

УДК 338.45:658.5:351.824

Є. В. Міщук,
д. е. н., доцент, професор кафедри обліку, оподаткування, публічного управління
та адміністрування, Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>
Д. С. Воронов,
директор ТОВ "Білдінг мд"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8000-317X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.209

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ie. Mishchuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting,
Taxation, Public Administration, and Administration, Kryvyi Rih National University
D. Voronov,
Director of LLC "Building md"

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF EUROPEAN INTEGRATION: MANAGERIAL APPROACHES
AND THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Стаття присвячена визначенню системи управлінських підходів до інноваційного розвитку в умовах євроінтеграційних процесів з урахуванням впливу публічного управління. Обґрунтовано, що в умовах воєнних дій змістовному наповненні поняття "інноваційний розвиток" зміщуються акценти від розуміння його як процесу якісних змін до сприйняття як здатності підприємств адаптуватися до нових реалій, знаходити нестандартні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси. На цьому підґрунті удосконалено визначення інноваційного розвитку підприємств. Виконано аналіз витрат на наукові дослідження та розробки в Україні, який дав змогу виявити нестабільність їх фінансування. Для пошуку джерел додаткових фінансових ресурсів наведені заходи, що включають реорганізацію бюджетних пріоритетів, активізацію співпраці з міжнародними донорськими організаціями та використання механізмів державно-приватного партнерства. Виявлено також, що підприємницький сектор демонстрував високий рівень витрат на НДР. Показано, що євроінтеграційні процеси створюють зовнішнє середовище, яке активно впливає на інноваційний розвиток українських підприємств через доступ до фінансування, передових технологій, вдосконалення регуляторного середовища, обмін знаннями та покращення інфраструктури. Сформовано систему підходів до управління інноваційним розвитком промислових підприємств на макрорівні, розробка яких є прерогативою органів публічної влади. Ураховано, що їх упровадження на самих підприємствах здійснюється безпосередньо топ-менеджментом. Удосконалено систему підходів до управління інноваційним роз-

витком промислових підприємств на мікрорівні. Показано, що інтеграція макро— та мікрорівня управління утворює цілісний підхід, який у контексті євроінтеграційних процесів означає більш ефективне інтегрування внутрішніх структур підприємств у міжнародні економічні відносини та стандарти. Кожному із диференційованих управлінських підходів протиставлено відповідні показники оцінювання, які дозволяють об'єктивно аналізувати та контролювати ефективність впроваджуваних заходів.

The article is dedicated to defining a system of managerial approaches to innovative development within the context of European integration processes, considering the influence of public administration. It is substantiated that in the conditions of military actions, the concept of "innovative development" shifts its emphasis from being understood as a process of qualitative changes to being perceived as the ability of enterprises to adapt to new realities, find unconventional solutions, and effectively utilize available resources. Based on this, the definition of innovative development of enterprises has been improved. An analysis of expenditures on scientific research and development in Ukraine has been conducted, revealing the instability of their funding. Measures for finding sources of additional financial resources include reorganizing budget priorities, activating cooperation with international donor organizations, and using public-private partnership mechanisms. It has also been found that the entrepreneurial sector demonstrated a high level of expenditure on R&D. It is shown that European integration processes create an external environment that actively influences the innovative development of Ukrainian enterprises through access to funding, advanced technologies, regulatory environment improvements, knowledge exchange, and infrastructure enhancement. A system of approaches to managing the innovative development of industrial enterprises at the macro level has been formed, the development of which is the prerogative of public authorities. It is taken into account that their implementation within the enterprises themselves is carried out directly by top management. The system of approaches to managing the innovative development of industrial enterprises at the micro level has been improved. It is shown that the integration of macro— and micro-level management creates a holistic approach, which in the context of European integration processes means more effective integration of the internal structures of enterprises into international economic relations and standards. Each differentiated managerial approach is countered with appropriate evaluation indicators, which allow for objective analysis and control of the effectiveness of the implemented measures.

Ключові слова: воєнний стан; євроінтеграція; інновації; макрорівень; мікрорівень; публічне управління; розвиток; технології; управлінські підходи.

Key words: martial law; European integration; innovations; macro level; micro level; public administration; development; technologies; managerial approaches.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Процес євроінтеграції надає українським підприємствам нові можливості для розвитку, виходу на європейські ринки та підвищення конкурентоспроможності. Разом із цим, він вимагає від підприємств відповідності високим стандартам якості, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що стимулює їх до впровадження інноваційних рішень у всіх сферах діяльності — від технологій до управлінських практик. При цьому, слід указати, що управлінські підходи, орієнтовані на

інноваційний розвиток, потребують нового рівня компетенцій керівників та працівників, а також зміни корпоративної культури, оскільки інноваційний менеджмент включає в себе не лише впровадження нових технологій, але й розробку стратегій довгострокового розвитку, оптимізацію організаційних структур та ефективне управління людськими ресурсами. Відтак, впровадження інновацій надає можливість не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, у т.ч. знизити витрати, розширити ринки збуту, але й збільшити вартість підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Публічні інституції, створюючи сприятливі умови для інноваційного розвитку, можуть як стимулювати під-

приємства до активного впровадження нововведень, так і стримувати їх. З одного боку, позитивний вплив стимулювання передбачає розробку та реалізацію державних програм підтримки інновацій, створення такої нормативно-правової бази, яка сприяє розвитку інноваційної діяльності, у т.ч. через фінансове та консультативне забезпечення. Публічне управління виступає сполучною ланкою у взаємодії між науковими установами, підприємствами та ринками, сприяючи, тим самим, створенню ефективної інноваційної екосистеми. З іншого боку, відсутність інноваційних стратегій як на державному рівні, так і серед пріоритетних цілей управління підприємствами, призводить до стагнації виробництва, зниження продуктивності та якості продукції, що, своєю чергою, зменшує інвестиційну привабливість підприємств і, як наслідок, цілих регіонів і країни в цілому. Без інноваційного розвитку підприємства не здатні ефективно реагувати на зміни ринкових умов, що ставить їх під загрозу витіснення більш прогресивними конкурентами. Не менш важливим є і те, що інновації забезпечують підвищення енергоефективності виробничих процесів, що є надзвичайно вагомим чинником у світлі енергетичної кризи, яка виникла в Україні через знищення енергетичної інфраструктури під час військових обстрілів.

Таким чином, дослідження інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах євроінтеграції є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє виявити основні чинники та механізми, які сприяють успішному впровадженню інновацій, визначити ефективні управлінські підходи та розробити рекомендації щодо їх удосконалення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційного розвитку та управління ним завжди знаходиться в полі зору економістів, учених і практиків. Останні дослідження все більш переконливо доводять необхідність побудови цільного підходу, який би інтегрував чинники макро- та мікрорівнів в умовах впливу зовнішнього середовища. Так, Бугаєва М.В., Демченко С.В. диференціюють чинники успішного інноваційного розвитку, серед яких інноваційна політика держави, співпраця бізнес-структур з державою і науковою спільнотою на національному і міжнародному рівнях, вдосконалення нормативно-правової бази щодо інноваційної діяльності [1, с. 252—253]. Принципово погоджуючись із цим поглядом відмітимо, що додатково потрібно враховувати такі сучасні реалії, як євроінтеграційні тренди, котрі виступають двигуном і регулятором вищевказаних чинників. Науковці Сусіденко В.Т. і Сусіденко Ю.В., пропонуючи заходи покращення інноваційного клімату, не розмежовують їх на макро— і макрорівень, що ускладнює сприйняття і фокусує увагу переважно на державному регулюванні [2, с. 189]. Регіональний контекст інноваційної активності промислового сектору із виявленням проблемних питань представлений вченими Ішук С.О. і Созанським Л.Й. в роботі [3]. Варто відзначити тезу, висловлену в роботі Христенко О.В., Коцюруби Б.Ю. про принцип адаптивності в управлінні розвитком підприємства на інноваційній основі [4, с. 779]. Науковцем Горяченко Ю.Г. управління інноваційним розвитком підприємств розглядається

крізь призму його традиційних функцій — від планування до контролю, що, звісно, є цілком логічним, але, на наш погляд, фрагментарним представленням системи управлінських підходів [5, с. 35]. Майборода В.М. представив управління інноваційним розвитком більш комплексно — у вигляді структурованої моделі, додавши до функцій ще й механізми, методи і принципи управління, а також диференціювавши внутрішні і зовнішні детермінанти середовища функціонування підприємств [6, с. 51]. Такий погляд робить внесок у теоретичну парадигму досліджуваного питання, але залишає поза увагою процес євроінтеграції як важливий компонент зовнішнього середовища. Важливим внеском роботи Котуранової Т.В. і Коногової М. слід визнати визначення чинників, які гальмують розвиток інноваційної діяльності, але вони стосуються тільки будівельної галузі [7, с. 84—86]. Підсумовуючи, не можна не відзначити внесок у розвиток проблематики інноваційного розвитку таких видатних учених, як Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М., які актуалізували інноваційну культуру в якості його ключового підґрунтя [8].

Отже, вагомість внеску зазначених науковців у концептуалізацію управління інноваційним розвитком не викликає сумніву. Однак через його багатогранність, мультикомпонентність й генерацію нових викликів реаліями воєнного стану та євроінтеграційним курсом дане питання потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні системи управлінських підходів до інноваційного розвитку в умовах євроінтеграційних процесів з урахуванням впливу публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Процеси інтеграції у європейський простір створюють зовнішнє середовище, яке активно впливає на інноваційний розвиток українських підприємств через доступ до фінансування, передових технологій, вдосконалення регуляторного середовища, обмін знаннями та покращення інфраструктури. Так, програма "Горизонт Європа" надає можливість отримати фінансування для реалізації науково-дослідних проєктів, що сприяє розвитку нових продуктів та технологій [9]. Адаптація законодавства України до стандартів ЄС забезпечує прозорість та стабільність, що знижує інвестиційні ризики. Крім цього, гармонізація стандартів якості продукції дозволяє українським виробникам виходити на європейські ринки, стимулюючи їх до впровадження нових технологічних рішень та покращення показників якості. Завдяки участі ряду європейських фінансових інституцій стає можливим доступ до фінансових ресурсів. Зокрема, інноваційні проєкти в Україні активно фінансують Європейський банк реконструкції та розвитку та інші міжнародні фінансові організації, завдяки чому підприємства отримують можливості для модернізації виробництва, впровадження більш сучасних технологій тощо. Важливо, що навіть під час військових дій, українські університети та дослідницькі центри активно співпрацюють з європейськими партнерами в рамках спільних дослідницьких проєктів, що дозволяє отримувати доступ до

передових досліджень та розробок. Зазначене, своєю чергою, стимулює розвиток нових ідей та технологій, які можуть бути впроваджені у виробничі процеси українських підприємств. Європейські інвестиції у транспортну, енергетичну та інформаційну інфраструктуру України створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу та впровадження новітніх технологій. Зокрема, модернізація транспортної інфраструктури полегшує логістику, що дозволяє швидше та ефективніше доставляти продукцію на ринки збуту.

Адаптація національної політики щодо інноваційної діяльності до вимог ЄС здійснюється в Україні через відповідні інституції публічного управління. Через них же розробляються і реалізуються державні програми підтримки інновацій та підприємництва. Важливим аспектом цього процесу є підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів публічної влади, що сприяє створенню більш сприятливого бізнес-клімату і залученню іноземних інвестицій. Не менш значущою є роль публічного управління у створенні інституційних умов, які забезпечують ефективну взаємодію між державою та бізнесом, а також у підтримці інноваційної інфраструктури, включаючи розвиток науково-дослідних установ, технопарків та інкубаторів [9; 10].

Під час війни підприємства стикаються з численними викликами, які ставлять їх на межу фізичного знищення та ліквідації [11]. Проте, в умовах кризи інноваційний розвиток підприємств набуває особливого значення та може стати вирішальним чинником не лише для їх виживання, але й фундаментом для досягнення стабільності і майбутнього росту. Очевидно, що при воєнних діях у змістовному наповненні поняття "інноваційний розвиток" зміщуються акценти від розуміння його як процесу якісних змін до сприйняття як здатності підприємств адаптуватися до нових реалій, знаходити нестандартні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси. Підприємства вимушені не тільки релокувати свої активи з небезпечних регіонів, але й перерієнтовувати діяльність, шукати нові ринки збуту та джерела постачання [10]. Успішне вирішення цих завдань вимагає впровадження інноваційних підходів і рішень.

Відтак, в умовах війни поняття "інноваційний розвиток підприємства" можна трактувати як комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності, забезпечення життєздатності та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Ефективні практики публічного управління діють в Ізраїлі, де запроваджена програма MOFET, яка спрямована на підтримку інноваційних досліджень і розробок саме для промислових підприємств. Так, держава підтримує витрати на вищезгадані дослідження у розмірі від 30% до 50%, підприємства звільняються від роялті тощо [12]. Що стосується України, то

Таблиця 1. Витрати на НДР, 2021—2023 рр.

Сектори діяльності, роки	Витрати на наукові дослідження і розробки			У т. ч. за видами досліджень, тис грн		
	тис .грн	у %		Фундаментальні	прикладні наукові	науково-технічні
		до загального обсягу витрат на НДР	до попереднього року			
Усього						
2021	20973775,2	100,0	123,2	5163652,8	4821306,2	10988816,2
2022	17117836,2	100,0	81,6	4081358,3	4827588,4	8208889,5
2023	21348062,6	100,0	124,7	4424348,0	6348434,0	10575280,6
за секторами діяльності						
- підприємницький						
2021	11339526,9	54,1	127,9	143462,3	1300178,5	9895886,1
2022	9257637,9	54,1	81,6	93398,0	1605389,0	7558850,9
2023	12613084,4	59,1	136,2	151253,3	2800025,0	9661806,1
- державний						
2021	8053346,4	38,4	118,2	4548898,4	2663035,5	841412,5
2022	6424190,9	37,5	79,8	3653773,5	2346211,3	424206,1
2023	7155517,9	33,5	111,4	3857973,0	2622609,9	674935,0
- вищої освіти						
2021	1580901,9	7,5	117,8	471292,1	858092,2	251517,6
2022	1436007,4	8,4	90,8	334186,8	875988,1	225832,5
2023	1579460,3	7,4	110,0	415121,7	925799,1	238539,5

Джерело: [13].

воєнний стан негативно впливає на фінансування інноваційної діяльності, створюючи комплексні виклики та обмеження для її розвитку. Однак, попри загальне скорочення державних програм підтримки інновацій, зростає зацікавленість новітніми технологіями у військовій та безпековій сферах, що стимулює розвиток специфічних напрямків наукових досліджень та розробок (далі по тексті — НДР). Витрати на НДР у передвоєнний 2021 рік та у період воєнного стану (2022—2023 рр.) представлені в табл. 1.

Витрати на НДР в Україні протягом 2021—2023 рр. зазнавали значних коливань. Так, у 2021 р. вони становили 20 973 775,2 тис. грн, що більше на 23,2% порівняно з попереднім роком. Однак, у 2022 р. їх величина знизилася до 17 117 836,2 тис. грн, що становило 81,6% від рівня 2021 р. У 2023 р. витрати знову зросли і склали 21 348 062,6 тис. грн, що на 24,7% більше порівняно з 2022 р. Описана динаміка характеризує нестабільність фінансування наукової сфери, що пов'язано як з економіко-політичними чинниками, так і військовими діями. Важливо, що підприємницький сектор демонструє високий рівень витрат упродовж усього аналізованого періоду, що підкреслює важливість приватного фінансування для розвитку науки і технологій. Водночас, державний сектор, попри значне зниження у 2022 р., показав зростання у 2023 р., що віддзеркалює певні зусилля уряду щодо підтримки науки. Витрати у секторі вищої освіти також зазнали коливань, але загалом вони зберегли стабільний рівень, який коливався в межах 7,4%—8,4% від загальної величини витрат на НДР за 2021—2023 рр. [13].

З метою покращення ситуації необхідно забезпечити стабільне і передбачуване фінансування НДР з боку держави, що може сприяти довгостроковому плануванню і розвитку наукової інфраструктури. При цьому, пошук фінансових ресурсів є складним викликом. Цілком усвідомлюючи, що в умовах війни висловлена пропози-

Таблиця 2. Система підходів до управління інноваційним розвитком промислових підприємств — макрорівень

Найменування управлінського підходу	Основний зміст управлінського підходу	Підходи та показники до визначення забезпечення інноваційного розвитку
Нормативно-правовий	Створення сприятливого нормативно-правового середовища, що відповідає європейським стандартам, у тому числі забезпечення захисту прав інтелектуальної власності та спрощення процедур започаткування і ведення бізнесу.	Показники відповідності законодавства (ступінь відповідності українського законодавства європейському); показник виконання зобов'язань перед ЄС (у відсотковому вираженні по кожному взятому Україною зобов'язанню та в середньому); показники прозорості та підзвітності державних органів (оцінюється наявність та доступність публічних звітів про діяльність органів влади, процеси консультацій з громадськістю, відсоток документів і рішень, що є в публічному доступі); показники ефективності судової системи (швидкість та справедливість судових процесів); показники боротьби з корупцією (індекс сприйняття корупції, кількість корупційних справ, оцінка виконання антикорупційних програм).
Управління інноваційними кластерами	Передбачає створення та підтримку інноваційних кластерів, що об'єднують підприємства, науково-дослідні установи та органи влади з метою спільного розвитку інноваційних проєктів, що дозволяє зосередити ресурси і знання, сприяти обміну досвідом та технологіями, а також прискорює комерціалізацію наукових розробок. Включає організацію навчальних програм, семінарів і конференцій, спрямованих на підвищення компетенцій учасників.	Показники кількості учасників кластеру; рівень інноваційної активності (кількість зареєстрованих патентів, ліцензій та інноваційних продуктів, створених учасниками кластеру за певний період); сумарний обсяг фінансових ресурсів, вкладених в інноваційні проєкти кластеру, включаючи державне фінансування, приватні інвестиції та гранти; оцінка кількості спільних проєктів, досліджень та публікацій між підприємствами, науково-дослідними установами та органами влади; Оцінка кількості та якості наукових досліджень, інноваційних розробок та впровадженнь нових технологій, що здійснюються учасниками кластеру та інші.
Управління інноваційною інфраструктурою	Передбачає розвиток інфраструктури підтримки інноваційної діяльності, включаючи створення бізнес-інкубаторів, технопарків та центрів трансферу технологій. Ці інституції надають підприємцям не тільки фізичний простір для роботи, але й доступ до необхідних ресурсів, консультативної допомоги, менторства та інвестиційних можливостей. Крім того, сюди доцільно включити впровадження електронних сервісів і цифрових платформ, які спрощують взаємодію між бізнесом, науковими установами і органами влади.	Кількість створених бізнес-інкубаторів; завантаженість бізнес-інкубаторів (частка заповнених місць у інкубаторах від їх загальної місткості); кількість стартапів у бізнес-інкубаторах (число підприємств, що використовують послуги інкубатора); частка стартапів, які продовжують діяльність після виходу з інкубатора; загальна сума інвестицій, залучених підприємствами під час перебування в інкубаторі та після нього; число нових робочих місць, створених компаніями у бізнес-інкубаторах та інші.
Управління фінансовим забезпеченням	Включає в себе розподіл бюджетних коштів, залучення інвестицій, створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності, а також забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених стратегічних цілей.	Показники ефективності бюджетних витрат у сфері інноваційної діяльності; обсяг залучених інвестицій в інноваційну сферу; інноваційний рейтинг країни; середній обсяг інвестицій на один проєкт; відсоток ВВП, що виділяється на НДР; частка витрат на інновації у загальному обсязі виробничих витрат; показники ефективності використання державних коштів (окупність, ROI тощо) та інші.
Управління адаптаційними процесами в сфері освіти	Адаптація національної системи освіти до європейських стандартів, що включає модернізацію навчальних програм, підвищення кваліфікації викладацького складу, а також розвиток міжнародної співпраці у сфері науки і освіти.	Наявність законів та нормативних актів, які відповідають європейським освітнім стандартам; кількість учасників у європейських освітніх програмах; наявність національних агенцій або інших органів, що відповідають за забезпечення якості освіти; кількість і питома вага навчальних програм, приведених у відповідність до європейських освітніх вимог; динаміка кількості програм обміну та співпраці з європейськими університетами; кількість і питома вага програм для підтримки студентів з особливими потребами; кількість програм для безперервного професійного розвитку викладачів і адміністративного персоналу та інші.

Джерело: систематизовано авторами.

ція може виглядати як лозунг, однак підтримка інновацій та наукової діяльності дозволить залучати таланти, зменшити відтік мізків і створити умови для стійкого розвитку країни після завершення воєнних дій. Задля цього уряд повинен зробити реорганізацію бюджетних пріоритетів, активно співпрацювати з міжнародними донорськими організаціями та активізувати використання механізмів державно-приватного партнерства. У рамках таких партнерств державі доцільно розглянути можливість податкових пільг для інноваційно-активних підприємств, а також запровадження спеціальних по-

датків (зборів), надходження від яких скеровуватимуться на фінансування інновацій. Крім того, державі доцільно стимулювати розвиток внутрішнього ринку венчурного капіталу. Для цього необхідно створити правову та інституційну базу, яка сприятиме залученню приватних інвесторів до інвестування в інноваційні стартапи.

Для сектору вищої освіти доцільно посилити взаємодію з промисловими підприємствами з метою залучення додаткових ресурсів, підвищення якості й практичної орієнтації наукових досліджень.

Таблиця 3. Система підходів до управління інноваційним розвитком промислових підприємств — мікрорівень

Найменування управлінського підходу	Основний зміст управлінського підходу	Підходи та показники до визначення забезпечення інноваційного розвитку
Стратегічне управління інноваціями	Визначення довгострокових цілей інноваційного розвитку, формулювання стратегій їх досягнення і визначення ресурсів для цього.	Виконання стратегії інноваційного розвитку; досягнення KPI; кількість нових технологій, які захищені патентом або авторським правом [1] та інші.
Управління фінансовим забезпеченням інновацій (тактичне, поточне, довгострокове)	Полягає в забезпеченні необхідних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних ідей та проєктів.	Витрати на інноваційну діяльність; витрати на дослідження та наукові розробки; витрати на випробування, сертифікацію, отримання інших дозвільних документів; витрати на удосконалення основних засобів та технологічних процесів; витрати на навчання персоналу; суми витрат та їх частки щодо інноваційної діяльності: у собівартості та окремо з чистого прибутку; ефективність фінансування інноваційного розвитку [1] та інші.
Ресурсно-технологічне управління	Передбачає управління технологічними процесами, їх впровадження та оптимізація для підтримки інновацій	Коефіцієнт залучених основних засобів в інноваційній діяльності; коефіцієнт придатності основних засобів, залучених в інноваційній діяльності; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва; частка матеріальних ресурсів на інноваційну діяльність у сумі матеріальних витрат; матеріаломісткість інноваційної продукції [1] та інші.
Управління талантами	Полягає у систематичному підході до привертання, розвитку і утримання висококваліфікованих працівників, спроможних створювати та реалізовувати інноваційні ідеї, що включає в себе процеси рекрутингу та відбору талантів, надання можливостей для професійного зростання і навчання, створення мотиваційних програм.	Частка працівників які залучалися до інноваційної діяльності; частка працівників, що мають інноваційні здібності; частка працівників з вищою освітою [1] та інші.
Управління організаційною культурою та лідерством	Передбачає створення сприятливої організаційної культури для стимулювання інновацій та розвитку лідерських якостей, котрі підтримують інновації.	Частота змін у стратегії та бізнес-процесах підприємства (кількість змінених процедур або стратегій за певний період часу); коефіцієнт імплементованих ініціатив, запропонованих працівниками (як співвідношення кількості прийнятих ініціатив до загальної кількості пропозицій); коефіцієнт відкритості та ефективності комунікації між відділами та рівнями управління (оцінка регулярності зустрічей між відділами, частота використання спільних робочих платформ тощо); частота виявлення підтримки ініціатив управління на різних рівнях (опитування працівників щодо їхнього відчуття підтримки від керівництва); кількість нагороджень або визнань за інноваційні ідеї (аналіз кількості присвоєнь нагород або заохочень за участь у проєктах інновацій) та інші.
Управління змінами	Передбачає здатність підприємства адаптуватися до змін внаслідок впровадження інновацій.	Часові показники (час від ідеї до її впровадження); фінансові показники (коефіцієнти ефективності витрат на інновації через ROI, NPV та інші); оцінка організаційної готовності (аналіз здатності виробничих систем до змін і адаптації; оцінка готовності персоналу до прийняття інновацій та нових технологій) та інші.
Маркетинговий підхід до інновацій	Грунтується на глибокому аналізі ринкових потреб і конкурентного середовища для розробки і впровадження інноваційних продуктів і послуг.	Оцінка змін в ринковій частці нового продукту або послуги, що стали можливими завдяки маркетингу; вимірювання рівня лояльності до нового продукту або бренду серед цільової аудиторії; опитування клієнтів для оцінки їхнього задоволення новим продуктом або послугою, яке може бути результатом маркетингових стратегій; аналіз впливу інновацій на соціальних медіа, включаючи вимірювання залучення, вподобань, репостів тощо.
Управління ризиками і нестабільністю	Передбачає ідентифікацію і управління ризиками, пов'язаними з інноваціями, врахування впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства.	Аналіз технологічних та ринкових трендів; оцінка ризиків: загрози конфіденційної інформації у сфері інноваційної діяльності підприємства, операційних ризиків (надійності технологічних процесів, інтеграції з існуючими системами), проєктних ризиків, соціальних та екологічних ризиків інноваційного проєкту, правових і регуляторних ризиків, організаційних, технічних, фінансових і ринкових ризиків тощо.
Управління співпрацею зі стейкхолдерами	Передбачає взаємодію з широким колом зацікавлених сторін, включаючи постачальників, споживачів, інвесторів, науково-дослідні установи, державні органи та інші зацікавлені групи задля забезпечення ефективної комунікації та координації дій між всіма учасниками інноваційного процесу, що сприяє формуванню синергетичного ефекту та досягненню стратегічних цілей підприємства.	Наявність партнерств з закладами освіти, науковими установами, організаціями; участь у стартапах, співпраця на основі ідей; командна робота в межах підприємства; навчання працівників (Так/Hi) [1] тощо.

Джерело: складено авторами.

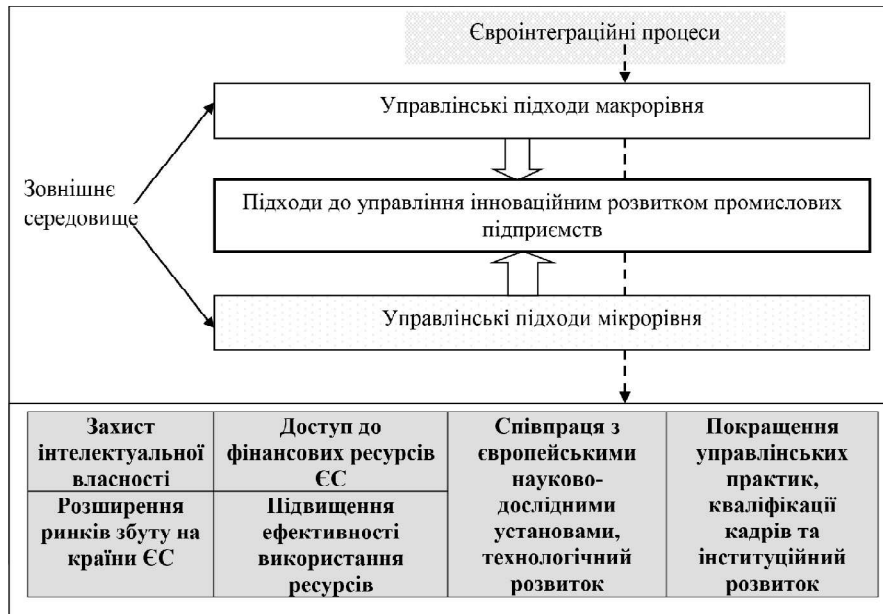


Рис. 1. Цілісний підхід до управління інноваційним розвитком підприємств

Джерело: сформовано авторами.

Тож, управлінські підходи до інноваційного розвитку на макрорівні є важливим елементом публічного управління, який покликаний створити стимулююче та сприятливе середовище для підприємств задля підвищення ефективності їх діяльності. Дані підходи систематизовані нами в табл. 2.

Отже, управлінські підходи до інноваційного розвитку на макрорівні найчастіше сприймаються як загальна стратегічна задача, яка визначається економічними та соціокультурними чинниками. При цьому, урядові політики, міжнародні угоди та макроекономічні умови визначають загальний контекст для стимулювання інновацій у різних галузях економіки. Однак на мікрорівні, управління інноваційним розвитком впроваджується безпосередньо на рівні підприємств, що передбачає активну участь топ-менеджменту у формуванні відповідних стратегій, інвестування в НДР, а також залучення талантів і створення сприятливого середовища для творчого процесу та впровадження нових ідей. Ключові управлінські підходи мікрорівня представлені нами в табл. 3.

Інтеграція макро- та мікрорівня управління утворює цілісний підхід, що сприяє забезпеченню інноваційного розвитку промислових підприємств через максимізацію синергетичного потенціалу взаємодії заходів публічного управління і мікроекономічних підходів, адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що сприяє оптимізації виробничих процесів та стимулює креативний інтелектуальний капітал на основі сучасних парадигм управлінської діяльності.

У контексті євроінтеграційних процесів це означає більш ефективне інтегрування внутрішніх структур підприємств у міжнародні економічні відносини та стандарти (рис. 1).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграційного курсу під час воєнного стану стає вагомим чинником стійкості національної економіки та виживання українських підприємств. Ефективне управління ним вимагає інтеграції сучасних управлінських підходів, що включають, але не обмежуються стратегічним плануванням, управлінням знаннями та інвестиціями в технологічні тренди. Роль публічного управління в цьому контексті є надзвичайно важливою. Органи публічної влади повинні створювати сприятливе середовище для інновацій через підтримку науково-дослідних розробок, стимулювання приватних інвестицій та забезпечення відповідної нормативно-правової бази, яка поряд із іншим забезпечить належний захист інтелектуальної власності. Крім того, важливим аспектом є підтримка освітніх програм та професійної підготовки кадрів, що дозволить забезпечити підприємства висококваліфікованими працівниками. Особливі заходи повинні стосуватися пошуку фінансових ресурсів для державної підтримки інновацій під час війни, що включає оптимізацію державних витрат, залучення міжнародної допомоги, розвиток державно-приватного партнерства, впровадження спеціальних податків та стимулювання внутрішнього ринку венчурного капіталу.

Спільним для макро- та мікрорівня в управлінні інноваційним розвитком є фінансове забезпечення. Окрім цього на мікрорівні нами виділено стратегічне управління інноваціями, ресурсно-технологічне управління, управління талантами, управління організаційною культурою та лідерством, управління змінами, маркетинговий підхід до інновацій, управління ризиками і нестабільністю, управління співпрацею зі стейкхолдерами. Кожному із диференційованих управлінських підходів протиставлено відповідні показники оцінювання, які

дозволяють об'єктивно аналізувати та контролювати ефективність впроваджуваних заходів.

Отже, лише за умови координації зусиль на всіх рівнях можна забезпечити стійкий розвиток інноваційної діяльності, що є необхідним для успішного подолання викликів воєнного часу та забезпечення майбутнього зростання промислових підприємств та країни у цілому.

Напрямок подальших досліджень є практична апробація удосконаленої системи управлінських підходів до інноваційного розвитку промислових підприємств та визначення її ефективності.

Література:

1. Бугаєва М.В., Демченко С.В. Теоретичні витoki управління розвитком інноваційного підприємництва. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 247—257.

2. Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2020. № 2(6). С. 183—193.

3. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Порівняльна статистична оцінка інноваційної діяльності промислового сектору економіки України (регіональний розріз). Статистика України. 2022. № 1. С. 47—58.

4. Христенко О.В., Коцюруба Б.Ю. Особливості управління розвитком підприємства на інноваційній основі. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 777—781.

5. Горященко Ю.Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 17. С. 34—38.

6. Майборода В.М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. Entrepreneurship and Trade. 2022. № 33. С. 49—52.

7. Котуранова Т. В., Конохова М. Проблеми управління інноваційним розвитком будівельних підприємств в Україні. Економічний простір. 2022. № 182. С. 83—87.

8. Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: кол. монографія / ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. Київ: ІЕП НАНУ, 2019. Розд. 5. С. 97—113.

9. Міщук Є.В., Пасічник Н.В. Стратегічні маркетингові рішення у стимулюванні європейської інтеграції та управлінні ефективністю інноваційних компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 31—37.

10. Воронов Д.С., Воронов М.С. Показники забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Актуальні питання розвитку науки та освіти: Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. 9—10 грудня 2023 р. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 58—60.

11. Соболевська Л. Інновації під час війни — чи на часі? Український кластерний Альянс. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/>

12. Федак М. MOFET — як Ізраїль стимулює R&D у виробництві. Індустрія 4.0 в Україні. 2019. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/03/11/mofet-yak-izrail-stimulyue-rd-u-virobnictvi/>

13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm

References:

1. Buhaieva, M.V. and Demchenko, S.V. (2021), "Theoretical origins of managing the development of innovative entrepreneurship", *Tsentrал'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (39), pp. 247—257.

2. Susidenko, V.T. and Susidenko, Yu.V. (2020), "The realities of innovative development of Ukrainian enterprises", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 2 (6), pp. 183—193.

3. Ischuk, S.O. and Sozans'kyj, L.J. (2022), "Comparative statistical assessment of innovative activity of the industrial sector of the economy of Ukraine (regional section)", *Statystyka Ukrainy*, vol. 1, pp. 47—58.

4. Khrystenko, O.V. and Kotsiuruba, B.Yu. (2017), "Peculiarities of enterprise development management on an innovative basis", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 13, pp. 777—781.

5. Horiaschenko, Yu.H. (2021), "Management of innovative development of enterprises in conditions of digitalization", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 17, pp. 34—38.

6. Majboroda, V.M. (2022), "Management of innovative development of enterprises in the service sector", *Entrepreneurship and Trade*, vol. 33, pp. 49—52.

7. Koturanova, T.V. and Konohova, M. (2022), "Problems of managing the innovative development of construction enterprises in Ukraine", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 182, pp. 83—87.

8. Shypulyna, Yu.S. Illiashenko, N.S. and Illiashenko, S.M. (2019), "Management of innovative development of the enterprise based on its innovative culture", *Instytutsional'na model' innovatsijnoi ekonomiky [Institutional model of innovative economy]*, IEP NANU, Kyiv, Ukraine, vol. 5, pp. 97—113.

9. Mischuk, Ye.V. and Pasichnyk, N.V. (2024), "Strategic marketing decisions in stimulating European integration and managing the efficiency of innovative companies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 31—37.

10. Voronov, D.S. and Voronov, M.S. (2023), "Indicators of ensuring innovative development of the enterprise", *Aktual'ni pytannia rozvytku nauky ta osvity: Materialy X Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Actual issues of the development of science and education: Materials of the 10th International Scientific and Practical Conference]*, L'vivs'kyj naukovyj forum, L'viv, Ukraine, pp. 58—60.

11. Sobolevs'ka, L. (2023), "Innovations during the war — is it timely?", *Ukrains'kyj klasternyj Al'ians*, available at: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/> (Accessed 25 June 2024).

12. Fedak, M. (2019), "MOFET — how Israel stimulates R&D in manufacturing", *Industriia 4.0 v Ukraini*, available at: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/03/11/mofet-yak-izrail-stimulyue-rd-u-virobnictvi/> (Accessed 25 June 2024).

13. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (Accessed 25 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024 р.