

Роман І. Гринкевич*

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

В статті здійснено аналіз проблем і перешкод у діяльності інноваційно активних організацій України за період з 2016 р. Виявлено, що при домінуючій тенденції зменшення кількості інноваційно активних підприємств, відбувалася активізація інноваційної діяльності великих компаній, які створювали спеціальні департаменти інноваційного розвитку. Цьому сприяла достатньо цілеспрямована державна інноваційна політика. Навіть в умовах пандемії зберігалася тенденція збереження вектора інноваційного розвитку, як такого, що спроможен забезпечити зростання в умовах неочікуваних викликів. Повномасштабна війна, розв'язана РФ у 2022 році, негативно вплинула на інноваційну діяльність: було пошкоджено і зруйновано сотні підприємств, багато були змушені згорнути свою діяльність, сьогодні більшість компаній працюють в режимі виживання та економії ресурсів. В статті систематизовано втрати та нові можливості для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, які виникли внаслідок війни. Їх реалізація потребує удосконалення механізму управління інноваційно активною організацією, яке має бути комплексним та включати такі важливі етапи: аналітичний, концептуальний, стратегічний і операційно-управлінський.

Ключові слова: підприємство, інноваційна діяльність, інноваційно активна організація, наслідки війни для інноваційного розвитку, механізм управління

Табл. 1. Літ. 21

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-261-32-42

Roman I. Hrynkevych

DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR AN INNOVATION-ACTIVE ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF WARTIME CHALLENGES

In the article, an analysis of the problems and obstacles in the activities of innovation-active organizations in Ukraine since 2016 is carried out. It has been found that with the dominant trend of reducing the number of innovatively active enterprises, there was an intensification of innovation activities of large companies, which created special departments of innovation development. This was facilitated by a fairly targeted state innovation policy. Even in the conditions of the pandemic, the tendency of maintaining the vector of innovative development as one that can ensure growth in the face of unexpected challenges remained. The full-scale war unleashed by Russia in 2022 had a negative impact on innovation: hundreds of businesses were damaged and destroyed, many were forced to shut down their operations, and today most companies are operating in a survival mode and saving resources. In the article, the losses and new opportunities for innovative development of domestic enterprises that arose as a result of the war are systematized. Their implementation requires improving the mechanism of management of an innovation-active organization, which should be comprehensive and include the following important stages: analytical, conceptual, strategic, operational and managerial.

Keywords: enterprise, innovative activity, innovatively active organization, consequences of war for innovative development, management mechanism.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.03.2023.

¹ Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine.

Постановка проблеми. Внаслідок повномасштабної російської воєнної агресії та нанесених нею значних руйнувань і збитків, економіка України знаходиться в глибокому кризовому стані, вихід з якого у повоєнний період потребує активного розвитку економічної діяльності підприємств, що забезпечить: насичення внутрішнього ринку необхідними товарами і послугами; зростання зайнятості та доходів населення; збільшення податкових надходжень до бюджету. При цьому економічна діяльність підприємств має в більшій мірі базуватися на інноваціях, що забезпечить їм кращі конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. В розвинених країнах більше половини приросту ВВП забезпечується саме інноваційною діяльністю. В Україні в останнє десятиліття спостерігалася стагнація інноваційної активності, зменшення чисельності інноваційно активних підприємств, що стримувало темпи економічного зростання. В умовах воєнної економіки та у повоєнний період завдання активізації інноваційної діяльності в усіх сферах економіки стає пріоритетним. Швидке економічне відновлення можливе на основі масштабних процесів модернізації усіх сфер суспільного життя, в основі яких лежать інновації. Це потребує удосконалення механізму управління інноваційно активною організацією з метою забезпечення ефективності бізнес-моделі на основі інноваційних управлінських рішень або інновацій іншої природи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інноваційної діяльності підприємств завжди привертали увагу багатьох вітчизняних вчених і економістів. Л. Федулова, відома українська дослідниця інноваційних процесів, обґрунтувала концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств [1], які охоплюють принципи, об'єкти і суб'єкти управління, складові та інструменти механізму управління інноваційним розвитком, що мають практичне значення для удосконалення управління інноваційно активною організацією. В статті О. Гринькевич та С. Квак [2] здійснено аналіз інноваційної діяльності вітчизняних підприємств з використанням міжнародних індикаторів. Різносторонній аналіз стану, змісту діяльності та перспектив розвитку інноваційно активних підприємств України представлено в роботах дослідників [3, 4, 5]. У статті О. Ткачук та Н. Германюк здійснено аналіз проблем та перешкод на шляху інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та запропоновано шляхи її удосконалення [6]. У роботі С. Сіденка, на основі аналізу досвіду зарубіжних країн, акцентовано увагу на тих напрямках інноваційного розвитку, які можуть бути творчо застосовані в Україні на державному рівні та підприємствами в процесі післявоєнної відбудови [7].

На сучасному етапі вітчизняні підприємства змушені працювати в складних умовах воєнного стану, що накладає значні обмеження та створює великі труднощі у забезпечення їх діяльності, в тому числі й інноваційної. Тому більш глибоке дослідження нових загроз і викликів для інноваційної діяльності підприємств та пошук шляхів удосконалення управління інноваційно активною організацією в умовах воєнного стану є актуальним завданням, що є метою статті.

Методи дослідження та його інформаційна база. В ході дослідження застосована загальнонаукова методологія теоретичного аналізу та наукового

обґрунтування, формально-логічний та системний підходи, методи економічного аналізу, порівняння, систематизації, узагальнення. Інформаційною базою стали опубліковані результати досліджень українських фахівців з проблематики інноваційно розвитку та інноваційної діяльності підприємств, інформаційні ресурси Державної служби статистики, Євростату, Кабінету Міністрів України, міжнародних організацій, Інтернет-ресурси.

Основні результати дослідження. Проблема низького рівня інноваційного розвитку економіки України в останні десятиліття викликає значну тривогу серед вітчизняних дослідників і практиків. Стан інноваційної діяльності в Україні більшістю експертів-науковців визначався як кризовий і такий, що не відповідає сучасному рівню інноваційних процесів у промислово-розвинених країнах та потребам інноваційного розвитку. Україна належить до групи країн з дуже низьким рівнем високотехнологічної продукції в експорті (5%), в той час як в середньому у світі цей показник досягає 21% (Філіппіни – 65%, Ірландія – 41%, США – 32%) [8]. Така ситуація обумовлена згортанням інноваційної діяльності підприємств практично у всіх сферах економічної діяльності, про що свідчать результати державних статистичних спостережень* діяльності інноваційно активних підприємств [9] (табл.1). Як свідчать дані таблиці, у 2018-2020 рр. порівно з 2016-2018 рр. в цілому у національній економіці кількість інноваційно активних підприємств зменшилась більше, ніж у 3 рази, а їх частка скоротилася з 28,1% до 8,5% в загальній кількості підприємств. У середньому по ЄС частка підприємств, що здійснюють інновації, складає понад 50% [10], що вказує на величезне відставання інноваційної активності українських підприємств від європейського рівня. У промисловості України цей показник скоротився більш ніж у 2 рази, і навіть у відносно більш технологічних галузях (хімічній, виробництві машин і автотранспортних засобів) також у 2 рази. У непромислових видах економічної діяльності зменшення інноваційної активності підприємств було ще більшим: наприклад, у сфері інформації та телекомунікації – у 5 раз.

Для розвитку України такий стан у сфері інноваційної діяльності є вкрай несприятливим, оскільки він свідчить про посилення технологічної відсталості економіки від рівня розвинених країн. Для виправлення ситуації у 2019 році Постановою Кабінету Міністрів України було схвалено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [12], метою якої визначалася розбудова національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки. Було затверджено план заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії.

Також в січні-лютому 2020 року Міністерство освіти і науки України спільно з Міністерством економічного розвитку та торгівлі України та

Державні статистичні спостереження здійснюються Державною службою статистики України за період трьох років через рік відповідно до вимог Регламенту Комісії (ЄС) № 995/2012, що стосується виробництва й розвитку статистики науки й технологій.

Міністерством цифрової трансформації України провели опитування представників бізнесу щодо інноваційної діяльності та актуальних потреб в українських дослідженнях та розробках [13]. Його метою було виявлення бар'єрів та запровадження підтримки розвитку українських компаній на основі інновацій, а також налагодження системної комунікації в трикутнику: держава, бізнес, заклади вищої освіти і наукові установи для посилення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та послуг. В опитуванні прийняли участь 108 компаній різних сфер діяльності. Виявлено низьку схильність організацій до інноваційної діяльності: 81% компаній-респондентів зазначили, що витрачають менше 5% від доходу компанії на власні R&D, підтримку зовнішніх R&D та інші види інноваційної діяльності.

Таблиця 1. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності, побудовано авторами на основі даних, представлених у джерелі [11]

	Код за КВЕД 2010	Кількість ІАП, одиниць		Частка кількості ІАП у загальній кількості підприємств, %	
		2016-2018	2018-2020	2016-2018	2018-2020
Промисловість	B+C+D+E	4060	1550	29,5	12,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	107	26	21,9	10,7
Переробна промисловість	C	3626	1452	31,8	13,1
- виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	181	99	41,6	21,4
- виробництво машин і устаткування	28	323	145	35,3	15,7
- виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	29	57	32	39,6	20,8
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	143	37	20,0	11,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	184	35	15,8	8,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	568	133	15,5	3,6
Інформація та телекомунікації	J	619	121	31,5	6,4
Фінансова та страхова діяльність	K	222	12	38,3	6,5
Усього		8173	2281	28,1	8,5

В результаті опитування встановлено, що основними бар'єрами на шляху до зростання інноваційної активності компанії є: складнощі в отриманні державної фінансової підтримки інноваційної діяльності; відсутність інформації про державні інституції, які надають підтримку інноваційній діяльності та види державної підтримки; недостатній рівень підготовки кадрів потрібної спеціальності; недостатній рівень інноваційної культури громадськості взагалі; недостатній рівень розвитку компаній в Україні; фінансові обмеження; відсутність стимулів на державному рівні для ведення інноваційної діяльності [13].

Всі ці проблеми мали місце в Україні у довоєнний період. Фахівці з інновацій постійно відзначали такі слабкі місця інноваційних процесів як: розрив зв'язків між дослідницькою та підприємницькою сферами, що не забезпечувало ефективне впровадження вітчизняних науково-технічних розробок у виробничий процес; слабка підтримка комерціалізації науково-технічних розробок безпосередньо на підприємствах; недостатній аналіз ринків, на які має бути спрямована інновація; не продумана бізнес-стратегія та модель впровадження новацій; недостатньо обґрунтований план та бюджет інноваційних заходів. Часто бізнес-організації не готові йти на ризик, з яким пов'язано впровадження інноваційних проектів. Як кореневу проблему, що обмежує використання інноваційного потенціалу розвитку компанії автор визначає недостатній рівень зрілості та компетентності управлінських команд в контексті усвідомлення природи, змісту, інструментів та мультиефектів інновацій, спрямованих на модернізацію характеру управлінського впливу. Відповідно критичне оцінювання рівня ефективності систем менеджменту та впровадження інноваційних моделей управлінського впливу є базовою умовою та чинником, що актуалізує запит на інновації іншої природи — технологічні, організаційно-економічні тощо.

В Україні інноваційний менеджмент та інноваційна діяльність залишаються зосередженими переважно у високотехнологічних сферах, у великих компаніях з лідерським статусом, який розповсюджується не лише на фінансові та інші ринкові результати. Часто ці компанії демонструють лідерство і за управлінськими інноваціями, що підтверджує тезу автора щодо ефективних джерел інноваційного зростання. Короткий огляд змісту інноваційної діяльності компанії, яка характеризується як лідерська дозволяє виокремити типові системні риси управлінських моделей [14]. Компанія «Київстар» бачить потенціал у розвитку нетелеком-продуктів і послуг для бізнес-абонентів. У співпраці з корпорацією Microsoft Київстар розширює портфель хмарних сервісів і продуктів (сучасні обчислювальні сервіси, оптимізація клієнтської інфраструктури — міграція в хмару, інтеграційні сервіси). Компанія «ДТЕК», яка у 2018 році створила новий напрям (Innovation DTEK) у відповідь на виражені світові тренди у енергозабезпеченні — декарбонізація, швидкий розвиток нових технологій енергозабезпечення та енергопостачання, ринку альтернативних джерел енергії, енергоефективних і енергоощадних технологій. З 1 липня 2020 року ДТЕК запустив платформу відкритих інновацій. Компанія «Нова Пошта» реалізує маркетинг-орієнтовану інноваційну стратегію. Як повідомляє

директор з розвитку та інновацій, Сергій Суханов, у компанії інновації поділяються на два рівні: «верхній» – фундаментальні зміни та «нижній» – швидкі поліпшення. Для управління інноваціями верхнього рівня створено спеціальний централізований підрозділ – інноваційний хаб (INUB). В компанії «ОККО» більшість реалізованих інновацій усередині компанії пов'язані або з оптимізацією бізнес-процесів або зі створенням нових сервісів/продуктів для клієнтів. Має місце трансформація культурної ДНК всієї компанії у вміння працювати одночасно в трьох режимах: операційному, проектному, а також у режимі пошуку й тестування інноваційних гіпотез, які потім інтегруються у свою бізнес-модель.

Ці окремі приклади компаній, які вчасно усвідомили необхідність і перспективи інноваційного зростання в умовах швидких технологічних змін та посилення конкурентної боротьби доводять правильність обраного шляху. Керівники компаній-лідерів українського бізнес-середовища відзначають [15], що на початку третього десятиріччя цього століття, напередодні повномасштабної війни російської федерації проти України, розпочалася активізація інноваційної діяльності українських підприємств. За словами Миколи Такзея, директора департаменту інновацій агрохолдингу МХП, «Український бізнес бере курс на інновації. Вони підходять до впровадження високотехнологічних нововведень системно й масштабно, створюючи спеціальні департаменти, які мають забезпечити місце компанії у світі через роки». Цьому сприяла активізація державної інноваційної політики та приватної ініціативи бізнесу щодо інноваційного розвитку. У 2017 р. був відкритий UNIT.City – перший в Україні інноваційний парк, який функціонує як екосистема, що сприяє розвитку інноваційного підприємництва і досліджень, а також створенню компаній, успішних на глобальному ринку [16]. В UNIT.City створено чотири лабораторії, три бізнес-кампуси та коворкінг, вісім акселераторів, три інвестиційні фонди для підтримки та розвитку українських стартапів. Держава останніми роками також надавала великої уваги сфері інноваційного розвитку, зокрема, розвитку стартапів. Був створений та розпочав активну діяльність Український фонд стартапів, який сприяв запуску окремих інкубаторів та акселераторів. Успіх Львівської школи стартапів сприяв піару та просуванню багатьох інших ініціатив, направлених на просування екосистеми стартапів та інноваційного зростання.

Руйнівний вплив війни на всі сфери діяльності підприємств, інноваційну зокрема є очевидним. Фізичне знищення та пошкодження підприємств, призупинення діяльності через втрату майна, ресурсної бази, ринків збуту продукції та робочої сили набуває масштабів. Згідно оцінки Київської школи економіки, з початку війни станом на вересень 2022 року пошкоджено та зруйновано 412 промислових підприємств, в тому числі з урахуванням великих та середніх об'єктів у східних та південних областях України. Сума збитків, завданих підприємствам та промисловості, складає 9,7 млрд. дол. [17]. Більше 40% малих і середніх підприємств змушені зупинити свою роботу. Багато інноваційних МСП, які до війни працювали на експортних ринках, що сьогодні втрачені або заморожені, змушені згорнути свою діяльність. Тому

діяльність «в режимі виживання» та економії ресурсів сьогодні є поширеним пріоритетом, якому підпорядковане прагнення отримання мінімального обсягу замовлень для підтримки персоналу та збереження ресурсів. Така політика в сукупності зі зростаючими масштабами невизначеності та дефіцитом ресурсів не сприяє розвитку інновацій, хоча запит на креативні управлінські рішення та нові бізнес-ідеї залишається високим. Наслідком є зниження позиції України в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index 2022 року, що проводиться Глобальним дослідницьким центром стартапів та інновацій StartupBlink. Країна опустилася на 16 позицій у порівнянні з 2021 роком, коли зайняла 34 місце [18].

На фоні викликів воєнного періоду українське бізнес-середовище демонструє дві протилежні тенденції: втрати інноваційних джерел зростання, інколи безповоротні, а також спроби використати нові можливості [19], зокрема для збереження наявних ресурсів з метою забезпечення повоєнного відновлення, яке має базуватися на новій управлінській та технологічній основі. Тому сьогодні, навіть в складних умовах воєнного стану, варто модернізувати підходи до управління компаніями з метою створення передумов для розвитку інноваційної діяльності в перспективі, чому має сприяти усвідомлення втрат, нових проблем та можливостей для підприємств у сфері інноваційної діяльності.

Коло основних груп втрат і нових проблем, загрозливих для підтримки інноваційної активності, автор ділить на типові для усіх економічних суб'єктів та специфічні в контексті проблематики інноваційно активних компаній.

Перша група охоплює усі види втрат матеріальних активів, ринків збуту, дефіцит кваліфікованих працівників, зростання цін на ресурси, руйнування ланцюгів поставок та тотальне зниження надійності логістичних зв'язків, масштабне розриви традиційної господарської інтеграції, налагоджених зв'язків, скорочення обсягів ресурсів для внутрішнього інвестування, обмежені можливості кредитування. Руйнівний вплив фактичних втрат варто розглядати з урахуванням втрат потенційних, зумовлених невизначеними в часі та масштабах бойових дій, сценаріях мирних домовленостей, проявів відтермінованих наслідків соціального, економічного, екологічного, інвестиційного та інших типів.

Друга група проблем має не завжди очевидні наслідки, негативний вплив яких пов'язаний з особистісним чинником та трансформацією поведінкової моделі фахівців, які мають потенціал для продукування і реалізації інноваційних проєктів. Йдеться про атмосферу й середовище, що є сприятливими для використання креативних джерел зростання – відчуття безпеки, довіри, лояльне ставлення до ризикованих рішень та готовність працювати з помилками. Вплив стресових чинників також має потенціал стимулювання нелінійних рішень, проте це спостерігається у короткостроковому вимірі; крім того, на ефект можна розраховувати в умовах відносної контрольованості екстремальних впливів, що абсолютно відсутнє в умовах війни. Постійний вплив невизначеності, підвищений рівень тривожності, комплекс актуальних загроз (фізичній безпеці, статусу зайнятості, збереження звичного рівня життя, погіршення побутових умов,

розірвані родинні зв'язки тощо) актуалізує первинну потребу безпеки, захисту, збереження звичного фізичного, соціального, психічного простору існування, що обмежує та стримує прояви креативності, знижує готовність до рішень з декількома сценаріями розвитку, провокує ситуативні, часто помилкові висновки без врахування віддалених наслідків, що в сукупності є несумісним з форматом і змістом інноваційної активності.

Особливістю поточного періоду є контроверсійне поле інноваційних можливостей, яке є новим та неочікуваним за масштабом та роллю України в глобальних політичних, соціально-економічних та інших типах інтеграційних зв'язків: укріплення інституційної спроможності України з боку ЄС, пряма фінансова підтримка (наприклад, грант на 20 млн євро спеціально для 200 українських стартапів та інноваційних МСП [19]), розвиток військово-промислового комплексу, стрімке інтегрування в європейський соціокультурний та економічний простір, що в сукупності (за оптимістичним сценарієм) створює передумови для зростання кластеру сучасної високотехнологічної економіки, підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, продукції, розширення доступу на європейський і світовий ринки.

Війна відкрила Україну світові як державу з великими людськими і природними ресурсами та потенціалом економічного розвитку, що сприятиме налагодженню міжнародної співпраці у повоєнний період. Це формує додаткову мотивацію вітчизняного бізнесу до активного інноваційного розвитку для забезпечення більш ефективної співпраці та розширює доступ до кращих практик інноваційно орієнтованого менеджменту. Позитивними в контексті збереження та розвитку внутрішнього потенціалу є факти перспективної державної політики, яка підтримує фокус на невійськову тематику: реалізується державна програма розвитку переробних підприємств в Україні, в межах якої у 2022 році гранти на розвиток переробних підприємств отримали 178 підприємців на майже 1 млрд грн [20]; таке спрямування є стратегічним в контексті інноваційного потенціалу переробної промисловості. Залишаються пріоритетом державна програма підтримки інноваційної діяльності [21] «доступні кредити 5-7-9%», метою якої є розвиток підприємництва, збільшення обсягів виробництва, експорту, імпортозаміщення, випуску високотехнологічної продукції, енергоефективності, впровадження інновацій, а також сприяння створенню нових робочих місць та підприємств, поверненню трудових мігрантів до України; програма “Україна: сталі інновації у ланцюжку створення вартості в біоенергетиці”; експериментальний проект щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапам в Україні, у тому числі в сфері інформаційних технологій, який реалізується через Фонд розвитку інновацій.

Реалізації цих нових можливостей потребує удосконалення механізму управління інноваційно активною організацією, в основі якого має лежати системне управління інноваційною діяльністю в контексті підтримки ефективності бізнес-процесів. На основі джерел [1, 2, 3, 6, 14, 15] автором узагальнено етапи та підходи до управління інноваційно активною організацією (аналітичний, концептуальний, стратегічний і операційно-

управлінський). Аналітичний етап передбачає: 1) аудит інноваційного та інших видів потенціалу, моніторинг рівня інноваційного процесу в організації, формалізація пулу досягнень, ресурсів, дефіцитів, обмежень, ризиків та потреб інноваційного розвитку; 2) ідентифікацію, аналіз, каталогізацію зовнішніх знань з подальшою трансформацією в корпоративні персоналізовані та матеріалізовані знання; 3) загальну оцінку перспективних можливостей впровадження інновацій з урахуванням аналізу динаміки параметрів, що характеризують стратегічну зону господарювання та бюджети впровадження. В межах концептуального етапу очікується розробка концептуального бачення інноваційного розвитку організації, яка розглядає інновації як безперервний і комплексний процес позитивних якісних змін в усіх сферах діяльності організації на основі сучасних досягнень техніки, технології і менеджменту з метою забезпечення стійкої позитивної динаміки в розвитку організації та підвищенні її конкурентоспроможності. Стратегічний етап забезпечує фіксацію та конкретизацію концепції на основі моделювання та аналізу сценаріїв інноваційного розвитку організації; визначення мети, стратегічних пріоритетів і ресурсів для продукування і впровадження інновацій, а також стратегічних партнерів для колаборації. Метою операційно-управлінського підходу є забезпечення реалізації процесу інноваційного розвитку, охоплення координації на всіх його етапах (маркетингове, кадрове, фінансове, дослідницьке, організаційно-управлінське та інші види ресурсного забезпечення процесу впровадження інновацій), а також моніторинг.

Висновки. В останнє десятиліття (до військової агресії рф) в Україні спостерігається два різноспрямованих процеси інноваційного розвитку – масове зниження інноваційної активності підприємств, зменшення чисельності організацій, які продукують та впроваджують інновації, а також формування інноваційних кластерів, драйверами яких є великі бізнес-структури та високотехнологічний бізнес, в межах яких давно усвідомленою та економічно обґрунтованою є заснована на інноваційному потенціалі трансформація бізнес-моделей, менеджменту, ресурсного забезпечення; ідентифіковані та апробовані моделі менеджменту та відповідна організаційно-управлінська структура забезпечують підтримку та розширення діяльності в нових умовах загроз та невизначеності. Обґрунтовано, що для удосконалення процесу управління інноваційно активною організацією доцільно використати аналітичний, концептуальний, стратегічний і операційно-управлінський підходи та формувати на державному рівні середовище для інноваційної діяльності.

1. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. №2. С. 122-135. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35966>

2. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. Формування ринкової економіки в Україні. 2020. Вип. 42. С.27–39.

3. Лепетюха Н.В., Липская А.С. Сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств України. Економіка і суспільство. 2018, № 18. С 150-157.

4. Ольвінська Ю. О., Самотоєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 64–71. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.64
5. Кравчук А. В., Перерва П. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 7. С. 57–65.
6. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 90–99. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.9
7. Сіденко С. В. Пріоритети й чинники інноваційної політики: досвід окремих країн Східної Азії і стратегічні імперативи для післявоєнної відбудови України. Економіка України. 2022. № 11. С. 47–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2022.11.047>
8. Розвиток інноваційних технологій в світі. Хто лідер на сьогодні? Електронний ресурс. Режим доступу: <http://angio-veritas.com/innovatsiji/innovatsii-v-ukrajini-ta-v-sviti/>
9. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2016–2018, 2018–2020). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Eurostat. (4 January 2021). Archive: Innovation statistics. Електронний ресурс. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Innovation_statistics&oldid=510766#Further_Eurostat_information
11. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. Державна служба статистики. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
13. Опитування представників бізнесу щодо інноваційної діяльності та актуальних потреб в R&D. МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/08/28.08/opituvannya-28-08-2020.pdf>
14. Стрибок у майбутнє: як бізнес розвиває інновації в Україні. 29 груд. 2020 р. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20220294-stribok-u-majbutne-yak-biznes-rozvi-vae-innovaciyi-v-ukrayini>
15. Такзей М. Хід на випередження: навіщо українському бізнесу розвивати інновації. 2 лютого 2021. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20221550-hid-na-viperedzhennya-navishcho-ukrayinskomu-biznesu-rozvivati-innovaciyi>
16. Інноваційний парк UNIT.City. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://unit.city/work-spaces/>
17. Загальна сума прямих збитків інфраструктури зросла до \$114.5 млрд. Електронний ресурс. Режим доступу: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-infrastrukturi-zrosla-do-114-5-mlrd/?fbclid=IwAR0ODRopADhQrWTPCd7t_9dK9cdFGGpe2oomqqCtMk_vPWElt23Byvz74Rs
18. The Startup Ecosystem of Ukraine. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine>
19. Інноваційний розвиток в промисловості – що має змінити війна? Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.industry4ukraine.net/publications/innovacijnyj-rozvytok-v-promyslovosti-shho-maye-zminyty-vijna/>
20. У 2022 році 178 переробників отримали гранти Електронний ресурс. Режим доступу: <https://agrotimes.ua/agromarket/u-2022-rocz-178-pererobnykiv-otrymaly-granty/>
21. Програми підтримки інноваційної діяльності. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=becc6fc5-aa0a-4712-ae98-928855c59be5&title=ProgramiPidtrimkiInnovatsiinoiDiialnosti>

1. Fedulova L.I. Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstv. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2014. №2. S. 122–135. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35966>

2. Hrynkivych O. S., Kvak S. A. Analiz innovatsiinoi diialnosti pidpryemstv z vykorystanniam mizhnarodnykh i natsionalnykh indyktoriv. Formuvannya rynkovoi ekonomiky v Ukraini. 2020. Vyp. 42. S.27–39.

3. Lepetiukha N.V., Lypskaia A.S. Suchasnyi stan innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pid-

pryiemstv Ukrainy. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018, № 18. S. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-21>

4. Olvinska Yu. O., Samotoienkova O. V., Vitkovska K. V. Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 4. S. 64–71. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.64

5. Kravchuk A. V., Pererva P. H. Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy. *BIZNESINFORM*. 2018. № 7. S. 57-65.

6. Tkachuk O.M., Hermaniuk N.V. Suchasne udoskonalennia innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 4 (40). S. 90-99. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.9

7. Sidenko S.V. Priorytety y chynnyky innovatsiinoi polityky: dosvid okremykh krain Skhidnoi Azii i stratehichni imperatyvy dlia pislivoiennoi vidbudovy Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*. 2022. № 11. S. 47–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2022.11.047>

8. Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii v sviti. Khto lider na sohodni? *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <http://angio-veritas.com/innovatsii/innovatsii-v-ukrajini-ta-v-sviti/>

9. Kilkist innovatsiino aktyvnykh pidpryiemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2016-2018, 2018-2020). *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Eurostat. (4 January 2021). Archive: Innovation statistics. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Innovation_statistics&oldid=510766#Further_Eurostat_information

11. Ekonomichna statystyka / Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. Derzhavna sluzhba statystyky. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku. Skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019 r. № 526-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

13. Opytuvannia predstavnykiv biznesu shchodo innovatsiinoi diialnosti ta aktualnykh potreb v R&D. *MON Ukrainy*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/08/28.08/opituvannya-28-08-2020.pdf>

14. Strybok u maibutnie: yak biznes rozvyvae innovatsii v Ukraini. 29 hrud. 2020 r. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://mind.ua/publications/20220294-stribok-u-majbutne-yak-biznes-rozvi-vae-innovatsii-v-ukrajini>

15. Takzei M. Khid na vyperedzhennia: navishcho ukrainskomu biznesu rozvyvaty innovatsii. 2 liutoho 2021. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://mind.ua/openmind/20221550-hid-na-vyperedzhennia-navishcho-ukrayinskomu-biznesu-rozvivati-innovatsii>

16. Innovatsiinyi park UNIT.City. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://unit.city/work-spaces/>

17. Zahalna suma priamykh zbytkiv infrastruktury zrosla do \$114.5 mlrd. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-priamyh-zbitkiv-infrastruktury-zrosla-do-114-5-mlrd/?fbclid=IwAR0ODRoPAdhQrWtPCd7t_9dK9cdFGp2oomqqCtMk_vPWEl23Byvz74Rs

18. The Startup Ecosystem of Ukraine. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://www.startup-blink.com/startup-ecosystem/ukraine>

19. Innovatsiinyi rozvytok v promyslovosti – shcho maie zminyty viina? *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://www.industry4ukraine.net/publications/innovatsiinyi-rozvytok-v-promyslovosti-shcho-maie-zminyty-vijna/>

20. U 2022 rotsi 178 pererobnykiv otrymaly hranty. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://agrotimes.ua/agromarket/u-2022-rotsi-178-pererobnykiv-otrymaly-granty/>

21. Prohramy pidtrymky innovatsiinoi diialnosti. *Elektronnyi resurs*. Rezhym dostupu: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=becc6fc5-aa0a-4712-ae98-928855c59be5&title=ProgramyPidtrimkiInnovatsiinoiDiialnosti->