформ підтримання бізнесу Science-to-Business (S2B) для розвитку інноваційної екосистеми передбачає забезпечення постійного обміну знаннями, інноваційними рішеннями та технологіями між науковими установами, стартапами, малими та середніми підприємствами (МСП). Ключова функція цифрової платформи – трансфер знань та технологій в бізнес-середовище для стимулювання інноваційної активності, комерціалізації наукових досліджень та зростання технологічної конкурентоспроможності підприємств-експортерів.

4. В роботі обґрунтовано концепцію впровадження системи економічних інструментів стимулювання інноваційної діяльності на основі витратного підходу до вибору інструментів сприяння експорту продукції, а також з врахуванням досвіду провідних скандинавських країн – лідерів за інноваційним розвитком. В дисертаційному дослідженні на основі практичного досвіду України у використанні законодавчо встановлених податкових, фінансово-кредитних стимулів для НДР та інновацій доведено не дієвість більшості інструментів в умовах війни, які базуються на доходній концепції стимулювання. Зважаючи на це, запропонована система стимулів містить: гранти, позики для інвестицій в нові технології, програмне забезпечення інноваційно активних підприємств; інвестиційні податкові пільги або тимчасове звільнення від мит на ввезення машин, обладнання, устаткування (капітальні інвестиції); компенсація витрат на венчурний капітал, інвестицій в нові технології стартапів, створених в структурі інноваційно активного підприємства; компенсація витрат для здійснення досліджень і розробок, інновацій, компенсація витрат на НДР, включаючи заробітну плату дослідників,

науковців; державна програма підтримки промислових підприємств в регіонах із дуже високими викидами вуглекислого газу; інноваційні кредити для інноваційних підприємств, розробників технологічних рішень або інноваційних методів виробництва.

Систематизація зовнішньо економічних викликів діяльності підприємств-експортерів вказує на потреби пріоритетного реагування на ризики, пов'язані із запровадженням вуглецевих тарифів, фінансуванням НДР, протекціонізмом та ризиками захисту прав інтелектуальної власності при трансфері технологій, ціновою волатильністю на зовнішніх ринках, логістичними, транспортними обмеженнями. Механізм адаптації інноваційної політики має об'єднувати компетентності провідних фахівців в сфері НДР, експорту, фінансів, продажів та використання їх знань для діагностики зовнішніх викликів та налагодження системи ризик-менеджменту. На цьому першому етапі адаптації варто провести ідентифікацію наявних ризиків, визначити пріоритети реагування, вплив на інноваційну політику та експортний потенціал, розробити систему заходів реагування, оцінити потенційний фінансовий вплив. Базуючись на оцінюванні загроз, формується система стратегічних пріоритетів реагування, що містить наступні складові: трансформація інноваційної політики (акцент на інтернаціоналізації інноваційної діяльності, локалізації НДР у сприятливих юрисдикціях); адаптація маркетингової політики просування інноваційної продукції (гнучке динамічне ціноутворення; диференціація цін на ринках збуту; адаптація виробничих процесів під екологічні вимоги, СРАМ; оптимізація каналів збут) та використання технологій штучного інтелекту для адаптації до мінливих ринкових умов (пошук «вузьких» місць бізнес-процесів НДР та експорту; інтеграція технологій для часткової автоматизації процесів).

Основні положення третього розділу викладено автором у таких публікаціях: [2; 5].

Список використаних джерел [1, 15-17, 66, 72, 86, 87, 90, 95, 118, 127, 129, 139, 146, 147, 148-150, 152-154, 156, 160, 162, 168, 171, 173, 176, 181, 182, 189, 190, 193, 197, 199, 201-204, 208].

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження терміну «інноваційна стратегія експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці» виявлено ключові особливості цієї економічної категорії та окреслено напрями її застосування для підприємств, орієнтованих на експорт, як інструменту реалізації цілей їхнього перспективного розвитку. Інноваційна стратегія реалізується через взаємопов'язані дії, спрямовані на визначення пріоритетів у цифровій інноваційній сфері та їх досягнення. Запропоновано авторське трактування терміну «Інноваційна стратегія експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці», яке визначається як комплексний план дій, що базується на загальнокорпоративній стратегії, цифровій технічній політиці, інноваційному потенціалі, конкурентній політиці на міжнародних ринках, стратегічних інвестиційних рішеннях і системі управління персоналом для впровадження нових або вдосконалених цифрових продуктів, послуг чи технологій на цільових сегментах глобального ринку.

Обґрунтовано, що процес формування та реалізації інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства в цифровій економіці має включати п'ять етапів: 1) стратегічний аналіз цифрової інноваційності підприємства на міжнародних ринках; 2) оцінювання інноваційного потенціалу в контексті цифрових технологій; 3) розрахунок витрат на цифрові інноваційні проєкти; 4) оцінювання міжнародних цифрових інноваційних ініціатив; 5) оперативне управління та корегування стратегії з урахуванням цифрових трендів. При формуванні інноваційної стратегії необхідно провести стратегічний аналіз і виміряти інноваційний потенціал підприємства. Під інноваційним потенціалом експортоорієнтованого підприємства автор розуміє економічні можливості ефективного використання цифрових технологій у господарській діяльності. До таких можливостей належать інтелектуальні, матеріальні, фінансові, кадрові,

інфраструктурні ресурси, а також додаткові джерела підвищення ефективності цифрової інноваційної діяльності.

Встановлено, що інноваційна діяльність експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці зазнає впливу численних зовнішніх факторів і здійснюється в умовах волатильності глобального ринку цифрових продуктів і послуг. Аналіз світового ринку цифрових технологій показав, що розвиток цифрового сектору економіки відіграє вирішальну роль у зростанні глобальної економіки, значно випереджаючи динаміку традиційних видів економічної діяльності. Визначено, що на інноваційну активність експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці впливають такі фактори: 1) вплив споживачів на глобальний ринок, що відображається через попит, пропозицію, поведінку та потреби; 2) вплив цифрового ринку на формування потреб і мотивації споживачів; 3) динаміка цифрового споживчого ринку. Інноваційна активність підприємства також залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують дві області інноваційного тиску (зовнішнього та внутрішнього), що визначають «межі» інноваційної активності.

Протягом 2020-2024 років простежуються низхідна динаміка інноваційного розвитку вітчизняних експортоорієнтованих підприємств, скорочення інноваційної активності, обумовлена інституційними, регуляторними факторами та погіршенням бізнес-середовища. Економічний спад та зростання невизначеності операційного середовища в умовах війни призвів до скорочення кількості інноваційно активних підприємств, фінансування інноваційної діяльності, а як результат, відбулося зменшення кількості впровадженої інноваційної продукції, падіння обсягів її реалізації. Власні ресурси залишаються основним джерелом фінансування інноваційного розвитку. Відсутність потреби у інноваційній діяльності також призвело до зменшення кількості придбаних нових технологій. Водночас за 2018-2022 роки зросла кількість підприємств, які впровадили інноваційні процеси: нові методи виробництва, поліпшення товарів або послуг, а також запровадження нових маркетингових методів просування, пакування, ціноутворення, розміщення

продукції або післяпродажного обслуговування. Причинами скорочення інноваційної активності в основному є відсутність потреб в подальшій інноваційній діяльності, стратегічні причини, несприятливий час для інновацій, занадто високі ризики, низька очікувана прибутковість, брак ресурсів, включаючи недостатність фінансів, кваліфікованого персоналу, матеріалів. В результаті зменшується рівень участі в різних формах інноваційного співробітництва, серед яких переважають партнерство з постачальниками обладнання, матеріалів, програмного забезпечення тощо, залучення консультантів, комерційних лабораторій або приватних науково-дослідних інститутів, партнерство з клієнтами або замовниками підприємства, з іншими підприємствами галузі. В цілому переважає низхідна тенденція до впровадження інновацій з переважанням стратегій капіталовкладень в нові машини, обладнання.

Дослідження детермінант інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств свідчить про ряд обмежуючих факторів, які стримують реалізацію наявного інноваційного потенціалу. Насамперед, несприятливо позначаються на науково-дослідній роботі та виведенні на ринок новацій діючі інституційні та ринкові фінансово-кредитні, інвестиційні умови інноваційної діяльності: застарілі норми регулювання у цій сфері, не ефективність державних інституцій в сфері інноваційної діяльності та НДР. Низька якість державної політики стимулювання інноваційної активності, середній стан виконання заходів стратегій розвитку інноваційної діяльності традиційно не дозволяють сформувати ефективну інноваційну екосистему, в якій зацікавлені сторони зможуть здійснювати НДР, обмінюватися знаннями, досвідом, експертизою, передавати ноу-хау, технології. Низький рівень співпраці державного, наукового сектору з приватним сектором у сфері НДР та трансферу технологій, не зважаючи на законодавче врегулювання, стримує використання інноваційного потенціалу. Не дієвість та слабкість механізму трансферу технологій та партнерства між науковим, приватним та державними секторами також не сприяє інноваційному розвитку. Інноваційна екосистема, створена в

Україні, згідно зі стратегічними документами розвитку у цій сфері, не працює в контексті мало розвинених взаємозв'язків та співпраці. Обмежуючим фактором впливу на інноваційну активність визначено повільні темпи розбудови загальної інфраструктури в країні, включаючи транспорт та логістику, цифрову інфраструктуру. Внаслідок негативних факторів дії відбувається скорочення рівня потреб внутрішнього ринку в інноваційній продукції, зменшується частка експорту інноваційної продукції промисловості, патентна активність.

Водночас позитивними факторами інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств визначено наявність людського інтелектуального капіталу, динамічне зростання ІКТ-сектору та ІКТ-інфраструктури, сформовані умови бізнес-середовища, наявний торговельний потенціал та низькі середні ставки мита, що дозволяє експортувати інноваційну продукцію за вигідними умовами, помірна диверсифікація галузей промисловості, що робить продукцію більш конкурентоспроможною.

В процесі дослідження інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності національної економіки виявлено відсутність суттєвих структурних зрушень в інноваційній спроможності підприємств, а впродовж 2020-2023 років здатність до інновацій та їх комерціалізації скорочується. Така динаміка пов'язана із проблемами використання наявного виробничо-технічного потенціалу як передумови для створення інновацій, використання наявного кадрового, науково-дослідного потенціалу, фінансовими факторами негативного впливу на інноваційну діяльність, зростанням виробничих витрат та собівартості виробництва, як наслідок потребою скорочення інноваційних витрат. В результаті простежується скорочення інноваційної активності, фінансування інноваційної роботи, відсутні суттєві зрушення у техніці та виробництві, що потребують модернізації. Загалом, в Україні середній рівень використання наявних ресурсів та можливостей для створення інновацій промислових підприємств.

Дослідження проблематики формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств дозволяє зробити такі практичні рекомендації та висновки.

Інноваційний розвиток підприємств має відбуватися за напрямками: використання потенціалу електронної комерції та ведення е-бізнесу як нових способів виходу на нові ринки збуту, налагодження співробітництва та пошуку замовників; дистанційного управління для економії фінансових ресурсів та зменшення вартості обслуговування адміністрування; впровадження нових видів розрахунків; впровадження індивідуальних програмних рішень для вирішення основних завдань інноваційного розвитку; використання хмарних сервісів для дистанційного управління та доступу до управлінської інформації, штучного інтелекту та аналітики «великих даних» для ухвалення управлінських рішень; цифровізації процесів виробництва для скорочення операційних витрат та собівартості виробництва продукції; декарбонізації виробництва для вирішення проблеми викидів вуглецю та «зеленого» переходу згідно європейським стандартам розвитку; впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів в систему менеджменту; впровадження принципів циркулярної економіки для забезпечення раціонального використання ресурсів; навчання та розвиток персоналу технічним, цифровим навичкам; розвиток інноваційної культури для створення робочого середовища, що сприяє інноваціям та реалізації творчого потенціалу працівників; розвиток інноваційних форм партнерства, включаючи створення довгострокових стратегічних альянсів між підприємствами різних галузей, секторів національної економіки, та налагодження зв'язків з іноземними.

Основні стратегічні підходи та стратегії інноваційного розвитку мають зосереджуватися на основі визначених напрямків інноваційного зростання, забезпечуючи впровадження принципів циркулярної економіки для раціонального використання ресурсів, подальшого впровадження екологічних інновацій та технологій для інтеграції принципів циркулярної економіки та налагодження виробництва замкнутого циклу. Цей підхід важливий для

раціонального використання обмежених ресурсів, а аудит виробничих процесів для виявлення потенціалу впровадження заходів із налагодження замкнутого виробничого циклу дозволить виявити можливості використання технологій, які забезпечуватимуть скорочення обсягів енергоспоживання та споживання інших ресурсів. Збільшення доданої вартості вимагатиме від експортерів розвитку функціонального або динамічного стратегічного партнерства. Такий підхід сприяє залученню партнерів до виконання функцій із досліджень або розробок, їхнього подальшого виведення на ринок або використання у внутрішній роботі. Налагодження співпраці та партнерства з інноваційними логістичними підприємствами для спрощення процесів експорту може вирішити проблему логістичних обмежень. Подальша технологічна модернізація виробництва та цифровізація доцільні, зважаючи на застарілість основних засобів та значне скорочення операційних витрат за рахунок автоматизації процесів виробництва.

За наявної системи інституційного забезпечення інновацій та експорту підприємств, у дисертаційному дослідженні запропоновано інституційні інструменти стимулювання інноваційної діяльності підприємств на основі використання цифрових рішень та технологій, а також об'єднання основних учасників інноваційної екосистеми. Інструментами цифрового інституційного забезпечення визначено: цифрові портали для експортерів та впровадження моделі First Stop Export Web Portal на основі штучного інтелекту для автоматичного ведення документації, сертифікації продукції; цифрові платформи для бізнесу Science-to-Business (S2B) для розвитку інноваційної екосистеми та регіональне масштабування їх роботи з інтеграцією Дія.Бізнес; запровадження дистанційних автоматизованих процедур для залучення грантів у стартапи експортного спрямування на основі правового режиму Дія.Сіті. Ідея створення цифрових платформ для бізнесу Science-to-Business (S2B) для розвитку інноваційної екосистеми передбачає забезпечення постійного обміну знаннями, інноваційними рішеннями та технологіями між науковими установами, стартапами, малими та середніми підприємствами (МСП).

Ключова функція цифрової платформи – трансфер знань та технологій в бізнес-середовище для стимулювання інноваційної активності, комерціалізації наукових досліджень та зростання технологічної конкурентоспроможності підприємств-експортерів.

В роботі обґрунтовано концепцію впровадження системи економічних інструментів стимулювання інноваційної діяльності на основі витратного підходу до вибору інструментів сприяння експорту продукції, а також з урахуванням досвіду провідних скандинавських країн – лідерів за інноваційним розвитком. В дисертаційному дослідженні на основі практичного досвіду України у використанні законодавчо встановлених податкових, фінансово-кредитних стимулів для НДР та інновацій доведено не дієвість більшості інструментів, які базуються на доходній концепції стимулювання. Зважаючи на це, запропонована система стимулів містить: гранти, позики для інвестицій в нові технології, програмне забезпечення інноваційно активних підприємств; інвестиційні податкові пільги або тимчасове звільнення від мит на ввезення машин, обладнання, устаткування (капітальні інвестиції); компенсація витрат на венчурний капітал, інвестицій в нові технології стартапів, створених в структурі інноваційно активного підприємства; компенсація витрат для здійснення досліджень і розробок, інновацій, компенсація витрат на НДР, включаючи заробітну плату дослідників, науковців; державну програму для промислових підприємств в регіонах із дуже високими викидами вуглекислого газу; інноваційні кредити для інноваційних підприємств, розробників технологічних рішень або інноваційних методів виробництва.

Систематизація зовнішньо економічних викликів діяльності підприємств-експортерів вказує на потреби пріоритетного реагування на ризики, пов'язані із запровадженням вуглецевих тарифів, фінансуванням НДР, протекціонізмом та ризиками захисту прав інтелектуальної власності при трансфері технологій, ціновою волатильністю на зовнішніх ринках, логістичними, транспортними обмеженнями. Механізм адаптації інноваційної політики має об'єднувати компетентності провідних фахівців в сфері НДР, експорту, фінансів, продажів та

використання їхніх знань для діагностики зовнішніх викликів та налагодження системи ризик-менеджменту. На цьому першому етапі адаптації варто провести ідентифікацію наявних ризиків, визначити пріоритети реагування, вплив на інноваційну політику та експортний потенціал, розробити систему заходів реагування, оцінити потенційний фінансовий вплив. Базуючись на оцінюванні загроз, формується система стратегічних пріоритетів реагування, що містить наступні складові: трансформація інноваційної політики (акцент на інтернаціоналізації інноваційної діяльності, локалізації НДР у сприятливих юрисдикціях); адаптація маркетингової політики просування інноваційної продукції (гнучке динамічне ціноутворення; диференціація цін на ринках збуту; адаптація виробничих процесів під екологічні вимоги, СРАМ; оптимізація каналів збут) та використання технологій штучного інтелекту для адаптації до мінливих ринкових умов (пошук «вузьких» місць бізнес-процесів НДР та експорту; інтеграція технологій для часткової автоматизації процесів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз опитування АППАУ щодо підвищення кваліфікації спеціалістів з промислової автоматизації. URL: <https://appau.org.ua/news/analysis-survey-training-industrial-automation/> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Аналітика експорту високотехнологічної продукції у 2023 році. *Міністерство економіки України*. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Аналітичні матеріали у сфері трансферу технологій. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyna-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/transfer-tekhnologiy/analitichni-materiali-u-sferi-transferu-tekhnologiy> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №(43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2_022-43-35 (дата звернення: 10.05.2025).
5. Балюк Ю. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. С. 38-49. 10.30857/2786-5398.2023.6.4 (дата звернення: 10.05.2025).
6. Беялов Т. Е., Люманов А. С. Інноваційний розвиток малого бізнесу в Україні та його державне регулювання. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.2> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В. Кількісні методи оцінки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в цифровій економіці. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. С. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.18> (дата звернення: 10.05.2025).

8. Бут-Гусаїм О. Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 72-81. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Бушовська Л. Б., Поплавська О. В., Ядуха С. Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. № 4. 2022. С. 119-128.
10. Валовий внутрішній продукт (2010-2021). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/vvp/vvp_kv/vvp_kv_din_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).
11. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2022 році. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/vvp/vvp_kv/vvpf_22_ue.xls (дата звернення: 10.05.2025).
12. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2023 році. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/vvp/vvp_kv/vvpf_23_ue.xls (дата звернення: 10.05.2025).
13. Валютна динаміка та її вплив на експорт: статистичний бюлетень. *Національний банк України*. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
14. Васюта В., Чорновол Н., Горбунова М. Роль підприємницької діяльності в розвитку національної економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. 78-79. № 5-6. С. 130-137. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.130 (дата звернення: 10.05.2025).
15. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, аналіз "великих даних", фахівці та навички у сфері ІКТ, використання 3D друку. *Державна служба статистики України*.

URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_3D_18-21.xlsx
(дата звернення: 10.05.2025).

16. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі інтернет, програмного забезпечення для бізнесу, послуг хмарних обчислень, штучного інтелекту. *Державна служба статистики України.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_shi.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

17. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, виставлення рахунків-фактур (2018-2023). *Державна служба статистики України.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vuk_rah_fakt_18-23.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

18. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, віддаленого доступу, робототехніки, безпека ІКТ, ІКТ та навколишнє середовище (2018-2023). *Державна служба статистики України.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_int.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

19. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (2012–2023). *Державна служба статистики України.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/vvp_ek_2012_2020_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

20. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат (2000-2023). *Державна служба статистики України.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/vut_ippni_20ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

21. Витрати на інновації промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за видами витрат, за джерелами

фінансування (2021-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/vi_ved_v_dj.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

22. Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування (2000-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/vut_djue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

23. Витрати на наукові дослідження і розробки за видами економічної діяльності (2021-2024). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/v_ed_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

24. Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/vop_ved_rik.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

25. Витрати на придбання енергопродуктів та платежі підрядникам за видами економічної діяльності (2012-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/new/vpe_12_20_u_e.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

26. Впровадження інновацій на промислових підприємствах за видами економічної діяльності (2020–2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/vi_pp_ved.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

27. Гавриленко Н. Г. Методика оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2022. Вип. 3 (53). С. 112-121.

28. Горященко Ю. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. (17). С. 34-38.

29. Грігерман О. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Економіка та управління*. 2024. № 4. С. 56-64. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-4-7
30. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 181-188. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.181>
31. Держава частково компенсуватиме експортерам України відсотки за кредитами. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/7dc3af31-6922-49d4-bea8-c665cc8ff3a8?lang=uk-UA&title=DerzhavaChastkovoKompensuvatimeEksporteramVidsotkiZaKreditami> (дата звернення: 10.05.2025).
32. Державна інноваційна фінансово-кредитна установа. URL: <https://sfii.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
33. Динаміка зовнішньої торгівлі послугами за видами (2000-2021). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2021_ue.xls (дата звернення: 10.05.2025).
34. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52> (дата звернення: 10.05.2025).
35. Діяльність Державної установи «Офіс з розвитку підприємництва та експорту». *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/4724fd3c-a5c5-42fc-a931-755ba2765454?lang=uk-UA&title=DiialnistDerzhavnoiUstanoviofisZRozvitkuPidprimnitstvaTaEksportu> (дата звернення: 10.05.2025).
36. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/dvvvh_ved_14-20.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

37. Дорошкевич К. О., Колінко Н. О., Дзвоник Р. Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2> (дата звернення: 10.05.2025).

38. Дячков Д., Бондар Т., Дарнєв М. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. №(26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> (дата звернення: 10.05.2025).

39. ЕКА підтримало 2,2 млрд грн експорту у квітні. *Експортно-кредитне агентство*. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/eka-pidtrymalo-22-mlrd-hrn-eksportu-u-kvitni> (дата звернення: 10.05.2025).

40. Експорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників за видами економічної діяльності у 2023 році. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/et_knp_reg/arh_et_knp_u.html (дата звернення: 10.05.2025).

41. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*, 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7> (дата звернення: 10.05.2025).

42. Ємельянов О. Ю., Олійник С. Г., Гасимов Р. А., Садовий В. В. Інноваційний розвиток бізнесу: сутність, ознаки та критерії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-95-101> (дата звернення: 10.05.2025).

43. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 33-39.

44. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як 1.3 підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11> (дата звернення: 10.05.2025).
45. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55> (дата звернення: 10.05.2025).
46. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 353-358. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458716> (дата звернення: 10.05.2025).
47. Захожай В. Б., Корецька О. В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2015. Вип. 44(1). С. 158-165.
48. Звіт про діяльність Національного фонду досліджень України за 2024 рік. Київ, 2024. URL: https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/report_2024_upd.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
49. Зубко Т. Л., Андрєєва В. Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 1. С. 74-81.
50. Індеси цін виробників промислової продукції 2025 року. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/ct/icv_gr/arh_icv_gr2025_u.html (дата звернення: 10.05.2025).
51. Індеси цін виробників промислової продукції 2024 року. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/ct/icv_gr/icv_gr1224_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

52. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л.О. Волощук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. ; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. 524 с.

53. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика [Електронний ресурс] : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с.

54. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.] ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. Львів, 2016. 432 с.

55. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності (2012-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_2010_2020_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

56. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/kzp_ved_14-20.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

57. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/knpseg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

58. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2020-2022). *Державна служба статистики України*. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiap_ved_22_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

59. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2016-2018,2018-2020). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiap_ved_20_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

60. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності (2020-2021). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/vut_ved_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

61. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за напрямками інноваційної діяльності (2021-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/kiapp_ved_nid.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

62. Кількість працівників задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок за видами економічної діяльності (2021-2024). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/k_ed_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

63. Кількість придбаних та переданих нових технологій промисловими підприємствами за видами економічної діяльності з розподілом за формами придбання/передання, в Україні, за межами України (2021-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/kppnt_pp_ved.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

64. Кількість промислових підприємств, обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції за видами економічної діяльності з розподілом за ступенем новизни продукції, в Україні, за межами України

(2020–2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/kpp_ved_snp.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

65. Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами (2000-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/kyi_pp_ue.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

66. Кнут О., Саха Д., Полушкін Г. Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні. Результати опитування. Берлін, Київ, листопад 2021 року. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PB_11_2021_UKR.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

67. Кравченко О. О., Рибак Н. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.3-7> (дата звернення: 10.05.2025).

68. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254> (дата звернення: 10.05.2025).

69. Кривов'язюк І. В., Оксенюк К. І., Павлюк Л. В., Кулик Ю. М. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.

70. Лизогуб А. О. Теоретичні аспекти дослідження інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах глобальної турбулентності та невизначеності. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16. Вип. 3. С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i3.2989> (дата звернення: 10.05.2025).

71. Литвин Н.Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 303-309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-303-309> (дата звернення: 10.05.2025).

72. Литвиненко, П., Литвиненко, Н. Стратегічні альянси як інструмент синергії міжнародного альянсу. *Економічний простір*. 2024. Вип. 190. С. 87-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16> (дата звернення: 10.05.2025).

73. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В., Микитин О. З. Теоретичний базис управління забезпеченням економічної ефективності діяльності підприємства на засадах інноваційного розвитку. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-64-69> (дата звернення: 10.05.2025).

74. Малярець Л. М., Денисюк О. В., Куліков О. П., Фат'янов Д. В. Стратегія ефективності використання експортно-імпортного потенціалу. *Проблеми економіки* № 1 (55), 2023. С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-49-57> (дата звернення: 10.05.2025).

75. Мамонтенко Н., Міхляєв М. Управління розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). С. 194-198. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-32> (дата звернення: 10.05.2025).

76. Музиченко-Козловська О. В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка та регіон*. 2024. № 2. С. 30-36. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.4> (дата звернення: 10.05.2025).

77. Національний банк України урегулював діяльність Експортно-кредитного агентства. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-uregulyuvav-diyalnist-eksportno-kreditnogo-agentstva> (дата звернення: 10.05.2025).

78. Національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. Сторінка про мережу TISC. URL: <https://nipo.gov.ua/tisc-page/> (дата звернення: 10.05.2025).

79. Національний фонд досліджень України. URL: <https://nrfu.org.ua> (дата звернення: 10.05.2025).

80. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/ovp_ved_14-20.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).
81. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 12.11.2024).
82. Огляд торговельних розслідувань щодо України. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
83. Опитування бізнесу щодо викликів механізму вуглецевого коригування імпорту ЄС (CBAM). *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/00c8ddea-282b-4115-994f-162332a93281?lang=uk-UA&title=OpituvanniaBiznesu&showMenuTree=true> (дата звернення: 10.05.2025).
84. Отенко І. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2024. № 6. С. 166-175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-166-175> (дата звернення: 10.05.2025).
85. Офіс Горизонт Європа в Україні. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/heo-in-ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
86. Очікування промислових підприємств у червні 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-promyslovykh-pidpryyemstv-u-chervni-2025-roku-shchodo-perspektyv-rozvytku> (дата звернення: 10.05.2025).
87. П'ята хвиля щорічного опитування українських експортерів та імпортерів: спрощення процедур торгівлі в Україні. Угода про асоціацію, перешкоди ЗЕД та роль бізнес-асоціацій Короткий виклад основних

результатів.

URL:

http://www.ier.com.ua/files/Projects/2020/customs_initiative/V_Survey/V_Survey_p art1.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

88. Павлов К. В., Павлова О. М., Спас В. В., Данилюк В. В., Романюк Я. Ю. Оцінка ефективності бізнес-проектів: теорія та практика реалізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-161-167> (дата звернення: 10.05.2025).

89. Партнерська кредитна програма для експортерів. *Експортно-кредитне агентство*. URL: <https://www.eca.gov.ua/produkty/rishennya-dlya-eksporteriv/partnerska-kredytна-programa-dlya-ek/> (дата звернення: 10.05.2025).

90. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> (дата звернення: 10.05.2025).

91. Питання утворення Експортно-кредитного агентства: Постанова КМУ від 7 лютого 2018 р. № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2018-п#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

92. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.

93. Податковий кодекс України 2755-VI від 29.01.2024. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

94. Показники участі України у Програмі «Горизонт Європа» (dashboard). URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/ua-dashboard/> (дата звернення: 10.05.2025).

95. Пономаренко В.С., Гонтарева І.В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В. С. Пономаренко,; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Пономаренка В. С. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.

96. Попело О. П., Кривко Д. А. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 458-469. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-458-469](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-458-469) (дата звернення: 10.05.2025).

97. Порядок надання компенсації витрат ініціаторам створення індустріальних (промислових) парків — суб'єктам господарювання, керуючим компаніям та учасникам індустріальних (промислових) парків на підключення та приєднання до інженерно-транспортних мереж: Постанова КМУ від 03 січня 2023 № 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2023-п#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

98. Прибуток до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_rez/fin_rez_roz_reg/pop_ve_d_14-20.xlsx (дата звернення: 10.05.2025).

99. Про Державний бюджет України на 2023 рік: Закон України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/1_3У_2710.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

100. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Текст_ДБУ_2024.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

101. Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту: Закон України від 22 березня 2022 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/bills_documents/document-2721875.pdf (дата звернення: 02.04.2024).

102. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 31.12.2023 (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29, ст. 377). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

103. Про індустріальні парки: Закон України від 17.09.2023 № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

104. Про інноваційну діяльність: Закон України 40-IV від 31.03.2023. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

105. Про наукову і науково технічну діяльність: Закон України № 848-VIII від 04.01.2024. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 3, ст.25). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

106. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України 3715-VI від 05.02.2023. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 19-20, ст.166). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#top> (дата звернення: 10.05.2025).

107. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: № 4618-VI від 03.09.2023 (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 3, ст.23). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

108. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: від 05.12.2012 № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

109. Про схвалення Експортної стратегії України (“дорожньої карти” стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки: Розпорядження КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1017-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-p#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

110. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

111. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану

заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

112. Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності: Закон України від 26 грудня 2024 року № 1792-VIII. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 4, ст.43). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

113. Програми підтримки інноваційної діяльності. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=becc6fc5-aa0a-4712-ae98-928855c59be5&title=ProgramiPidtrimkiInnovatsiinoiDiialnosti-> (дата звернення: 10.05.2025).

114. Прогрес виконання Плану завдань і заходів з реалізації Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки. URL: <https://exportstrategy.me.gov.ua/progress> (дата звернення: 10.05.2025).

115. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

116. Публічна інформація про стан діяльності. *Державна інноваційна фінансово-кредитна установа*. URL: <https://sfii.gov.ua/publiczna-informaciya/> (дата звернення: 10.05.2025).

117. Результати тридцять четвертого щомісячного опитування промислових підприємств «Український бізнес під час війни». URL: <https://business.diia.gov.ua/news/rezultaty-trydtsiat-chetvertoho-shchomisiachnoho-opytuvannia-promyslovykh-pidpriemstv> (дата звернення: 10.05.2025).

118. Рішення для експортерів: партнерська кредитна програма. URL: <https://www.eca.gov.ua/produkty/rishennya-dlya-eksporteriv/partnerska-kredytna-programa-dlya-ek/> (дата звернення: 10.05.2025).

119. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
120. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №(57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 10.05.2025).
121. Стартапи та інновації. *Державна інноваційна фінансово-кредитна установа*. URL: <https://sfii.gov.ua/startups-innovations/> (дата звернення: 10.05.2025).
122. Статистичний збірник України за 2022 рік. *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/Збірник%20Статистичний%20щорічник%20України%202022%20рік.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
123. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2022 році. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp_kv/ztp_kv_2022_ue.xls (дата звернення: 12.11.2024).
124. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2023 році. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp_kv/ztp_kv_2023_ue.xls (дата звернення: 12.11.2024).
125. Титок В.В., Распутний Д.С. Імперативи управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 7(07). С. 75-79.
126. Транскордонний вуглецевий податок ЄС (CBAM). Що це і як вплине на бізнес? URL: <https://eba.com.ua/cbam-transkordonnyj-vugletsevyj-podatok-yes-shho-tse-i-yak-vplyne-na-biznes/> (date of access: 10.05.2025).
127. Угода між Урядом України і Європейським Союзом про участь України в програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого і

середнього бізнесу (COSME) (2014 - 2020) № 984_025-16 від 22.02.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_025-16#Text (дата звернення: 10.05.2025).

128. Україна активно готується до запровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM). URL: <https://mepr.gov.ua/cbam-ukrayina-aktyvno-gotuyetsya-do-zaprovadzhennya-mehanizmu-vugletseвого-koryguvannya-importu/> (date of access: 10.05.2025).

129. Україна на SIAL Paris 2024. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/ukraina-na-sial-paris-2024> (дата звернення: 10.05.2025).

130. Український інститут інтелектуальної власності. Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://ukrpatent.org/> (дата звернення: 10.05.2025).

131. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2020. 440 с.

132. Фінансова інформація. *Експортно-кредитне агентство*. URL: <https://www.eca.gov.ua/publiczna-informacziya/finansova-informatsiya-eka/> (дата звернення: 10.05.2025).

133. Фонд розвитку інновацій. URL: <https://usf.com.ua/programs/grant-support> (дата звернення: 10.05.2025).

134. Центри підтримки технологій та інновацій. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/363c5719-3104-4d3d-bf0b-80298d038b9f?lang=uk-UA&title=TSentriPidtrimkiTekhnologiiTaInnovatsii> (дата звернення: 10.05.2025).

135. Центри підтримки технологій та інновацій. *Національний офіс інтелектуальної власності та інновацій*. URL: <https://tisc.nipo.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).

136. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

137. Цілі діяльності приватного акціонерного товариства «Експортно-кредитне агентство» та стан їх досягнення. URL: <https://www.eca.gov.ua/pro-eka/strategichni-czili-ta-stan-yih-dosyagnennya/> (дата звернення: 10.05.2025).

138. Частка витрат на наукові дослідження і розробки у валовому внутрішньому продукті за секторами діяльності (2021-2024). *Державна служба статистики України*. URL: (дата звернення: 10.05.2025).

139. Черкасова Т. І., Талах О. М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72> (дата звернення: 10.05.2025).

140. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 430-436. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-430-436> (дата звернення: 10.05.2025).

141. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 3 (2). С. 167-171.

142. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255.

143. Alimova S. A., Khalilova M. N. State management of foreign economic activity of enterprises. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*. 2022. No. 10 (10). pp. 364-369.

144. Bazhal I., Dombrovska A. Effectiveness of the economic growth factors: productivity and innovation. *Scientific Papers NaUKMA Economics*. 2023. Vol. 8, No. 1. P. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.3-9> (дата звернення: 10.05.2025).

145. Brief overview: Diagnosing Ukraine as an Industrialized Country 2023. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Executive%20summary_UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study_Ukraine_2024.pdf (date of access: 10.05.2025).

146. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/85a624f6-en> (date of access: 10.05.2025).
147. Business Finland. URL: <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/home> (date of access: 10.05.2025).
148. Business Sweden. URL: <https://www.business-sweden.com/about-us/> (date of access: 10.05.2025).
149. Business.gov.nl. URL: <https://business.gov.nl/sector-specific/> (date of access: 10.05.2025).
150. But-Gusaim O. H. Innovative development of business structures. *Business Inform.* 2024. No. 2. P. 72-81. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81> (date of access: 10.05.2025).
151. Carbon Border Adjustment Mechanism. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (date of access: 10.05.2025).
152. Common agricultural policy subsidy programme (GLB). URL: <https://business.gov.nl/subsidy/common-agricultural-policy/> (date of access: 10.05.2025).
153. Credit Guarantee Scheme for Agriculture (BL). URL: <https://business.gov.nl/subsidy/credit-guarantee-scheme-agriculture-bl/> (date of access: 10.05.2025).
154. Denchyk I. S. Methodological Approach to Assessing the Level of Innovative Business Development. *Business Inform.* 2024. № 10. P. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-88-94> (date of access: 10.05.2025).
155. Dutch Trade and Investment Fund (DTIF). URL: <https://business.gov.nl/subsidy/dtif/> (date of access: 10.05.2025).
156. Ease of Doing Business score. The World Bank. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score> (date of access: 10.05.2025).

157. Enterprises by type of business strategy applied, importance of the strategy. *Eurostat*. URL:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/inn_cis13_strat/default/table?lang=en&category=scitech.inn.inn_cis13.inn_cis13_stkn (date of access: 10.05.2025).

158. European Innovation Scoreboard 2023 and Regional Innovation Scoreboard 2023. *European Commission*. URL: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis> (date of access: 10.05.2025).

159. European Innovation Scoreboard 2024. *European Commission*. URL: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis-2024#/eis> (date of access: 10.05.2025).

160. European innovation scoreboard. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (date of access: 10.05.2025).

161. European Union funding: Grants and subsidies for entrepreneurs. URL: <https://business.gov.nl/financing-your-business/subsidies/about-subsidies/european-union-subsidies/> (date of access: 10.05.2025).

162. Funding programmes and open calls. *Horizon Europe*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (date of access: 10.05.2025).

163. Global Competitiveness Report 2018. *World Economic Forum*. URL: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/> (date of access: 10.05.2025).

164. Global Innovation Index 2023. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (date of access: 10.05.2025).

165. Global Innovation Index 2024. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/economy-profile> (date of access: 10.05.2025).
166. Global Innovation Index 2024: Cluster rankings. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/cluster-ranking.html> (date of access: 10.05.2025).
167. Global Trade Allert. URL: <https://globaltradealert.org/activity-tracker> (date of access: 10.05.2025).
168. Gonchar O. I., Svistunov O. S., Trotsykovsky T. S. Modernization as a factor of innovative development of the enterprise. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 100-104. DOI: 10.15276/EJ.03.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4671360 (date of access: 10.05.2025).
169. Greenhouse gas emissions intensity of energy consumption, EU indicator. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/cei_cie012/default/table?lang=en&category=cei.cei_cie (date of access: 10.05.2025).
170. Guide to Sweden's Regulatory Framework and Government Incentives. URL: <https://scandicorp.com/guide-to-swedens-regulatory-framework-and-government-incentives/> (date of access: 10.05.2025).
171. Havrylchenko O., Polozova T., Bilyk V., Pokanievych Y., Larionova K. Innovation-Investment Mechanism of the Economic Entities Development in the Conditions of Transformational Challenges. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. 45(4). P. 343- 351. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.34> (date of access: 10.05.2025).
172. High-technology exports (% of manufactured exports). World Development Indicators. *World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS> (date of access: 10.05.2025).

173. Hnatkivskyi B., Revenko O., Gudko T. Substantiation of trends in innovative activity of enterprises in Ukraine and search for sources of financing for innovative development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. no. 4. p. 93-98. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-15> (date of access: 10.05.2025).

174. Iastremska O., Rudych A., Bumane I., Hazukin A., Zdolnyk V., Kukhta P. Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 2. С. 194-199. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194> (date of access: 10.05.2025).

175. Innovation Credit Scheme. URL: <https://business.gov.nl/subsidy/innovation-credit-scheme/> (date of access: 10.05.2025).

176. Innovation policy promotes growth and renews the operating environment. *The Ministry of Employment and the Economy*. URL: <https://tem.fi/en/innovation-policy> (date of access: 10.05.2025).

177. Kurbonzoda M.R., Gibadullin A.A., Morkovkin D.E., & Nesterenko J.N. Assessment of factors hindering innovative development. *Journal of Physics: Conference Series*. 2020. Vol. 1679. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1679/3/032065> (date of access: 10.05.2025).

178. Maliy O. Conceptual principles of management of innovative development of enterprises. Operation and development management of economic entities in European integration conditions: information service, mechanisms, digitalization: collective monograph. *Publishing House of University of Technology*, Katowice, 2022. P. 195-214

179. Multiannual plan for research and development funding. URL: <https://tem.fi/en/plan-for-research-and-development-funding> (date of access: 10.05.2025).

180. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en> (date of access: 10.05.2025).

181. OECD Services Trade Restrictiveness Index: Policy Trends up to 2025. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/9953845b-en> (date of access: 10.05.2025).

182. Pakhucha Elina, Vynohradenko Serhii. Babko Natalia. Bilousko, Tamila Bilousko, Roman Azizov. Strategic Analysis of Export Activities of Enterprises to Ensure Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. No 10. P. 251-270. DOI: 10.14207/ejsd.2021.v10n4p251 (date of access: 10.05.2025).

183. Parwita G. B. S., Arsawan I. W. E., Koval V., Hrinchenko R., Bogdanova N., Tamosiuniene R. Organizational innovation capability: Integrating human resource management practice, knowledge management and individual creativity. *Intellectual Economics*. 2021. Vol. 15, no. 2. p. 22-45. DOI: <https://doi.org/10.13165/ie-21-15-2-02> (date of access: 10.05.2025).

184. Patent applications, nonresidents. World Development Indicators. *World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.NRES> (date of access: 10.05.2025).

185. Patent applications, residents. World Development Indicators. *World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RES> (date of access: 10.05.2025).

186. Pavelko O., Antoniuk O., Malchyk M., Melnyk L., Skakovska S. Analysis of innovative development and overcoming challenges of post-war Ukrainian economy. E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 558. Article 01031. 12 p. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801031> (date of access: 10.05.2025).

187. Piletska S.T., Korytko T.Y., Kravchuk N.M. Mechanism to Ensure Economic Security of the Enterprise. *Herald of the economic sciences of Ukraine*. 2022. No 1(42). P. 64-69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69) (date of access: 10.05.2025).

188. Regional Development Agencies (ROMs). URL: <https://business.gov.nl/running-your-business/business-location/establishing-or->

[relocating-a-business/regional-development-agencies-roms/](#) (date of access: 10.05.2025).

189. Research and development expenditure (% of GDP). *The World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> (date of access: 10.05.2025).

190. Research Council of Finland. *The Academy of Finland's*. URL: <https://www.aka.fi/en/research-funding/> (date of access: 10.05.2025).

191. Researchers in R&D (per million people). *The World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.SCIE.RD.P6> (date of access: 10.05.2025).

192. Results and impact 2023. *Business Finland*. URL: <https://www.businessfinland.fi/496215/globalassets/finnish-customers/about-us/results-and-impact/results-and-impact-2023.pdf> (date of access: 10.05.2025).

193. Ross P., Maynard K. Towards a 4th industrial revolution. *Intelligent Buildings International*. 2021. №13(3). C. 159-161. doi:10.1080/17508975.2021.1873625 (date of access: 10.05.2025).

194. Sacolick I. Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology. *American management Association*, 2022. 224 p.

195. Shaposhnykov K., Filyppova S., Krylov D., Ozarko K., Yudin M., Biliaze O. Innovative development of enterprises in the context of digital transformations of the institutional environment of the national economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, No. 3. P. 233-241. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.23>

196. Startup funding from the government. URL: <https://business.gov.nl/financing-your-business/funding-and-loans/government-funding/startup-funding-from-the-government/> (date of access: 10.05.2025).

197. Staverska T., Mandych O. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship : monograph. Tallinn : Teadmus OÜ, 2022. 380 p. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/

MECHANISMS_FOR_ENSUREING_INNOVATIVE/ monograph.pdf (date of access: 10.05.2025).

198. Swedish Governmental Agency for Innovation Systems. URL: <https://www.vinnova.se/en/> (date of access: 10.05.2025).

199. Technicians in R&D (per million people) – Ukraine. *UNESCO Institute for Statistics*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TECH.RD.P6?view=chart&locations=UA> (date of access: 10.05.2025).

200. The Horizon Europe program (2021-2027) is the EU's largest investment in supporting and accelerating research and innovation in Europe. URL: <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/funding/horizon-europe> (date of access: 10.05.2025).

201. The Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket). URL: <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/inenglish.2908.html> (date of access: 10.05.2025).

202. Towards a circular economy in Ukraine. Strategic foresight report on the circular economy in Ukraine. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf (date of access: 10.05.2025).

203. Types of subsidies and schemes. URL: <https://business.gov.nl/financing-your-business/subsidies/about-subsidies/types-of-subsidies-and-schemes/> (date of access: 10.05.2025).

204. Ukraine – Trade Barrier Index. *The Global Trade and Innovation Policy Alliance*. URL: <https://www.tradebarrierindex.org/compare/country?id=91> (date of access: 10.05.2025).

205. Van Assche K., Beunen R., Duineveld M., Gruezmacher M. Adaptive methodology. Topic, theory, method and data in ongoing conversation. *International Journal of Social Research Methodology*. 2023. No 26(1), 35-49.

206. Vision and road map of the Research and Innovation Council Finland. URL:

https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/4102579/Vision_and_roadmap_RIC.pdf/195ec1c2-6ff8-4027-9d16-d561dba33450/Vision_and_roadmap_RIC.pdf.pdf?t=1512643290000 (date of access: 10.05.2025).

207. Wadden fund subsidy scheme STUW (Friesland, Groningen, Noord-Holland). URL: <https://business.gov.nl/subsidy/wadden-fund/> (date of access: 10.05.2025).

208. Zahrebelna I., Diadyk T., Kosenko V. Innovative development as a factor of increasing the competitiveness of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. no. 3. P. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11> (date of access: 10.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності (2020-2021) в Україні

Таблиця А.1

Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності (2020-2021) в Україні

Вид економічної діяльності	Кількість інноваційно активних промислових підприємств					
	усього, одиниць		Темп росту, %	% до загальної кількості промислових підприємств відповідного виду діяльності		Темп росту, %
	2020	2021		2020	2021	
Промисловість	809	453	-44%	16,8	9,6	-43%
Переробна промисловість	730	398	-45%	18,7	10,6	-43%
виробництво харчових продуктів	165	83	-50%	18,8	9,7	-48%
виробництво напоїв	25	15	-40%	24,5	14,3	-42%
виробництво тютюнових виробів	1	1	0%	12,5	14,3	14%
текстильне виробництво	10	5	-50%	13,5	7,2	-46%
виробництво одягу	6	7	17%	3,3	4,2	29%
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	3	3	0%	5,6	5,6	-1%
оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	19	11	-42%	11,4	7,1	-38%
виробництво паперу та паперових виробів	16	12	-25%	13,9	11,1	-20%
поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	3	4	33%	5,5	7,3	32%
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	5	2	-60%	29,4	11,8	-60%
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	52	27	-48%	29,2	15,7	-46%
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	34	25	-26%	53,1	41,0	-23%
виробництво гумових і пластмасових виробів	36	12	-67%	16,2	5,6	-66%
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	46	11	-76%	16,1	3,6	-77%
металургійне виробництво	20	9	-55%	17,1	7,8	-55%
виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	45	29	-36%	16,0	10,9	-32%
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	36	18	-50%	37,5	21,4	-43%
виробництво електричного устаткування	40	26	-35%	27,8	18,2	-35%
виробництво машин, устаткування, не віднесені до інших угруповань	70	40	-43%	21,9	13,4	-39%
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	22	10	-55%	28,2	13,7	-51%
виробництво інших транспортних засобів	26	20	-23%	28,9	24,7	-15%
виробництво меблів	24	13	-46%	20,3	11,7	-42%
виробництво іншої продукції	13	8	-38%	17,8	11,8	-34%
ремонт і монтаж машин і устаткування	13	7	-46%	6,8	3,8	-43%

Додаток Б

Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат в Україні, 2000-2023 роки

Роки	Витрати на інновації, тис. грн.	У тому числі							
		наукові дослідження і розробки (НДР)		з них				інші витрати на інновації (за виключенням НДР)	
				НДР, виконані власними силами		НДР, виконані іншими підприємствами			
		тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис. грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації
2000	1760063,2	266165,6	15,1	...	...	...	...	1493897,6	84,9
2001	1979404,0	171743,2	8,7	...	...	...	...	1807660,8	91,3
2002	3018276,0	270054,0	8,9	...	...	...	...	2748222,0	91,1
2003	3059849,0	312373,0	10,2	...	...	...	...	2747476,0	89,8
2004	4534617,6	445269,9	9,8	...	...	...	...	4089347,7	90,2
2005	5751562,9	612274,4	10,6	...	...	...	...	5139288,5	89,4
2006	6159950,4	992887,9	16,1	...	...	...	...	5167062,5	83,9
2007	10821016,6	986441,3	9,1	793550,5	7,3	192890,8	1,8	9834575,3	90,9
2008	11994224,8	1243587,0	10,4	958752,5	8,0	284834,5	2,4	10750637,8	89,6
2009	7949907,9	846709,2	10,7	633343,8	8,0	213365,4	2,7	7103198,7	89,3
2010	8045495,2	996475,3	12,4	818526,3	10,2	177949,0	2,2	7049019,9	87,6
2011	14333891,9	1079916,7	7,5	833285,7	5,8	246631,0	1,7	13253975,2	92,5
2012	11480562,8	1196278,1	10,4	965166,5	8,4	231111,6	2,0	10284284,7	89,6
2013	9562626,0	1638440,2	17,1	1312054,4	13,7	326385,8	3,4	7924185,8	82,9
2014	7695892,3	1754539,8	22,8	1221435,6	15,9	533104,2	6,9	5941352,5	77,2
2015	13813674,4	2039461,9	14,8	1834084,6	13,3	205377,3	1,5	11774212,5	85,2
2016	23229458,1	2457793,9	10,6	2063744,9	8,9	394049,0	1,7	20771664,2	89,4
2017	9117537,2	2169756,4	23,8	1941267,6	21,3	228488,8	2,5	6947780,8	76,2
2018	12180072,5	3208760,2	26,3	2706138,0	22,2	502622,2	4,1	8971312,3	73,7
2019	14220905,2	2918854,0	20,5	2449860,9	17,2	468993,1	3,3	11302051,2	79,5
2020	14406887,0	3486320,0	24,2	2650370,0	18,4	835950,0	5,8	10920567,0	75,8
2021	10171650,0	3385549,0	33,3	3111387,0	30,6	274162,0	2,7	6786101,0	66,7
2022	7640459,9	2014888,9	26,4	1816571,3	23,8	198317,6	2,6	5625571,0	73,6
2023	6989180,0	2428098,0	34,7	2110683,0	30,2	317415,0	4,5	4561082,0	65,3

1. Дані за 2000-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.

2. Дані за 2015-2021 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.

3. Дані за 2014-2021 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022-2023 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

4. Інформація за 2021, 2023 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

5. Крапки (...) - розрахунок показника не здійснювався.

Додаток В

Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування в Україні у 2000-2023 роках, млн. грн.

Роки	Витрати на інновації, млн.грн.	У тому числі за рахунок							
		власних коштів підприємств		коштів державного бюджету		коштів інвесторів-нерезидентів		коштів інших джерел	
		млн.грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	млн.грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	млн.грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації	млн.грн.	у % до загального обсягу витрат на інновації
2000	1757,1	1399,3	79,6	7,7	0,4	133,1	7,6	217,0	12,3
2001	1971,4	1654,0	83,9	55,8	2,8	58,5	3,0	203,0	10,3
2002	3013,8	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,5	18,7
2003	3059,8	2148,4	70,2	93,0	3,0	130,0	4,2	688,4	22,5
2004	4534,6	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,4	18,9
2005	5751,6	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2006	6160,0	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658,0	10,7
2007	10821,0	7969,7	73,7	144,8	1,3	321,8	3,0	2384,8	22,0
2008	11994,2	7264,0	60,6	337,0	2,8	115,4	1,0	4277,9	35,7
2009	7949,9	5169,4	65,0	127,0	1,6	1512,9	19,0	1140,6	14,3
2010	8045,5	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	30,0	771,9	9,6
2011	14333,9	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,3	45,6
2012	11480,6	7335,9	63,9	224,3	2,0	994,8	8,7	2925,7	25,5
2013	9562,6	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2014	7695,9	6540,3	85,0	344,1	4,5	138,7	1,8	672,9	8,7
2015	13813,7	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	272,9	2,0
2016	23229,5	22036,0	94,9	179,0	0,8	23,4	0,1	991,1	4,3
2017	9117,5	7704,1	84,5	227,3	2,5	107,8	1,2	1078,4	11,8
2018	12180,1	10742,0	88,2	639,1	5,2	106,9	0,9	692,1	5,7
2019	14220,9	12474,9	87,7	556,5	3,9	42,5	0,3	1147,0	8,1
2020	14406,9	12297,9	85,4	279,5	1,9	125,3	0,9	1704,2	11,8
2021	10171,7	8114,7	79,8	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
2022	7640,5	6028,1	78,9	258,0	3,4	31,7	0,4	1322,6	17,3
2023	6989,2	5713,3	81,7	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с

1. Дані за 2000-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.

2. Дані за 2015-2023 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.

3. Дані за 2014-2021 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022-2023 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

4. Інформація за 2021, 2023 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

Додаток Г

Динаміка показників балансу промислових підприємств України в 2014-2023 роках, млн грн

Таблиця Г.1

Динаміка показників балансу промислових підприємств України в 2014-2023 роках, млн грн

Показник балансу	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, +/-
необоротні активи	1068053,25	1154166,09	1272826,81	1360974,50	1516634,77	1753917,94	1818098,42	2050983,16	1974988,00	2244171,42	1176118,17
великі підприємства	791733,01	802719,36	878594,21	945475,21	1048538,92	1200301,26	1206369,57	1405962,84	1326396,30	1527270,25	735537,24
середні підприємства	226242,50	296089,37	325555,96	332113,11	345408,16	400231,94	434803,58	456321,53	459996,29	495099,21	268856,72
малі підприємства	50077,75	55357,36	68676,64	83386,17	122687,68	153384,74	176925,27	188698,79	188595,41	221801,95	171724,21
оборотні активи	942236,53	1201590,48	1516831,90	1781004,39	1914514,41	1883722,46	2160687,60	2620675,24	2796858,58	3115691,26	2173454,72
великі підприємства	552711,92	657486,90	824324,20	974746,45	1039807,19	1004912,50	1071300,92	1330232,90	1297648,51	1434812,32	882100,40
середні підприємства	311475,21	437079,43	571857,03	648274,66	655039,64	654833,65	826596,47	1031167,28	1178051,50	1252150,96	940675,75
малі підприємства	78049,41	107024,15	120650,67	157983,27	219667,57	223976,31	262790,21	259275,06	321158,58	428727,98	350678,58
власний капітал	579218,90	479066,61	526911,93	549427,17	644984,85	910495,94	841651,47	1160120,96	990768,26	1098392,34	519173,44
великі підприємства	488397,62	389852,49	443674,34	513342,61	664110,25	720255,08	694850,18	970146,21	992633,42	1094327,75	605930,12
середні підприємства	74794,33	87854,93	76399,29	35742,42	-12064,81	143908,14	107743,43	120880,86	-1463,39	171589,33	96795,00
малі підприємства	16026,95	1359,19	6838,30	342,13	-7060,59	46332,72	39057,86	69093,88	-401,77	167524,74	183551,69
довгострокові зобов'язання і забезпечення	473198,39	584261,03	561140,34	588838,05	600979,82	574404,17	740545,59	739976,18	792711,57	870822,67	397624,28
великі підприємства	300485,94	347268,08	316726,63	337191,36	337339,87	331688,66	447743,78	446595,23	442037,62	498230,03	197744,09
середні підприємства	144935,70	199466,41	204286,05	194981,95	165820,61	164320,95	192075,13	204812,39	237817,07	246801,30	101865,61
малі підприємства	27776,75	37526,54	40127,66	56664,74	97819,35	78394,56	100726,67	88568,56	112856,89	125791,34	98014,59
поточні зобов'язання і забезпечення	958459,40	1293137,46	1702315,97	2004358,30	2185865,20	2154072,34	2399109,22	2773390,27	2990324,19	3392647,64	2434188,24

Продовження додатку Г

Продовження таблиці Г.1

Показник балансу	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, +/-
великі підприємства	555845,14	723350,29	942705,34	1069903,64	1087128,61	1153711,14	1136829,01	1320509,35	1190431,02	1370699,13	814853,99
середні підприємства	318241,42	446074,08	617116,98	749968,12	847099,96	747423,19	961904,49	1162140,47	1402269,39	1329501,89	1011260,47
малі підприємства	84372,83	123713,10	142493,66	184486,54	251636,62	252938,00	300375,73	290740,45	397623,77	692446,62	608073,79
зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримувані для продажу, та групами вибуття та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	40,57	21,18	31,23	16,08	106,93	44,90	26,23	28,60	22,70	48,02	7,44
великі підприємства	5,75	0,17	0,08	0,08	0,91	0,29	5,87	8,76	6,19	0,02	-5,73
середні підприємства	5,09	2,87	2,97	4,45	8,04	32,20	6,50	6,67	6,85	5,23	0,14
малі підприємства	29,73	18,15	28,17	11,55	97,98	12,42	13,86	13,18	9,66	42,77	13,04
Баланс	2010917,26	2356486,28	2790399,47	3142639,60	3431936,80	3639017,35	3981332,50	4673516,01	4773826,71	5361910,66	3350993,40
великі підприємства	1344734,45	1460471,03	1703106,39	1920437,69	2088579,65	2205655,16	2279428,84	2737259,55	2625108,24	2963256,92	1618522,47
середні підприємства	537976,55	733398,28	897805,29	980696,94	1000863,80	1055684,48	1261729,54	1487840,39	1638629,92	1747897,76	1209921,21
малі підприємства	128206,26	162616,97	189487,79	241504,97	342493,36	377677,71	440174,12	448416,07	510088,55	650755,98	522549,72

Додаток Д

Стратегії інноваційно активних підприємств в країнах ЄС, за даними структурних опитувань 2022 року

Таблиця Д.1

Стратегії інноваційно активних підприємств в країнах ЄС, за даними структурних опитувань 2022 року

	Фокусування на вдосконаленні існуючих товарів та послуг	Фокусування на впровадженні нових продуктів/послуг	Фокусування на залученні нових груп споживачів	Фокусування на індивідуальні рішення для клієнтів	Фокусування на низьких цінах	Фокусування на високій якості	Фокусування на широкому асортименті товарів та послуг	Фокусування на ключових товарах та послугах	Фокусування на задоволенні потреб ustalених груп споживачів	Фокусування на стандартизованих товарах або послугах
Чехія	5 113	3 690	5 615	4 590	1 027	6 743	1 994	2 601	8 046	2 064
Німеччина	56 070	21 850	29 428	61 357	10 087	74 229	24 681	19 211	48 369	12 380
Естонія	804	598	876	995	159	1 341	440	404	1 472	636
Греція	4 695	3 457	3 883	4 543	1 775	5 715	2 569	862	4 971	908
Хорватія	1 638	1 232	1 623	1 771	497	2 072	878	539	1 923	991
Італія	17 056	13 533	7 358	23 959	9 588	23 995	14 270	7 044	30 476	4 873
Кіпр	694	440	484	459	234	724	334	256	732	271
Литва	1 928	1 502	2 503	1 636	660	2 370	752	838	2 445	742
Люксембург	618	392	650	531	389	756	287	178	842	176
Угорщина	3 416	2 342	2 702	2 965	1 077	4 038	1 510	1 961	3 874	1 045
Мальта	397	237	304	266	101	422	138	170	399	188
Польща	6 484	5 530	10 004	8 601	4 064	11 082	5 196	3 161	10 771	4 260
Португалія	6 290	4 030	5 314	4 863	1 220	6 705	3 076	1 522	6 685	2 006
Румунія	1 521	1 105	1 393	1 240	390	1 578	786	430	1 439	728
Словенія	2 005	1 529	1 661	1 892	786	2 064	865	428	2 092	733
Словакія	1 882	876	1 509	1 190	336	1 666	492	648	1 892	711
Швеція	4 332	2 669	2 917	3 534	578	6 189	1 113	1 824	5 091	1 305
Туреччина	25 076	22 199	29 484	29 857	12 461	33 615	17 656	16 593	33 425	16 061

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Статті у фахових виданнях України:***

1. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В., Хеїманіс Б. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №8.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9114>

Посилання: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16935617103776.pdf>

2. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В. Фактори впливу на інноваційний розвиток експортноорієнтованого підприємництва в умовах цифровізації економіки. *Наукові інновації та передові технології. Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 1 (29). С. 443–456.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-443-456](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-443-456)

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8460/8505>

3. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В. Кількісні методи оцінки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в цифровій економіці. *Ефективна економіка*. 2024. № 8.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.18>

Посилання: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4430/4465>

4. Бордаєв В. В. Методика оцінки впливу цифрових інновацій на економічну ефективність експортоорієнтованих підприємств. *Бізнес Інформ. Серія: "Економіка"*. 2024. №12. С. 81–91.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-81-91>

Посилання: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-12_0-pages-81_91.pdf

5. Бордаєв В. В. Стратегічне забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах глобальної конкуренції. *Академічні візії*. 2025. № 45 (фах., кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16751435>

Посилання: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2064/1943>

6. Бордаєв В. В. Інструменти стратегічного менеджменту для активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 7–8. e-ISSN 3083-6018.

DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.13>

Посилання: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/316>

Статті в інших виданнях:

5. Бордаєв В. В. Оцінка інноваційного розвитку експортно-орієнтованих підприємств в умовах цифровізації. *Наука і техніка сьогодні. Серія: "Економіка"*. 2025. №1(42). С. 243–254. Спеціальність 076 фахова

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-243-254](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-243-254)

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/19242/19254>

Матеріали конференцій:

1. Бордаєв В. В. Інноваційний розвиток підприємства: види та класифікація інновацій. *The 8th International scientific and practical conference "European scientific congress"* (Madrid, Spain, September 4-6, 2023). Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2023. P. 196–202.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/EUROPEAN-SCIENTIFIC-CONGRESS-4-6.09.23.pdf>

2. Бордаєв В. В. Класифікація інновацій та ключові аспекти інноваційного розвитку підприємства. *The 12th International scientific and practical conference "Science and technology: problems, prospects and innovations"* (Osaka, Japan, September 1-3, 2023) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2023. P. 165–172.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-PROBLEMS-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-1-3.09.23.pdf>

3. Бордаєв В. В. Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємництва у цифровій економіці. *The 1st International scientific and practical conference “European congress of scientific achievements”* (Barcelona, Spain, January 29-31, 2024). Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2024. P. 395–399.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-29-31.01.24.pdf>

4. Бордаєв В. В. Маркетингові стратегії українських компаній в умовах військового конфлікту. *The 5th International scientific and practical conference “Topical aspects of modern scientific research”* (Tokyo, Japan, January 25-27, 2024). CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2024. P. 541–548.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/TOPICAL-ASPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-25-27.01.2024.pdf>

5. Бордаєв В. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток експортоорієнтованих підприємств. *The 9th International scientific and practical conference “European congress of scientific achievements”* (Barcelona, Spain, September 9-11, 2024) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2024. P. 201–203.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-9-11.09.24.pdf>

6. Бордаєв В. В. Кількісні методи оцінки інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці. *The 1st International scientific and practical conference “Science and technology: challenges, prospects and innovations”* (Osaka, Japan, September 5-7, 2024) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2024. P. 229–231.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-CHALLENGES-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-5-7.09.24.pdf>

7. Бордаєв В. В. Інноваційний розвиток експортно-орієнтованих підприємств: виклики та перспективи в умовах цифровізації. *The 6th International scientific and practical conference “Science in the modern world: innovations and challenges”* (Toronto, Canada, February 20-22, 2025). Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2025. P. 518–520.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/SCIENCE-IN-THE-MODERN-WORLD-INNOVATIONS-AND-CHALLENGES-20-22.02.25.pdf>

8. Бордаєв В. В. Оцінка впливу цифрових інновацій на економічну ефективність експортно-орієнтованих підприємств. *The 4th International scientific and practical conference “Future of science: innovations and perspectives”* (Stockholm, Sweden, February 23-25, 2025) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2025. P. 340–342.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/FUTURE-OF-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PERSPECTIVES-23-25.02.25.pdf>

9. Бордаєв В. В. Цифрова трансформація як чинник підвищення гнучкості організації праці та продуктивності експортоорієнтованих підприємств. *The 2nd International scientific and practical conference “International experience in scientific research”* (September 25-27, 2025) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2025. P. 112–115.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/INTERNATIONAL-EXPERIENCE-IN-SCIENTIFIC-RESEARCH-25-27.09.25.pdf>

10. Бордаєв В. В. Вплив цифровізації на організацію праці та продуктивність експортоорієнтованих підприємств. *The 2nd International scientific and practical conference “Science and education: synergy of innovation”* (September 28-30, 2025) MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2025. P. 278–281.

Посилання: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/SCIENCE-AND-EDUCATION-SYNERGY-OF-INNOVATION-28-30.09.25.pdf>

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 54/2025
від 01.09.2025 р.

Дана **БОРДАЄВУ ВЛАДИСЛАВУ ВІКТОРОВИЧУ,**
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ФОП Бездетко О.С.** по темі № 213-46 «**Формування
омніканальної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах
цифровізації**» на посаді молодшого наукового співробітника з
03.01.2023 року по 31.01.2023 року.

Підрозділ 3.1. Основні інструменти і канали цифрового маркетингу в
процесі стратегічного розвитку підприємств сфери торгівлі.

Державний реєстраційний номер **0123U100033**

Начальник НД



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
« _____ » _____
61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 55/2025
від 01.09.2025 р.

Дана **БОРДАЄВУ ВЛАДИСЛАВУ ВІКТОРОВИЧУ,**
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — ТОВ «СІГМА СОФТВЕА» по темі № 85-46 «Інноваційні
напрями розвитку підприємства у цифровій економіці» на посаді
молодшого наукового співробітника з 03.04.2023 року по 14.04.2023 року.

Розділ 1. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємства.

Державний реєстраційний номер **0123U102158**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____
« _____ » _____ 20__ р.
61165, м.Харків, пр.Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 56/2025
від 01.09.2025 р.

Дана **БОРДАЄВУ ВЛАДИСЛАВУ ВІКТОРОВИЧУ**,
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — ТОВ «АГРОКОЛОР» по темі № 291-46 «Формування стратегії
розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки» на посаді
молодшого наукового співробітника з 02.10.2023 року по 31.10.2023 року.

Висновки, реферат.

Державний реєстраційний номер **0123U104008**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 26/86-02-31/3 від 23.03.2026

На № _____ від _____ **ДОВІДКА**

про провадження результатів та окремих пропозицій дисертаційної роботи
Бордаєва Владислава Вікторовича на тему:
«Забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованого
підприємства у цифровій економіці»

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Бордаєва В. В. використані для забезпечення навчального процесу на кафедрі міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семе́на Кузне́ця для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня здобуття вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент». Найбільш конструктивними серед них є:

процесуальний підхід до формування рейтингу системи інноваційних показників оцінювання діяльності експортоорієнтованого підприємства за складовими: інноваційна стратегія, інноваційний процес, забезпечення ресурсами, інноваційна структура, інноваційна культура, що дозволить здійснити вибір набору стратегічних інструментів управління інноваційним розвитком у зовнішньоекономічному середовищі;

інституційно-економічний інструментарій стимулювання інноваційного розвитку, що охоплює інституційні цифрові платформи та портали для підтримання підприємств-експортерів в межах інноваційної екосистеми та дозволяє інституціоналізувати співпрацю підприємств-експортерів з науковим сектором під час трансферу знань та технологій в бізнес-середовище.

Використання перелічених результатів та пропозицій у процесі підготовки здобувачів Інституту міжнародних відносин першого (бакалаврського) рівня здобуття вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньою програмою «Міжнародний менеджмент» здійснюється під час викладання освітньої компоненти «Основи міжнародних економіки та менеджменту».

Проректор
 з навчально-методичної роботи



Карі́на НЕМАШКАЛО

260784

Довідка
від « 9 » жовтня 2025 р.
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Бордаєва Владислава Вікторовича

Довідкою підтверджується те, що результати дисертаційної роботи Бордаєва Владислава Вікторовича, в ході якої досліджувалися проблеми забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств у цифровій економіці, були розглянуті й прийняті в практичну діяльність експортноорієнтованого підприємства ТОВ «Фаворіто».

Практичне значення для підприємства ТОВ «Фаворіто» має модель формування інноваційної стратегії експортоорієнтованого підприємства, що передбачає системне поєднання оцінювання інноваційної привабливості ринку з аналізом потенціалу, обмежень і ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Її концептуальна основа базується на інтеграції стратегічного, інноваційного та експортного контурів управління.

Запропонований підхід створює аналітичну платформу для ідентифікації ключових проблемних зон розвитку підприємства та обґрунтування альтернативних управлінських рішень. Зокрема, модель орієнтована на підвищення рівня рентабельності, стабілізацію грошових потоків, нарощення експортної частки в структурі доходів, комерціалізацію результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, забезпечення ресурсної гнучкості та посилення адаптивності системи управління до динамічних змін глобального ринкового середовища.

Імплементация цього інструментарію дозволила підприємству визначити рівень готовності до інноваційного розвитку, сформувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності та підготувати заходи з підвищення ефективності використання ресурсів у цифровій економіці.

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду за спеціальністю 051 – економіка.

Головний бухгалтер
ТОВ «Фаворіто»



Інна ДАШУТІНА