

Чобіток Вікторія Іванівна,
доктор економічних наук, професор
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного Університету ім. В.Н. Каразіна
вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна;
E-mail: vika_chobitok@ukr.net;
ORCID ID: 0000-0002-5272-388X

Веркуш Дмитро Михайлович,
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного Університету ім. В.Н. Каразіна
вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна;
E-mail: verkush1980@gmail.com;
ORCID ID: 0009-0009-5267-6022

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ЩОДО ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Chobitok Viktoriia,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Scientific Research Institute "Ukrainian Engineering Pedagogical Academy"
Kharkiv National University. V.N. Karazin
St. 16 University Street, Kharkiv, 61003, Ukraine;
E-mail: vika_chobitok@ukr.net;
ORCID ID: 0000-0002-5272-388X

Verkush Dmytro,
applicant for the third educational and scientific level of higher education,
Scientific Research Institute "Ukrainian Engineering Pedagogical Academy"
Kharkiv National University. V.N. Karazin
St. 16 University Street, Kharkiv, 61003, Ukraine;
E-mail: verkush1980@gmail.com;
ORCID ID: 0009-0009-5267-6022

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR EVALUATING INTELLECTUAL AND STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVENESS IN BUSINESS ENTITIES

Анотація. Авторами статті запропоновано основні етапи генерування та впровадження інновацій, які включають: ініціювання інновації, планування впровадження інновації, техніко-економічне обґрунтування інновації, розробка концепції інновації, організація впровадження інновації, реалізація інновації, моніторинг і контроль впровадження інновації, оцінка ефективності впровадження інновації. В дослідженні проаналізовано методи, визначено їх характеристики, а також переваги і недоліки при їх практичному застосуванні. У статті запропоновано комплексне науково-методичне підґрунтя для оцінки інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації та високої динаміки зміни ринкового середовища. Дослідження ґрунтується на системному аналізі сучасних фреймворків управління (Hoshin Kanri, McKinsey 7S, Balanced Scorecard 2.0, TOGAF, Lean Startup, OKR, BI-системи, VRIO, Design Thinking тощо), адаптованих до етапів генерування та впровадження інновацій: від ініціювання до

оцінки ефективності їх впровадження. Окрему увагу приділено проблемі узгодження стратегічного бачення з операційною реалізацією інновацій через використання KPI, систем візуалізації даних (BI), моделей оцінки інтелектуального потенціалу, а також інструментів стратегічної адаптації в нестабільному середовищі. Результати дослідження можуть бути використані для побудови ефективних систем управління інноваціями, які інтегрують інтелектуальний потенціал в стратегію розвитку з урахуванням вимог цифрові трансформації та орієнтовані на формування довготривалих конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності на ринку від впровадження інновації. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленій розробці адаптивних моделей управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності з використанням штучного інтелекту, Big Data-аналітики та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (це речення взяв з висновку).

Ключові слова: інновація, стратегічне управління, оцінка, методи, інтелектуалізація, фреймворки, суб'єкти підприємницької діяльності

Abstract. The authors of the article have proposed the main stages of innovation generation and implementation, which include: initiation of innovation, planning of innovation implementation, technical and economic justification of innovation, development of the innovation concept, organization of innovation implementation, innovation realization, monitoring and control of implementation, and evaluation of innovation effectiveness.

The study analyzes the methods, identifies their characteristics, as well as the advantages and disadvantages of their practical application. The article proposes a comprehensive scientific and methodological framework for assessing intellectual and strategic management of innovativeness in entrepreneurial entities under conditions of digital transformation and a highly dynamic market environment. The research is based on a systematic analysis of modern management frameworks (Hoshin Kanri, McKinsey 7S, Balanced Scorecard 2.0, TOGAF, Lean Startup, OKR, BI systems, VRIO, Design Thinking, etc.) adapted to the stages of innovation generation and implementation — from initiation to effectiveness evaluation. Particular attention is paid to the problem of aligning strategic vision with operational implementation of innovation through the use of KPIs, data visualization systems (BI), intellectual potential assessment models, and strategic adaptation tools in an unstable environment. The results of the study can be applied to the development of effective innovation management systems that integrate intellectual potential into development strategies, taking into account the demands of digital transformation. and aimed at shaping long-term competitive advantages of business entities in the market as a result of innovation implementation. Prospects for further research lie in the in-depth development of adaptive models for managing the innovativeness of business entities using artificial intelligence, Big Data analytics, and automated decision support systems.

Keywords: innovation, strategic management, evaluation, methods, intellectualization, frameworks, business entities

JEL codes: F13, F53, K33.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції, ключовим фактором успішного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності є ефективне управління генеруванням та впровадженням інновацій. Актуальність дослідження зумовлена потребою в систематизації та оптимізації методів оцінки інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності з урахуванням їх специфічних особливостей.

Наукова новизна полягає в комплексному підході до побудови теоретично-методичного підґрунтя щодо оцінки управління інноваціями через інтеграцію сучасних стратегічних, аналітичних та адаптивних інструментів. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління інноваціями в реальних умовах бізнес-середовища.

Аналіз досліджень і публікацій. Питаннями обґрунтування науково-методичного підґрунтя щодо оцінки інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності займалися: Бельтюков С. А [1], Бойко Т. Л [2], Воліков В. В [4], Волощук Л. О [5], Князь С. В. [6], Никоненко А. В. [7], Прохорова В. В. [8], Хачатрян В. В. [9], Федулова Л. І [11] та інші.

Методика дослідження. Методика дослідження ґрунтується на застосуванні системного підходу до аналізу процесу інноваційності в стратегічному контексті. Комплексний характер аналізу забезпечується поєднанням діагностичних, аналітичних та прогнозних методів, що дозволяє здійснити узгодження стратегічного бачення з операційною ефективністю через призму фреймворків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значного теоретично-практичного підґрунтя щодо управління процесом інноваційності, стратегічного менеджменту та організаційного розвитку, комплексне дослідження інтеграції сучасних методів управління на різних етапах генерації та впровадження інновацій залишається недостатньо розкритим. Більшість наукових розробок зосереджуються на окремих інструментах — таких як OKR, Balanced Scorecard, Design Thinking або Lean Startup, але їх системна взаємодія, послідовність застосування та узгодження з етапами генерації та впровадження інновацій не розглядаються як єдина науково-методична конструкція.

Мета дослідження. Метою дослідження є формування науково-методичного підґрунтя щодо оцінки інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу. Інтелектуально-стратегічне управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності потребує використання сучасних підходів та інструментів, які зможуть забезпечити якісний результат процесу впровадження інновацій. Ефективне управління інноваційністю базується на використанні аналітико-логічних інструментів, які допомагають створювати, реалізовувати та оцінювати інновації на різних етапах їх життєвого циклу.

Основною метою застосування інструментів стратегічного управління є забезпечення інтеграції інновацій у бізнес-процеси суб'єктів підприємницької діяльності, мінімізація ризиків і підвищення рівня конкурентних переваг. Кожен інструмент має свої особливості, які варто враховувати залежно від етапу впровадження інновацій: від аналізу ринку та формування ідей до впровадження нововведень і оцінки їх ефективності. Сукупність існуючих інструментів дозволяє обирати найбільш релевантні для формування конкурентних переваг запропонованих інновацій.

В науковій літературі привертається увага до того, що процес впровадження інновації не є одномоментною дією, а являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має свої особливості, цілі та завдання. Ідентифікація таких етапів дає змогу структуровано аналізувати процес впровадження інновацій, виявляти потенційні ризики та розробляти ефективні управлінські рішення на кожній стадії їх розвитку та впровадження.

З огляду на вищезазначене, доцільним є детальний розгляд основних етапів генерування та впровадження інновацій їх змістовного наповнення та особливостей практичної реалізації в сучасних умовах господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

ОСНОВНІ ЕТАПИ ГЕНЕРУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Етапи	Характеристика етапів
Ініціювання інновації	Формування ідеї, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення потреб цільової аудиторії та визначення потенційної цінності інновації
Планування впровадження інновації	Визначення цілей та плану дій, формування ресурсного забезпечення, розробка графіків реалізації та ключових показників ефективності, оцінка ризиків
Техніко-економічне обґрунтування інновації	Проведення оцінки життєздатності проєкту на основі технічних можливостей і соціально-економічної доцільності. Визначення обсягів залучених ресурсів, витрат, та очікуваної ефективності, розрахунок економічного ефекту
Розробка концепції інновації	Формулювання стратегічного бачення впровадження інновацій, створення бізнес-моделі, ідентифікація конкурентних переваг, визначення ринкового сегменту й позиціонування інновації
Організація впровадження інновації	Створення організаційної структури управління проєктом з впровадження інновацій, розподіл повноважень, формування комунікаційних каналів, забезпечення кадрового та матеріально-технічного потенціалу
Реалізація інновації	Безпосереднє виконання запланованих дій, тестування, корегування та адаптація рішення в реальному середовищі, досягнення поставлених результатів або оперативне внесення змін у план реалізації
Моніторинг і контроль впровадження інновації	Регулярна перевірка процесу реалізації, оцінка отриманих результатів, виявлення відхилень і визначення ступеню впливу ризиків
Оцінка ефективності впровадження інновації	Аналіз отриманих результатів, визначення прибутковості, оцінка відповідності соціальним, екологічним та управлінським стандартам, формування висновків і рекомендацій

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне функціонування суб'єктів підприємницької діяльності значною мірою визначається здатністю приймати обґрунтовані управлінські рішення під час впровадження інновацій, що базуються на якісному аналізі внутрішнього стану підприємства та впливу зовнішніх чинників. В умовах активізації глобалізаційних процесів, інтенсифікації конкуренції та зростання ролі інновацій в розвитку підприємницької діяльності, особливого значення набуває інтелектуально-стратегічне управління процесом інноваційності, як концептуальної основи забезпечення сталого їх розвитку.

Використання методів аналізу діяльності суб'єктів господарювання у цьому контексті виступають не лише інструментом оцінювання економічної ефективності, але й засобом виявлення інноваційного потенціалу, прогнозування стратегічних ризиків та формування адаптивних управлінських рішень. Трансформаційні процеси в економіці України зумовлюють зміну об'єктів, цілей і завдань

аналізу, вимагаючи оновлення науково-методичних підходів до оцінювання діяльності підприємств у площині інноваційного розвитку.

Незважаючи на наявність окремих наукових і практичних напрацювань, питання систематизації методів аналізу суб'єктів підприємницької діяльності з урахуванням потреб інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю залишаються недостатньо опрацьованими.

В табл.2 систематизовано основні методи, які використовуються в сучасній практиці підприємств при стратегічному управлінні інноваціями. Наведені характеристики розкривають ключові функції кожного методу, його переваги, недоліки та практичні аспекти застосування. Такий підхід сприяє формуванню комплексного розуміння можливостей використання науково-методичного підґрунтя в процесі стратегічного управління інноваціями.

Таблиця 2

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ПІДґРУНТЯ
ЩОДО ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНІСТЮ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ***

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	Коефіцієнтний аналіз	Аналіз співвідношень між показниками	Простота застосування, широке розповсюдження	Може не розкривати глибинні причини змін
2	Горизонтальний і вертикальний аналіз	Порівняння динаміки фінансових показників та їх структури	Виявлення тенденцій розвитку підприємства	Орієнтація лише на минулі дані без урахування ефективності майбутніх періодів
3	EVA (економічна додана вартість)	Визначення різниці між чистим прибутком і вартістю капіталу	Враховує вартість залучених ресурсів	Складність розрахунків і необхідність визначення вартості капіталу
4	DCF (дискontовані грошові потоки)	Оцінка вартості бізнесу на основі прогнозованих грошових потоків	Висока точність оцінки вартості активів	Висока чутливість до припущень
5	BSC (збалансована система показників)	Оцінка з урахуванням фінансових і нефінансових чинників: клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток	Системний підхід за рахунок взаємопов'язаних показників	Складність впровадження і потреба в адаптації показників
6	KPI (ключові показники ефективності)	Встановлення індикативних показників для досягнення цілей	Гнучкість, можливість швидкої оцінки процесів	Формалізм, необхідність правильного підбору показників
7	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Простота, орієнтованість на стратегічні рішення	Суб'єктивність оцінки, можливість застосовувати без логічної методики
8	PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціальні, технологічні	Корисний для стратегічного планування	Не враховує внутрішні ресурси підприємства

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
9	ESG - оцінка (за критеріями екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності)	Аналіз діяльності за соціальними та управлінськими критеріями	Відповідність сучасним вимогам сталого розвитку	Відсутність універсальних стандартів, складність збору даних
10	GRI-методика (підготовка нефінансової звітності)	Складання нефінансової звітності відповідно до глобальних стандартів сталого розвитку	Формує довіру до бренду та покращує репутацію	Потребує ресурсів для збору даних
11	BI-системи (бізнес-аналітичні системи)	Автоматизована аналітика діяльності підприємства з використанням спеціалізованих інструментів	Оперативність візуалізації даних, глибока аналітика	Висока вартість впровадження, потреба в кваліфікованому персоналі
12	Бенчмаркінг	Порівняння діяльності з кращими практиками у галузі або серед конкурентів	Виявлення резервів, навчання у лідерів	Потребує доступу до релевантних даних і гнучкої адаптації
13	OKR (Ціль та ключові результати)	Методика визначення цілей і ключових результатів для узгодження стратегічних пріоритетів організації	Підвищення залученості персоналу, прозорість стратегічних цілей	Вимагає високої дисципліни й регулярного перегляду результатів
14	VRIO-аналіз (Цінність, рідкість, неможливість імітації, організованість)	Оцінка ресурсів і можливостей підприємства за критеріями цінності, рідкості, імітованості та організованості	Визначення довгострокових конкурентних переваг	Потребує глибокого аналізу потенційних ресурсів та внутрішніх процесів
15	Lean Startup методологія (Економічний стартап)	Підхід до створення нових продуктів шляхом ітеративного тестування гіпотез і мінімізації витрат	Зменшення витрат часу та ресурсів, підвищення гнучкості	Ризик некоректної інтерпретації ринкових сигналів
18	Blue Ocean Strategy (Стратегія блакитного океану)	Створення нових ринкових просторів шляхом інноваційної диференціації	Можливість уникнути конкуренції, створення нових сегментів	Високий рівень невизначеності та складність реалізації
19	Canvas бізнес-модель	Візуалізація ключових елементів бізнес-моделі підприємства	Простота використання, зручність для стратегічного планування	Обмеження в деталізації складних бізнес-процесів

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
20	Design Thinking (дизайн-мислення)	Методика розробки інноваційних рішень шляхом глибокого розуміння потреб споживачів	Сприяє генерації орієнтованих на користувача інновацій	Може вимагати значних часових і ресурсних витрат
21	Agile Strategy (гнучка стратегія)	Гнучке стратегічне управління через ітеративне планування і швидке реагування на зміни	Підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища	Потребує високого рівня командної взаємодії та дисципліни
22	Scenario Planning (сценарне планування)	Метод прогнозування можливих майбутніх сценаріїв розвитку подій і розробки відповідних стратегій	Підвищення готовності до невизначеності	Висока складність у побудові реалістичних сценаріїв
23	Porter's Five Forces (Модель п'яти сил Майкла Портера)	Аналіз галузевої конкуренції через п'ять ключових сил	Глибоке розуміння конкурентного середовища	Може не враховувати динаміку змін на ринку
24	McKinsey 7S Framework (Метод 7S – стратегія, системи, структура, стиль управління, спільні цінності, персонал, навички)	Аналіз внутрішнього середовища організації через сім взаємопов'язаних елементів	Допомагає забезпечити узгодженість між стратегією, структурою і процесами	Потребує комплексного збору даних
25	TOGAF (Архітектурна рамкова методологія відкритої групи)	Фреймворк для стратегічного управління підприємницькою архітектурою	Стандартизований підхід до управління складними системами	Висока складність впровадження
26	Hoshin Kanri (керування за напрямом)	Метод стратегічного планування та узгодження цілей на всіх рівнях організації	Підвищення залученості персоналу у досягнення стратегічних цілей	Потребує часу для розробки й постійного моніторингу

* Сформовано авторами на основі джерел [4,5,7,11,14,15,16,17,18]

Ефективна реалізація інновацій є результатом послідовно організованої діяльності, яка охоплює не лише формальну реалізацію ідеї, але й стратегічне та тактичне планування, а також потенціально-ресурсне забезпечення на всіх етапах їх життєвого циклу. Інновація передбачає впровадження науково-обґрунтованої або технологічно підготовленої новизни, яка може удосконалювати або створювати продукт, послугу, процес, технологію або модель управління. Водночас, саме поняття «новизни» завжди супроводжується ризиками, невизначеністю, потребою в адаптації, впливом середовища та необхідністю обґрунтованого прийняття ефективних інтелектуально-стратегічних управлінських рішень. Саме тому цілеспрямоване управління інноваціями потребує не просто організації послідовних дій, а й формування складної системи науково-методичного підґрунтя, яке ґрунтується на поетапному підборі відповідних інструментів.

Кожен етап впровадження інновацій — від ініціалізації ідеї до аналізу отриманих результатів — має власну специфіку, цілі, ресурси, часові межі та ступінь невизначеності. Це вимагає універсального підходу, що полягає в формуванні гнучкої науково-методичної конструкції, де на кожному етапі застосовуються методи, які найбільш адекватно відповідають конкретним вимогам.

На фазі ініціювання доцільними є аналітичні й стратегічні інструменти, що дають змогу оцінити доцільність і потенціал ідеї. Під час техніко-економічного обґрунтування ключову роль відіграють фінансові й економічні методи, які забезпечують кількісну аргументацію для запуску інновації. Етапи планування й організації вимагають стратегічних і процесних підходів, які дозволяють формалізувати управлінські рішення, налагодити комунікації й забезпечити потенціальні ресурси. На етапі реалізації перевага віддається адаптивним, динамічним методам, орієнтованим на ітеративність і зворотний зв'язок, а моніторинг і фінальна оцінка потребують систематизованих методів аналізу ефективності (рис 1).

Таким чином, логіка управління інноваціями потребує формування науково-методичного підґрунтя, що забезпечує баланс між стратегічною орієнтацією та оперативною адаптацією. Ретельний підбір методів на кожному з етапів реалізації — це не лише інструментальне забезпечення процесу, а й відображення рівня управління, дослідницької рефлексії та професійної відповідальності команди, що реалізує впровадження інновації. У сучасному інноваційному середовищі, де швидкість змін часто переважає стабільність, саме така адаптивна та усвідомлена методична структура управління стає ключовим чинником стратегічної успішності проектів суб'єктів підприємницької діяльності.

На етапі ініціювання впровадження інновації особливо важливим є аналіз і оцінка як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові сильні сторони, які доцільно розвивати, слабкі сторони, які слід усунути, можливості, що відкриваються на ринку, та загрози, які можуть поставити під сумнів успішність впровадження інновації. Доповнення цього аналізу PESTEL-методом дозволяє системно врахувати вплив макросередовища, що формує контекст для реалізації ідеї. Застосування Design Thinking на цьому етапі сприяє точнішій орієнтації інноваційної пропозиції на реальні потреби споживачів, що підвищує шанси інновації на успіх. Таке поєднання методів забезпечує глибоке обґрунтування доцільності впровадження інновації.

Техніко-економічне обґрунтування потребує точного аналізу фінансової життєздатності інновації та визначення її ринкових перспектив. DCF-аналіз використовується для оцінки теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, що дає змогу зважити ризики інвестування. EVA-аналіз дозволяє встановити, чи інновація дійсно створює додану економічну вартість понад витрати на капітал. Benchmarking забезпечує об'єктивне порівняння з найкращими практиками галузі, що дає змогу визначити зони потенційного вдосконалення і зменшити ризики невідповідності ринковим вимогам. Застосування цих методів разом гарантує комплексність оцінки інноваційної ідеї.

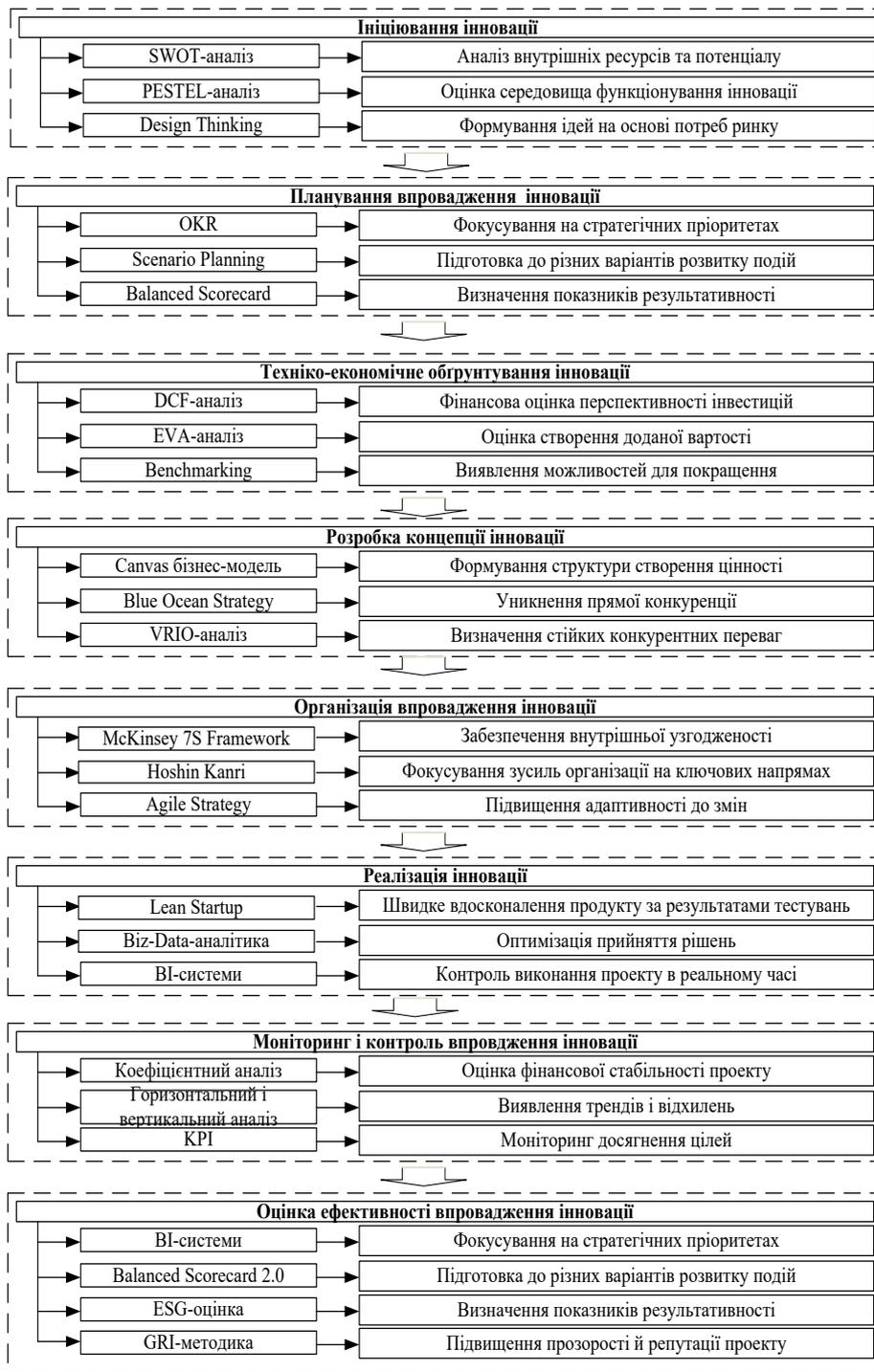


Рис. 1 Науково-методичне підґрунтя щодо оцінки інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності

На етапі розроблення концепції впровадження важливо забезпечити стратегічну чіткість та інноваційність бізнес-моделі. Метод Canvas дозволяє структуровано візуалізувати всі ключові компоненти майбутнього проекту, включаючи ціннісні пропозиції, сегменти споживачів, канали збуту, джерела доходів та витрат, які забезпечують повне уявлення про логіку створення цінності. Використання стратегії Blue Ocean орієнтує на вихід за межі конкурентного середовища та відкриття нових ринкових сегментів, де конкуренція мінімальна або відсутня, цей підхід дозволяє формувати унікальні пропозиції, що забезпечують проривні результати. VRIO-аналіз надає змогу оцінити ресурси підприємства на предмет їхньої цінності, рідкості, неможливості імітації та організаційної підтримки, що є критично важливим для обґрунтування конкурентної переваги концепції інновації та її довгострокової життєздатності.

На етапі планування надзвичайно важливо встановити чіткі орієнтири та передбачити різні сценарії реалізації інновації. Метод OKR дозволяє сформулювати стратегічні цілі та конкретизувати очікувані результати у вигляді вимірюваних показників, що сприяє фокусуванню зусиль команди на досягненні визначених пріоритетів і забезпечує прозорість процесу реалізації. Scenario Planning надає можливість моделювати альтернативні шляхи розвитку подій залежно від ендогенних та екзогенних чинників, що підвищує адаптивність планування. Використання системи Balanced Scorecard забезпечує інтегровану оцінку ефективності за фінансовими та нефінансовими показниками, що дозволяє контролювати ключові напрями розвитку інновації, зберігаючи стратегічну цілісність у прийнятті рішень.

Організація виконання впровадження інновації вимагає системного підходу до управління внутрішніми ресурсами та процесами. McKinsey 7S Framework забезпечує узгодження між такими ключовими елементами організації, як структура, стратегія, система, стиль управління, кваліфікації, співробітники та спільні цінності, що дозволяє створити цілісну й ефективну систему управління інноваціями. Метод Hoshin Kanri фокусується на стратегічному узгодженні цілей між усіма рівнями організації та допомагає забезпечити єдність зусиль у досягненні визначених результатів. Agile Strategy дозволяє впровадити гнучкість в управління, що є критичним чинником успішності в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Метод Agile Strategy особливо корисний для швидкої адаптації організаційної структури до нових вимог і викликів інноваційного середовища.

Етап реалізації вимагає перманентної перевірки ефективності обраних рішень та можливості оперативної корекції дій. Метод Lean Startup передбачає ітеративний процес перевірки гіпотез, що дозволяє мінімізувати витрати і скоротити час виходу інновації на ринок. Застосування Biz-Data-аналітики забезпечує глибокий аналіз великих масивів даних, що підтримує прийняття обґрунтованих рішень у режимі реального часу. BI-системи дозволяють візуалізувати ключові показники, оперативно реагувати на відхилення та забезпечувати прозорість управління інноваційністю. Комплексно ці методи формують адаптивну та ефективну модель реалізації інноваційного проекту, орієнтовану на досягнення ефективного результату.

Етап моніторингу та контролю забезпечує оперативне реагування на відхилення у виконанні проекту та підтримку досягнення цілей. Коефіцієнтний аналіз дозволяє виявити зміни у фінансовій структурі та рівень стійкості впровадженої

інновації до ризиків. Горизонтальний і вертикальний аналіз є важливими для відстеження динаміки та структури показників, що дає змогу виявляти приховані проблеми на ранніх етапах. Використання КРІ забезпечує системний підхід до оцінки ефективності діяльності за попередньо встановленими ключовими індикаторами, дозволяючи своєчасно оцінювати прогрес та визначати точки зростання.

Підсумкова оцінка ефективності впровадження інновації потребує застосування комплексного інструментарію, що враховує економічні, соціальні та управлінські аспекти. EVA-аналіз дає змогу оцінити створену економічну додану вартість і визначити рівень ефективності використання ресурсів. BI-системи допомагають зібрати, агрегувати та візуалізувати дані для всебічного аналізу результатів. Balanced Scorecard 2.0 дозволяє враховувати не лише фінансові, але й нефінансові показники — рівень задоволеності споживачів, внутрішні процеси, розвиток персоналу. ESG-оцінка є важливою для довгострокової стійкості проєкту, адже враховує соціальні, екологічні та управлінські чинники. GRI-методика дозволяє стандартизовано.

Отже на кожному етапі генерування та впровадження інновацій доцільно використовувати сукупність взаємодоповнюючих методів, які відповідають специфіці управлінських завдань на конкретному етапі та забезпечують досягнення цілей.

Дискусія. За результатами дослідження запропоновано науково-методичне підґрунтя з використанням методів, які доцільно використовувати на конкретному етапі інтелектуально-стратегічного управління інноваційністю. Зокрема, автори роботи виходили з необхідності подолання традиційної фрагментарності в застосуванні методів управління інноваційністю, що було розглянуто в більшості попередніх досліджень (Бельтюков Є. А., Воліков В. В., Князь С. В.). У статті запропоновано цілісну методичну конструкцію, що охоплює всі етапи процесу впровадження інновацій — від ініціювання до оцінки їх ефективності, і пов'язує конкретні методи з відповідними фазами генерування та впровадження інновації. Це дозволяє не лише деталізувати функціональність методів, але й вибудувати між ними логічні зв'язки у контексті поетапної динаміки впровадження. Такий підхід узгоджується з ідеями D. Teece [13] та H. Chesbrough [12], які акцентують увагу на важливості бізнес-моделі як основи створення та реалізації інновацій.

Підхід, заснований на інтеграції фреймворків (Hoshin Kanri, TOGAF, McKinsey 7S, Design Thinking, VRIO, Lean Startup, BI, OKR, BSC 2.0), дозволить адаптувати інтелектуально-стратегічне управління інноваційністю до умов цифровізації та нестабільного середовища. Відзначимо, що незважаючи на наявність окремих наукових праць, які присвячені аналізу цих методів, їх системна адаптація до повного інноваційного циклу, як правило, не проводилась. Тому ключовим внеском цього дослідження є побудова взаємозв'язку між стратегічними концепціями і управлінням інноваційністю.

У порівнянні з попередніми працями, у яких домінувала фінансова або інституційна перспектива аналізу (зокрема EVA, DCF, КРІ), у цьому дослідженні акцент зроблено на поєднанні інтелектуального ресурсу, стратегічного бачення та цілісності. Таким чином, запропоноване підґрунтя відповідає викликам, що стоять перед сучасними суб'єктами підприємницької діяльності: високий рівень невизначеності, швидка зміна ринкових вимог, потреба в міждисциплінарних рішеннях.

Водночас, дискусійними залишаються питання щодо універсальності застосування обраних методів для всіх типів суб'єктів підприємницької діяльності. Залежно від масштабу діяльності, рівня інноваційної зрілості та наявності цифрової інфраструктури, окремі методи можуть потребувати адаптації або модифікації. Саме тому подальші дослідження варто орієнтувати на створення типологій інноваційних стратегій та відповідного науково-методичного підґрунтя, адаптованого до специфіки ендегенного та екзогенного середовища.

Висновки і перспективи подальших наукових досліджень. Таким чином, успішна реалізація інновацій вимагає системного підходу до вибору методів управління на кожному етапі їх розвитку. Ініціювання впровадження інновацій повинно базуватися на аналізі як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього середовища. Техніко-економічне обґрунтування генерування та впровадження інновацій потребує ретельної фінансової оцінки та зіставлення із найкращими практиками ринку. Формування концепції проєкту впровадження інновацій має спиратися на розробку унікальної бізнес-моделі та ідентифікацію внутрішніх конкурентних переваг. Етап планування забезпечує інтеграцію цілей, сценаріїв розвитку і системи оцінки результативності.

Комплексне використання сучасних методів дозволяє підвищити ефективність управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності, мінімізувати ризики та забезпечити їх успішну реалізацію. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його застосування для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах цифровізації та глобалізації економіки.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленій розробці адаптивних моделей управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності з використанням штучного інтелекту, Big Data-аналітики та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень.

Література

1. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № (12). С. 6–13.
2. Бойко Т. Л. Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3263>
3. Веркуш Д.М. Вплив процесу інтелектуалізації на інноваційний розвиток підприємницької діяльності суб'єктів господарювання. Бізнес Інформ, 2024 №3 С 271-279. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-271-279>
4. Воліков В. В. Етапи оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства. Економіка розвитку. 2013. № 2. С. 118–123.
5. Волошук Л. О., Кірсанова В. В. Аналіз та оцінювання інноваційного розвитку торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 5, Том 2. С. 66-72.
6. Князь С. В., Холявка Л. Ю. Складові системи формування інтелектуального потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 6. С. 191–194. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/115.pdf
7. Никоненко А. В. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ринку робочої сили. Сучасні тенденції розвитку науки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 квітня 2020 р., м. Київ. Київ : МЦНІД, 2020. С. 28–30

8. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2020. № 2. С. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5>
9. Хачатрян В. В., Стратійчук В. М. діагностика конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства, Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 6, Том 1, 101-105 С
10. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 423–430. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-423-430>
11. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Scientia Fructuosa. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2017. №113(3). С. 48-64. URL : <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/799>
12. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 2/3. P. 354–363
13. Teece D. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 1. P. 172–194
14. <https://ukrayinska.libretexts.org>
15. <https://mindthegraph.com/blog/uk/model-vs-framework/>
16. <https://mindthegraph.com/blog/uk/model-vs-framework/>
17. <https://bscdesigner.com/ru/planirovanie-strategii.htm>
18. <https://blog.liga.net/user/yeosadchuk/article/51397>

Reference

1. Beltiukov Ye. A., Nekrasova L. A. Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti. Ekonomika: realii chasu. 2014. № (12). S. 6–13.
2. Boiko T. L. Pryntsypy upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3263>
3. Verkush D.M. Vplyv protsesu intelektualizatsii na innovatsiyni rozvytok pidpriemnytskoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia. Biznes Inform, 2024 №3 S 271-279. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-271-279>
4. Volikov V. V. Etapy otsiniuvannia intelektualnoho potentsialu pidpriemstva. Ekonomika rozvytku. 2013. № 2. S. 118–123.
5. Voloshchuk L. O., Kirsanova V. V. Analiz ta otsiniuvannia innovatsiynoho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2016. № 5, Tom 2. S. 66-72.
6. Kniaz S. V., Kholiavka L. Yu. Skladovi systemy formuvannia intelektualnoho potentsialu pidpriemstva. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky». 2014. № 6. S. 191–194. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/115.pdf
7. Nykonenko A. V. Model piaty syl konkurentsii M. Portera dlia rynku robochoi syly. Suchasni tendentsii rozvytku nauky : materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 25–26 kvitnia 2020 r., m. Kyiv. Kyiv : MTsNiD, 2020. S. 28–30
8. Prokhorova V. V., Chobitok V. I. Intelektualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantno-motyvatsiina osnova biznes-modeli pidpriemstv. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia «Ekonomichni nauky». 2020. № 2. S. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5>

9. Khachatryan V. V., Stratiichuk V. M. diahnozyka konkurentospromozhnosti v konteksti realizatsii mizhnarodnoi stratehii rozvytku pidpriumstva, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu 2021, № 6, Tom 1, 101-105 S

10. Chobitok V. I. Stratehichno-tsilovyi kompleks intelektualizatsii upravlinnia kholistychnym rozvytkom promyslovykh pidpriumstv. Biznes Inform. 2020. № 3. С. 423–430. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-423-430>

11. Fedulova L. Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriumstv torhivli. Scientia·Fructuosa. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 2017. №113(3). S. 48-64. URL : <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/799>

12. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 2/3. P. 354–363

13. Teece D. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 1. P. 172–194

14. <https://ukrayinska.libretexts.org>

15. <https://mindthegraph.com/blog/uk/model-vs-framework/>

16. <https://mindthegraph.com/blog/uk/model-vs-framework/>

17. <https://bscdesigner.com/ru/planirovanie-strategii.htm>

18. <https://blog.liga.net/user/yeosadchuk/article/51397>

DOI 10.33111/vz_kneu.39.25.02.22.152.158

УДК 336.71

Лавренюк Владислав Володимирович

к.е.н., доцент, доцент кафедри
банківської справи та страхування,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
e-mail: v.lavreniuk@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>

Стрільчук Юлія Ігорівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри
банківської справи та страхування
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
e-mail: julia.strilchuk@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8368-322X>

ГЛОБАЛЬНІ ТRENДИ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ

Lavreniuk Vladyslav

PhD, associate professor,
associate professor of the department of banking and insurance
KNEU named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
e-mail: v.lavreniuk@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>