

Ростислав М. Яцентюк*

КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У статті досліджено теоретико-методичні засади визначення пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу в умовах обмеженості ресурсів та високого рівня невизначеності. Обґрунтовано необхідність формування системи критеріїв пріоритетизації інноваційно-інвестиційних напрямів як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень. Визначено ключові фактори, що зумовлюють потребу у пріоритетизації, зокрема мультіальтернативність інновацій, різну окупність інвестицій, високий рівень ризиків та стратегічні цілі підприємства.

Запропоновано багатокритеріальну систему оцінювання, яка охоплює економічні, інноваційно-технологічні, ризикові, стратегічні та соціально-екологічні критерії. Розроблено методичний підхід до визначення пріоритетності інноваційно-інвестиційних проєктів на основі інтегральної моделі, що передбачає нормалізацію показників, визначення вагових коефіцієнтів та ранжування альтернатив. Удосконалено підхід до оцінювання шляхом включення коефіцієнта ризику, що дозволяє підвищити точність прийняття управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої системи критеріїв для оптимізації розподілу інвестиційних ресурсів, зниження ризиків, забезпечення стратегічної узгодженості розвитку підприємства та інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) у діяльність бізнесу.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційний розвиток, пріоритетизація, критерії оцінювання, інвестиційні проєкти, інтегральна модель, ефективність, ризик, сталий розвиток, ESG.

Табл. 1. Формл. 5. Літ. 17.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-818-824

* ORCID: <https://orcid.org/https:0009-0005-4152-7487>

Rostyslav Iatsentiuk

CRITERIA FOR DETERMINING PRIORITIES OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF BUSINESS

The article explores the theoretical and methodological principles of determining priorities of innovation and investment development of business in conditions of limited resources and a high level of uncertainty. The need to form a system of criteria for prioritizing innovation and investment areas as a tool for increasing the efficiency of management decisions is substantiated. Key factors that determine the need for prioritization are identified, in particular, multi-alternativeness of innovations, different return on investment, high level of risks and strategic goals of the enterprise.

A multi-criteria evaluation system is proposed, which covers economic, innovation and technological, risk, strategic and socio-ecological criteria. A methodological approach to determining the priority of innovation and investment projects based on an integrated model has been developed, which involves normalizing indicators, determining weighting factors and ranking alternatives. The assessment approach has been improved by including a risk factor, which allows increasing the accuracy of management decision-making.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed system of criteria to optimize the allocation of investment resources, reduce risks, ensure strategic coherence of enterprise development and integrate the principles of sustainable development (ESG) into business activities.

* Kyiv National University of Technology and Design. Ukraine.

Keywords: *innovation and investment development, prioritization, assessment criteria, investment projects, integrated model, efficiency, risk, sustainable development, ESG.*

Peer-reviewed, approved and placed: 22.01.2026

Постановка проблеми. В умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації та воєнних викликів для України інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового зростання підприємств. Обмеженість ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних) зумовлює необхідність чіткого визначення пріоритетів інвестування в інновації.

Основна проблема полягає у відсутності уніфікованого підходу до визначення таких пріоритетів, що призводить до неефективного розподілу інвестицій; підвищення ризиків та втрати стратегічних можливостей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі питання визначення пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу розглядається крізь призму багатокритеріального підходу та стратегічного управління. Зокрема, у дослідженні Гасемзаде Ф. і Арчер Н. П. доведено, що відбір проєктів у портфелі має базуватися на поєднанні фінансових показників, ризиків, ресурсних обмежень і стратегічної відповідності [1]. Бай Л. та ін. підкреслюють важливість урахування стратегічної цінності та синергії між проєктами при формуванні інвестиційних пріоритетів [2]. Шен З. та ін. (2023) розвивають цей підхід, акцентуючи увагу на динамічному характері портфельного відбору та необхідності оцінки взаємозв'язків між проєктами [3]. Мартінсоу М. та ін. доводять, що стратегічна узгодженість інноваційних портфелів є безперервним процесом, який інтегрує ефективність та розвиток [4]. Елеутеріо Делеспосте Ж. та ін. (2025) обґрунтовують доцільність включення критеріїв сталого розвитку до системи оцінювання інноваційних проєктів [5]. Кирилич Т. та ін. (2023) демонструють ефективність багатокритеріального аналізу для ранжування інвестиційних альтернатив з урахуванням як кількісних, так і якісних параметрів [6]. Келлекчі М. та ін. виділяють комплекс критеріїв інвестиційної привабливості стартапів, включаючи команду, інноваційність та ринкові фактори [7]. Кім Д. та ін. доводять, що досвід підприємств є ключовим чинником зниження інвестиційних ризиків і підвищення ефективності вкладень [8]. Деякі автори встановлюють прямий зв'язок між інноваційною спроможністю підприємства та його результативністю, що робить її важливим критерієм пріоритезації [9]. Добровольскене Н. та ін. підкреслюють необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у фінансовий розподіл ресурсів у портфелі проєктів [10].

У вітчизняній науковій думці Ємельянов О. Ю. та ін. визначають інноваційний розвиток через систему критеріїв, що відображають економічні та конкурентні зміни підприємства [11]. Новик І. акцентує увагу на бар'єрах інноваційно-інвестиційного розвитку, які обумовлюють необхідність більш чітких критеріїв пріоритезації [12]. Кацідим А. Г. підкреслює роль фінансового забезпечення як визначального чинника вибору напрямів інноваційного розвитку [13]. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. доводять важливість

стратегічної адаптації бізнесу в умовах післявоєнного відновлення при визначенні інноваційних пріоритетів [14]. Микитюк П. П. систематизує критерії відбору інноваційних проєктів, виділяючи фінансові, ринкові та технологічні аспекти [15].

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що більшість досліджень зосереджується на окремих групах критеріїв (економічних, стратегічних, інноваційних або ризикових), тоді як недостатньо розробленими залишаються питання їх інтеграції в єдину комплексну модель, адаптовану до умов високої невизначеності, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті — обґрунтувати систему критеріїв визначення пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу та сформулювати методичний підхід до їх оцінювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу — це процес якісних змін у діяльності підприємства, що досягається через впровадження інновацій (продуктових, процесних, організаційних, маркетингових); залучення інвестиційних ресурсів; підвищення ефективності використання капіталу.

Пріоритезація інноваційно-інвестиційних напрямів розвитку бізнесу є об'єктивною необхідністю в умовах обмеженості ресурсів, високого рівня невизначеності та зростаючої складності зовнішнього середовища. Підприємства змушені здійснювати вибір між численними альтернативами інноваційного розвитку, які відрізняються за рівнем новизни, капіталоемності, строками окупності та потенційною ефективністю. Водночас різна швидкість повернення інвестицій, підвищені ризики реалізації інноваційних проєктів, а також необхідність досягнення довгострокових стратегічних цілей обумовлюють потребу у формалізованих підходах до визначення пріоритетів.

За відсутності чітко сформованої системи критеріїв підприємства часто орієнтуються на короткострокову прибутковість, інтуїтивні управлінські рішення або зовнішній тиск з боку ринку чи державного регулювання, що призводить до неефективного розподілу інвестиційних ресурсів. У результаті знижується результативність інноваційної діяльності, зростають ризики помилкових управлінських рішень і втрачаються стратегічні можливості розвитку.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільно використовувати багатокритеріальну систему визначення пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку, яка охоплює п'ять ключових груп критеріїв: економічні, інноваційно-технологічні, ризикові, стратегічні та соціально-екологічні (табл. 1).

Економічні критерії спрямовані на оцінювання фінансової доцільності реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів та включають такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності інвестицій, рентабельність інвестицій (ROI), а також вплив проєкту на грошові потоки підприємства.

Таблиця 1. Система критеріїв визначення пріоритетів, побудовано автором

Критерії	Зміст
1. Економічні критерії	Економічні критерії спрямовані на оцінювання фінансової доцільності реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів та включають такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності інвестицій, рентабельність інвестицій (ROI), а також вплив проєкту на грошові потоки підприємства. Застосування цих показників дозволяє визначити економічну ефективність інвестицій та їхню здатність генерувати додану вартість.
2. Інноваційно-технологічні критерії	Інноваційно-технологічні критерії характеризують рівень новизни та технологічної зрілості проєктів, зокрема враховують тип інновацій (радикальні або інкрементальні), рівень технологічної готовності (TRL), масштабованість технології, ступінь її цифрової інтегрованості та потенціал автоматизації. Ці критерії дозволяють оцінити перспективність технологічного розвитку та можливості його адаптації до змінного середовища.
3. Ризикові критерії	Ризикові критерії відображають ступінь невизначеності, пов'язаної з реалізацією інноваційно-інвестиційних проєктів, і включають технологічний, ринковий, фінансовий та регуляторний ризики. Особливу увагу слід приділяти військово-політичним ризикам, які є особливо актуальними для українських підприємств у сучасних умовах. Оцінювання ризиків дозволяє мінімізувати потенційні втрати та підвищити стійкість бізнесу.
4. Стратегічні критерії	Стратегічні критерії визначають ступінь відповідності інноваційно-інвестиційних проєктів загальній стратегії розвитку підприємства. Вони включають оцінку впливу на конкурентоспроможність, здатність створювати довгострокову вартість, сприяти розвитку ключових компетенцій та забезпечувати синергію з іншими проєктами. Використання цих критеріїв дозволяє узгодити інноваційну діяльність із довгостроковими цілями підприємства.
5. Соціально-екологічні критерії (ESG)	Соціально-екологічні критерії (ESG) відображають відповідність інноваційних проєктів принципам сталого розвитку та включають оцінку їх впливу на довкілля, рівень енергоефективності, соціальну відповідальність, а також репутаційний ефект. Урахування цих критеріїв сприяє підвищенню соціальної значущості бізнесу та його довгостроковій стійкості.

Формула чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми прибутковості (IRR) є базовими інструментами оцінювання інвестиційних проєктів і широко використовуються в теорії капітального бюджетування [16 - 17]

Для комплексної оцінки пріоритетності інноваційно-інвестиційних напрямів доцільно застосовувати інтегральний підхід, що базується на зважуванні сукупності критеріїв (1):

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i \quad (1)$$

де I — інтегральний показник пріоритетності; w_i — ваговий коефіцієнт i -го критерію; x_i — нормалізоване значення оцінки за відповідним критерієм.

Нормалізація показників може здійснюватися, зокрема, за формулою (2):

$$x_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2)$$

де X_i — фактичне значення показника; $X_{\min}$, $X_{\max}$ — відповідно мінімальне та максимальне значення показника серед альтернатив.

У випадку критеріїв витратного типу використовується обернена нормалізація (3):

$$x_i = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (3)$$

Визначення вагових коефіцієнтів може здійснюватися із застосуванням методу аналізу ієрархій (АНР), зокрема через нормалізацію власного вектора матриці попарних порівнянь (4):

$$w_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (4)$$

де a_i — компоненти власного вектора.

З метою врахування ризику до інтегральної моделі може бути введено коефіцієнт коригування (5):

$$I^* = I \cdot (1 - R) \quad (5)$$

де R — інтегральна оцінка ризику проекту.

Реалізація даного підходу передбачає послідовне виконання таких етапів: формування переліку критеріїв оцінювання; нормалізацію показників; визначення вагових коефіцієнтів (зокрема із застосуванням експертних методів або методу аналізу ієрархій — АНР); розрахунок інтегрального показника; ранжування альтернативних проектів за рівнем пріоритетності.

Запропонована система критеріїв і методичний підхід до їх оцінювання дозволяють підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень, зменшити рівень ризиків, оптимізувати розподіл обмежених ресурсів, забезпечити стратегічну узгодженість інноваційної діяльності та інтегрувати принципи сталого розвитку (ESG) у процес управління бізнесом.

Висновки. Таким чином, визначення пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу має базуватися на комплексній багатокритеріальній системі, яка поєднує економічні, технологічні, стратегічні, ризикові та соціально-екологічні аспекти. Застосування формалізованих економіко-математичних інструментів (NPV, IRR, ROI, інтегральних моделей оцінювання) у поєднанні з багатокритеріальним підходом дозволяє підвищити точність і обґрунтованість визначення

пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу. Запропонований підхід забезпечує формування обґрунтованої моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів і може бути використаний як методична основа для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств.

1. Ghasemzadeh, F., Archer, N.P. Project portfolio selection through decision support. *Decision Support Systems*, Volume 29, Issue 1, 2000, Pages 73-88, [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00065-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00065-8)
2. Bai, Libiao, Bai, Jieyu, An, Min. A methodology for strategy-oriented project portfolio selection taking dynamic synergy into considerations. *Alexandria Engineering Journal*. Volume 61, Issue 8, 2022, Pages 6357-6369, <https://doi.org/10.1016/j.aej.2021.11.056>
3. Shen, Zhong, Li, Xingmei. An extended model of dynamic project portfolio selection problem considering synergies between projects. *Computers & Industrial Engineering*, Volume 179, 2023, 109175, ISSN 0360-8352, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109175>
4. Martinsuo, M., Anttila, R. Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*, Volume 3, 2022, 100066, <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100066>.
5. Eleutirio Delesposte, J.; Duncan Rangel, L.A.; Jasmim Meirico, M.; dos Santos Ferreira, C.M.; Ferreira Soares Borges Lopes, R.J.; Baptista Narcizo, R. Model for Innovation Project Selection Supported by Multi-Criteria Methods Considering Sustainability Parameters. *Systems* 2025, 13, 876. <https://doi.org/10.3390/systems13100876>
6. Kyrlych T, Povstenko Y. Multi-Criteria Analysis of Startup Investment Alternatives Using the Hierarchy Method. *Entropy*. 2023; 25(5):723. <https://doi.org/10.3390/e25050723>
7. Kellekci M, Cebeci U, Dogan O. Prioritizing Early-Stage Start-Up Investment Alternatives Under Uncertainty: A Venture Capital Perspective. *Applied Sciences*. 2025; 15(18):10060. <https://doi.org/10.3390/app151810060>
8. Kim, D., Lee, S.Y. When venture capitalists are attracted by the experienced. *J Innov Entrep* 11, 31 (2022). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00227-2>
9. Rajapathirana R.P. Jayani, Hui, Yan. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 3, Issue 1, 2018, Pages 44-55, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>.
10. Dobrovolskien N, Тамолі нien R. Sustainability-Oriented Financial Resource Allocation in a Project Portfolio through Multi-Criteria Decision-Making. *Sustainability*. 2016; 8(5):485. <https://doi.org/10.3390/su8050485>
11. Ємельянов О. Ю., Олійник С. Г., Гасимов Р. А., Садовий В. В. Інноваційний розвиток бізнесу: сутність, ознаки та критерії. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 10. С. 95-101
12. Новик, І. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181>
13. Кацідим А. Г. Інноваційний розвиток в Україні: фінансовий аспект. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 2 (327). С. 33-39.
14. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 2 (53). С. 329-334
15. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
16. Purnamasari, P., & Adrizla. Capital budgeting techniques and financial performance: a comparison between SMEs and large listed firms. *Cogent Economics & Finance*, 2024, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2404707>
17. Schoenmaker, D., Schramade, W. Capital Budgeting. In: *Corporate Finance for Long-Term Value*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35009-2_7

1. Ghasemzadeh, F., Archer, N.P. Project portfolio selection through decision support. *Decision Support Systems*, Volume 29, Issue 1, 2000, Pages 73-88, [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00065-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00065-8)

2. Bai, Libiao, Bai, Jieyu, An, Min. A methodology for strategy-oriented project portfolio selection taking dynamic synergy into considerations. *Alexandria Engineering Journal*. Volume 61, Issue 8, 2022, Pages 6357-6369, <https://doi.org/10.1016/j.aej.2021.11.056>
3. Shen, Zhong, Li, Xingmei. An extended model of dynamic project portfolio selection problem considering synergies between projects. *Computers & Industrial Engineering*, Volume 179, 2023, 109175, ISSN 0360-8352, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109175>
4. Martinsuo, M., Anttila, R. Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*, Volume 3, 2022, 100066, <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100066>.
5. Eleutirio Delesposte, J.; Duncan Rangel, L.A.; Jasmim Meirico, M.; dos Santos Ferreira, C.M.; Ferreira Soares Borges Lopes, R.J.; Baptista Narcizo, R. Model for Innovation Project Selection Supported by Multi-Criteria Methods Considering Sustainability Parameters. *Systems* 2025, 13, 876. <https://doi.org/10.3390/systems13100876>
6. Kyrlych T, Povstenko Y. Multi-Criteria Analysis of Startup Investment Alternatives Using the Hierarchy Method. *Entropy*. 2023; 25(5):723. <https://doi.org/10.3390/e25050723>
7. Kelleci M, Cebeci U, Dogan O. Prioritizing Early-Stage Start-Up Investment Alternatives Under Uncertainty: A Venture Capital Perspective. *Applied Sciences*. 2025; 15(18):10060. <https://doi.org/10.3390/app151810060>
8. Kim, D., Lee, S.Y. When venture capitalists are attracted by the experienced. *J Innov Entrep* 11, 31 (2022). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00227-2>
9. Rajapathirana R.P. Jayani, Hui, Yan. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 3, Issue 1, 2018, Pages 44-55, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>.
10. Dobrovolskien N, Тамолі нien R. Sustainability-Oriented Financial Resource Allocation in a Project Portfolio through Multi-Criteria Decision-Making. *Sustainability*. 2016; 8(5):485. <https://doi.org/10.3390/su8050485>
11. Iemelianov O. Yu., Oliinyk S. H., Hasymov R. A., Sadovyi V. V. Innovatsiyni rozvytok biznesu: sutnist, oznaky ta kryterii. *Biznes-Inform*. 2024. № 10. S. 95-101
12. Novyk, I. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181>
13. Katsidym A. H. Innovatsiyni rozvytok v Ukraini: finansovy aspekt. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 2025. № 2 (327). S. 33-39.
14. Liba N., Turianchyk Yu., Lendel M. Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehratsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2025. 2 (53). S. 329-334
15. Mykytiuk P. P, Krysko Zh. L., Ovsianiuk-Berdadina O. F., Skochylias S. M. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva. *Navchalnyi posibnyk*. Ternopil: PP «Prynter Inform», 2015. 224 s.
16. Purnamasari, P., & Adriza. Capital budgeting techniques and financial performance: a comparison between SMEs and large listed firms. *Cogent Economics & Finance*, 2024, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2404707>
17. Schoenmaker, D., Schramade, W. Capital Budgeting. In: *Corporate Finance for Long-Term Value*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35009-2_7