

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.25

УДК 338.24:330.341.1:339.9

JELClassification: O38, O32, F63, H11

Варига Д.О.

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Центральноукраїнського
національного технічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0107-9371>

Docevil3@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті досліджено організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств як ключовий інструмент забезпечення їх стійкого розвитку та конкурентоспроможності в умовах глобалізаційних викликів, цифрової трансформації та зростання рівня економічної невизначеності. Обґрунтовано доцільність системного підходу до формування інноваційної політики, який поєднує організаційні, економічні, управлінські, інституційні та технологічні складові в єдину інтегровану систему. Узагальнено основні наукові підходи до трактування організаційно-економічного механізму інноваційної політики та визначено його роль у забезпеченні узгодженості стратегічних цілей підприємства з практичними інструментами реалізації інновацій. Проаналізовано особливості функціонування вітчизняного механізму інноваційної політики в умовах структурних трансформацій економіки, воєнних ризиків та обмеженості інвестиційних ресурсів. Виявлено ключові проблеми його реалізації, зокрема фрагментарність управлінських рішень, слабку інтеграцію інноваційної політики у систему стратегічного управління та недостатній рівень інституційної й цифрової підтримки. Запропоновано напрями удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної політики підприємств на основі переходу до проактивно-стратегічної моделі інноваційного розвитку.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, тенденції розвитку, державна підтримка, фінанси, управління, міжнародні інституції, малий і середній бізнес, інноваційні екосистеми, конкурентоспроможність, інноваційні підходи, ефективність.

Рис.1, Табл.2, Літ. 17

Varyha D.

Postgraduate Student at the Department of International Economic Relations, Central
Ukrainian National Technical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0107-9371>

Docevil3@gmail.com

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR FORMING INNOVATION POLICY

The article examines the organizational and economic mechanism for forming the innovation policy of enterprises as a key tool for ensuring their sustainable development and competitiveness in the context of globalization challenges, digital transformation, and growing economic uncertainty. The article substantiates the feasibility of a systematic approach to the formation of innovation policy, which combines organizational, economic,

managerial, institutional, and technological components into a single integrated system. The main scientific approaches to the interpretation of the organizational and economic mechanism of innovation policy are summarized, and its role in ensuring the consistency of the enterprise's strategic goals with practical tools for implementing innovations is determined. The peculiarities of the functioning of the domestic mechanism of innovation policy in the context of structural transformations of the economy, military risks, and limited investment resources are analyzed. Key problems of its implementation are identified, in particular, the fragmentation of management decisions, weak integration of innovation policy into the strategic management system, and insufficient institutional and digital support. Directions for improving the organizational and economic mechanism of innovation policy of enterprises based on the transition to a proactive-strategic model of innovation development are proposed.

Keywords: innovative entrepreneurship, development trends, state support, finance, management, international institutions, small and medium-sized businesses, innovation ecosystems, competitiveness, innovative approaches, efficiency.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та зростання технологічної конкуренції інноваційна політика набуває визначального значення як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Для підприємств, що функціонують у середовищі високої невизначеності та структурних трансформацій, ефективність інноваційної діяльності дедалі більше залежить не лише від наявності інноваційного потенціалу, а й від якості організаційно-економічного механізму його реалізації.

Формування інноваційної політики потребує цілісного підходу, який поєднує організаційні, економічні, інституційні та управлінські складові в єдину систему регуляторів і стимулів. У цьому контексті організаційно-економічний механізм виступає інтегруючою ланкою між стратегічними цілями розвитку підприємства та практичними інструментами їх досягнення, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень, ресурсного забезпечення та процесів впровадження інновацій. Його роль посилюється в умовах необхідності адаптації інноваційної політики до зовнішніх викликів, зокрема змін ринкової кон'юнктури, технологічних зрушень і трансформації інституційного середовища.

Дослідження організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики зумовлено також фрагментарністю наявних підходів, які часто зосереджуються або на економічних важелях стимулювання інновацій, або на організаційних аспектах управління, не забезпечуючи їх системної взаємодії. Внаслідок цього інноваційна політика нерідко має декларативний характер і не трансформується у стійкі результати інноваційного розвитку. Подолання зазначених дисбалансів потребує наукового обґрунтування структури, принципів функціонування та інструментарію організаційно-економічного механізму, адаптованого до сучасних умов розвитку підприємств.

На сучасному етапі трансформації національної економіки, що характеризується поглибленням інтеграційних процесів та зростанням ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності, підприємства виступають базовими суб'єктами формування інноваційної моделі розвитку. Акумуляуючи виробничі, фінансові та інтелектуальні ресурси, підприємства формують попит на ефективні управлінські інструменти, здатні забезпечити узгодженість стратегічних цілей розвитку та результативність інноваційної діяльності.

Складність сучасних умов господарювання та багатофункціональний характер діяльності підприємств зумовлюють необхідність формування дієвого організаційно-економічного механізму інноваційної політики. Такий механізм розглядається як цілісна система організаційних структур, економічних методів, стимулів і регуляторів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на інноваційні, виробничі та фінансово-економічні процеси з метою досягнення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади управління інноваційною діяльністю підприємств і формування організаційно-економічних механізмів її активізації достатньо широко представлені у працях вітчизняних дослідників. Зокрема, вагомий внесок у розвиток даного наукового напрямку зробили В. Брич, С. Бондаренко, С. Невмержицька, О. Чукурна, О. Гончар, А. Данкевич, А. Шевченко, Н. Добрянська [1], В. Лагодієнко, Л. Торішня та інші науковці. У їхніх дослідженнях інноваційний потенціал підприємства обґрунтовується як системна характеристика, що відображає сукупну здатність суб'єкта господарювання до генерації, впровадження та комерціалізації нововведень з метою досягнення стійких конкурентних переваг.

У працях зарубіжних учених, зокрема Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, Б. Санто, К. Фрімен, акцент зроблено на стратегічних аспектах управління інноваціями, формуванні конкурентних переваг через розвиток інноваційного середовища, а також на ролі державної політики та інституційних стимулів у активізації інноваційної діяльності підприємств. Зазначені підходи заклали теоретичне підґрунтя для розгляду організаційно-економічного механізму інноваційної політики як складової стратегічного управління.

Теоретичні засади формування та функціонування організаційно-економічних механізмів знайшли відображення у працях провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В. Андрійчук, З. Варналій, М. Дем'яненко, С. Кваша, С. Мочерний, Ю. Лузан, І. Лукінов, С. Навроцький, Н. Новак [2], О. Онищенко, П. Саблук А. Шаститко та інших дослідників, які розкривають економічну природу, структурні елементи й інституційні умови реалізації управлінських впливів на розвиток суб'єктів господарювання [3].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені функціонуванню організаційно-економічних механізмів управління інноваційним потенціалом підприємств в умовах нестабільності та кризових трансформацій. Зокрема, В. Свідерський, В. Пустова, Б. Лазарев, І. Єпіфанова у своїх роботах обґрунтовують необхідність поєднання інструментів стратегічного управління, механізмів державної підтримки та ініціатив на рівні підприємств для забезпечення їх адаптивності, інноваційної активності та довгострокового розвитку [4].

Узагальнення наведених підходів дозволяє дійти висновку, що організаційно-економічний механізм інноваційної політики підприємства доцільно розглядати як багаторівневу систему інструментів і важелів, спрямовану на формування, реалізацію та коригування інноваційних управлінських рішень, узгодження стратегічних цілей розвитку та забезпечення стійкого інноваційного зростання підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування сутності, структури та принципів формування організаційно-економічного механізму інноваційної політики підприємств, а також розроблення науково обґрунтованих напрямів його удосконалення з урахуванням умов глобалізаційних трансформацій, цифровізації та підвищеної невизначеності розвитку національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств доцільно розглядати з кількох взаємодоповнювальних наукових ракурсів, що дозволяє комплексно розкрити його економічну природу, функціональне призначення та інструментарій у системі управління розвитком підприємства. Такий підхід зумовлений багатомірністю інноваційної діяльності, яка поєднує стратегічні орієнтири, управлінські рішення, ресурсні обмеження та інституційні умови функціонування. У наукових дослідженнях підкреслюється, що однобічне трактування організаційно-економічного механізму не дозволяє повною мірою пояснити його роль у формуванні та реалізації інноваційної політики підприємств [5]. До множини ракурсів дослідження організаційно-механізму інноваційної політики належать досить різні (табл. 1).

Сучасний стан вітчизняного організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств формується в умовах глибоких структурних трансформацій економіки, зумовлених воєнними руйнуваннями, високим рівнем невизначеності, обмеженістю інвестиційних ресурсів і водночас прискореною цифровізацією бізнес-процесів. У таких умовах інноваційна політика підприємств набуває не лише функції зростання, а й адаптаційно-відновлювальної функції, що принципово впливає на конфігурацію організаційно-економічного механізму її реалізації.

Варто зазначити, що організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств розглядається як багатокомпонентна система управлінських, економічних, організаційних та технологічних рішень, спрямованих на вплив на інноваційні бізнес-процеси та формування інноваційного й інвестиційного потенціалу підприємств.

Таблиця 1 - Ракурси розгляду поняття «організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств»

Ракурс	Базова категорія аналізу	Коротка характеристика
Системний	Система	Організаційно-економічний механізм розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів (цілей, принципів, інструментів, ресурсів і суб'єктів управління), що забезпечує узгодженість інноваційної політики з загальною стратегією розвитку підприємства.
Функціональний	Функції управління	Механізм трактується як інструмент реалізації основних управлінських функцій (планування, організації, мотивації, координації та контролю) у сфері інноваційної діяльності підприємства.
Стратегічний	Конкурентна перевага	Акцент робиться на ролі механізму як засобу досягнення довгострокових стратегічних цілей, формування стійких конкурентних переваг і забезпечення інноваційного розвитку підприємства
Інституційний	Інститути та правила	Організаційно-економічний механізм розглядається як сукупність формальних і неформальних норм, правил, стимулів і обмежень, що визначають інноваційну поведінку підприємства в межах національного та галузевого середовища
Ресурсний	Інноваційний	Механізм інтерпретується як інструмент мобілізації,

	потенціал	розподілу та ефективного використання ресурсів (людських, фінансових, інтелектуальних, інформаційних) для реалізації інноваційної політики.
Процесний	Інноваційний процес	Увага зосереджується на послідовності управлінських дій і процедур, що забезпечують організацію та супровід інноваційного циклу – від генерування ідей до комерціалізації результатів.
Адаптаційний	Стійкість і гнучкість	Організаційно-економічний механізм розглядається як засіб забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, кризових явищ і структурних трансформацій.

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8]

Для більшості впроваджених організаційно-економічних механізмів інноваційної політики на вітчизняних підприємствах характерні наступні ознаки:

По-перше, для більшості українських підприємств характерна інкрементальна модель інновацій, у межах якої домінують процесні, організаційні та управлінські інновації, спрямовані на зниження витрат, підвищення гнучкості та підтримання операційної стійкості. Радикальні продуктові інновації реалізуються обмежено через високі ризики та дефіцит довгострокового фінансування [9].

По-друге, організаційно-економічний механізм має виражену залежність від зовнішніх факторів, зокрема стану інфраструктури, регуляторного середовища, доступу до цифрових технологій та вимог ринку. Водночас внутрішні фактори (ресурсне забезпечення, управлінська зрілість, здатність до стратегічного планування) часто залишаються фрагментованими, що знижує узгодженість елементів механізму [10].

По-третє, вітчизняний механізм характеризується посиленням ролі організаційно-управлінських і цифрових інструментів (ERP-систем, систем управління бізнес-процесами, контролінгу), які компенсують обмеженість фінансових стимулів і дозволяють підвищити керованість інноваційних процесів.

По-четверте, важливою рисою є слабка інтегрованість інноваційної політики підприємств у загальну систему стратегічного управління. У значній частині вітчизняних підприємств інноваційні рішення мають ситуативний характер і не формалізуються у вигляді довгострокових інноваційних стратегій. Це обмежує можливості формування стійких конкурентних переваг і знижує ефективність використання наявного інноваційного потенціалу. У теорії менеджменту доведено, що інновації дають системний ефект лише за умови їх стратегічної інтеграції в загальну модель розвитку підприємства.

По-п'яте, ще однією особливістю є обмежена результативність економічних стимулів інноваційної діяльності. Незважаючи на наявність законодавчо задекларованих інструментів державної підтримки інновацій, їх практичне застосування має фрагментарний характер і не формує стабільних мотивацій для підприємств. Як наслідок, організаційно-економічний механізм інноваційної політики значною мірою спирається на власні ресурси підприємств, що істотно звужує масштаби інноваційної активності, особливо у високотехнологічних секторах.

По-шосте, інституційною особливістю вітчизняного механізму є розрив між науково-освітнім сектором і реальним сектором економіки. Попри наявність значного людського та наукового потенціалу, канали трансферу знань і технологій залишаються слабо розвиненими. Це обмежує можливості комерціалізації результатів наукових досліджень і знижує ефективність організаційних складових інноваційної політики

підприємств. У працях з теорії національних інноваційних систем наголошується, що саме інституційна взаємодія між підприємствами, наукою та державою є ключовою умовою інноваційного розвитку.

Отже, вітчизняний організаційно-економічний механізм інноваційної політики підприємств характеризується поєднанням структурних обмежень і адаптивних можливостей. Його подальший розвиток потребує інституційного посилення економічних стимулів, інтеграції інноваційної політики у систему стратегічного управління підприємств та формування ефективних механізмів взаємодії між бізнесом, наукою і державою.

Зважаючи на зміст суттєвих характеристик механізму формування інноваційної політики вітчизняних підприємств доцільно виокремити:

1. Економічні інструменти: бюджетування інноваційних проєктів, оцінювання ефективності інвестицій, контролінг, фінансова відповідальність, відбір інноваційних проєктів за критеріями ризику та рентабельності. На нашу думку, доцільно також запропонувати використати у організаційно-економічному механізмі формування інноваційної політики інші економічні інструменти, а саме: формування інноваційно-стратегічного портфеля підприємства, у межах яких інноваційні проєкти класифікуються за рівнем ризику, стратегічної значущості та горизонтом окупності та використання інструментів гнучкого моделювання фінансування інновацій, як дозволять зменшити фінансові ризики в умовах невизначеності.

2. Організаційні інструменти: формування гнучких організаційних структур (лінійно-функціональних, матричних, програмно-цільових), створення тимчасових інноваційних команд, проєктне управління інноваціями. Удосконалення організаційних інструментів пропонується здійснювати у напрямі створення тимчасових інноваційних офісів (innovation offices) як центрів координації інноваційних ініціатив, проєктно-процесних команд, що об'єднують фахівців різних підрозділів навколо конкретних інноваційних завдань та механізмів внутрішнього трансферу знань між підрозділами підприємства.

3. Управлінські інструменти: стратегічне планування, процесне управління (PDCA), проєктні методології, бенчмаркінг, управління знаннями та людським капіталом. В контексті удосконалення управлінського інструментарію пропонується відхід від традиційного планово-контрольного підходу у напрямі використання (ціль → експеримент → оцінка → масштабування), інтеграція індикаторів інноваційної зрілості у систему управлінської звітності та впровадження регулярного стратегічного перегляду інноваційних пріоритетів із урахуванням змін зовнішнього середовища [11].

4. Технологічні інструменти: цифрові платформи управління (ERP, системи документообігу, автоматизація бізнес-процесів), що забезпечують інтеграцію інноваційної політики у повсякденну діяльність підприємства тощо.

Вважаємо, що розширення цифрової складової механізму варто здійснювати через: використання цифрових платформ управління інноваційними проєктами, застосування аналітики даних для відбору інноваційних рішень та автоматизацію моніторингу показників ефективності інноваційної діяльності.

Цифровізація у цьому випадку розглядається не як допоміжний елемент, а як інфраструктурна основа функціонування організаційно-економічного механізму.

Ефективність організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств значною мірою визначається дотриманням базових принципів його формування та реалізації. Саме принципи виконують методологічну функцію, забезпечуючи внутрішню узгодженість елементів механізму, його відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У контексті трансформаційної економіки та підвищеної

нестабільності ринкових умов принципи набувають особливого значення, оскільки задають рамки прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

Одним із ключових є принцип системності, відповідно до якого організаційно-економічний механізм інноваційної політики розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів – цілей, інструментів, ресурсів, організаційних структур і управлінських процедур. Реалізація цього принципу забезпечує узгодженість інноваційної політики з корпоративною стратегією підприємства, фінансовою, кадровою та інвестиційною політиками, а також дозволяє досягати синергетичного ефекту від поєднання організаційних і економічних важелів управління [8].

Важливе значення має принцип стратегічної спрямованості, який передбачає орієнтацію організаційно-економічного механізму на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. У межах цього принципу інноваційна політика не зводиться до сукупності разових проєктів, а виступає інструментом формування стійких конкурентних переваг, підвищення технологічного рівня та адаптивності підприємства. Дотримання стратегічної спрямованості дозволяє уникнути фрагментарності інноваційних рішень і забезпечує їх послідовність у часі.

Принцип економічної доцільності та результативності передбачає, що всі інструменти та заходи інноваційної політики мають ґрунтуватися на оцінюванні економічних результатів і ризиків. У межах цього принципу інноваційні рішення співвідносяться з ресурсними можливостями підприємства, очікуваним ефектом та рівнем допустимого ризику. Це забезпечує раціональне використання фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів і сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності [6].

Суттєвим є принцип адаптивності та гнучкості, який відображає здатність організаційно-економічного механізму оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, технологічних зрушень і зростання невизначеності цей принцип дозволяє коригувати інноваційні пріоритети, інструменти та форми організації інноваційної діяльності без втрати стратегічної логіки розвитку підприємства [12].

Принцип процесної безперервності полягає в забезпеченні послідовного й циклічного характеру інноваційної діяльності – від формування ідей до їх впровадження, оцінювання результатів і подальшого вдосконалення. У межах цього принципу організаційно-економічний механізм інноваційної політики розглядається як динамічний процес, що постійно відтворюється та розвивається, а не як разова управлінська дія.

Важливу роль відіграє принцип узгодженості інтересів, який передбачає балансування економічних інтересів власників, менеджменту, працівників та інших стейкхолдерів, залучених до інноваційної діяльності. Реалізація цього принципу сприяє зниженню внутрішніх конфліктів, підвищенню мотивації персоналу та формуванню інноваційно орієнтованої корпоративної культури.

Не менш значущим є принцип інституційної відповідності, відповідно до якого організаційно-економічний механізм інноваційної політики має функціонувати з урахуванням правового поля, державної інноваційної політики, галузевих стандартів та інфраструктурних можливостей. Дотримання цього принципу забезпечує легітимність інноваційної діяльності та розширює можливості залучення зовнішніх ресурсів і партнерств [13].

Узагальнюючи, традиційні принципи організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств формують методологічну основу його побудови та функціонування. Їх дотримання забезпечує цілісність, ефективність і стійкість інноваційної діяльності підприємств, а також створює передумови для

переходу від адаптаційної до стратегічно орієнтованої інноваційної моделі розвитку. Але, зважаючи на появу нового інструментарію реалізації, комерціалізації та оцінки ефективності інноваційної політики, на нашу думку, варто запропонувати кілька нових та модифікованих принципів, які значно удосконалять організаційно-економічний механізм інноваційної політики підприємств. До таких авторських принципів належать:

1. Принцип відновлювальної спрямованості, що визначається спрямованістю не лише на зростання, але й на відновлення та збереження життєздатності підприємства в умовах криз, воєнних ризиків і структурних зрушень. Формування такого принципу є актуальним і зумовлене становищем кризовим України після повномасштабного вторгнення.

2. Принцип проактивного стратегічного реагування, визначається тим, що завдання та орієнтири інноваційної політики підприємства мають формуватися не як реакція на зовнішні зміни, а як проактивний елемент корпоративної стратегії, що випереджає ринкові та технологічні трансформації. Подоланні реактивної моделі є характерним саме для вітчизняних підприємств.

3. Принцип інфраструктурно-цифрової підтримки механізму. При реалізації завдань та цілей інноваційної політики підприємства цифрові інструменти (ERP, аналітика, автоматизований контролінг) мають розглядатися не як допоміжні засоби, а як інфраструктурна основа реалізації організаційно-економічного механізму інноваційної політики. Цифровізація усіх економічних процесів, це, на сьогодні, вже не допоміжний засіб, а повноцінна основа забезпечення успішної реалізації будь якого процесу на макро- чи на мікроекономічному рівні.

4. Принцип інноваційної селективності визначається необхідність, особливо у кризових умовах, здійснювати вибірково концентрацію ресурсів з різним рівнем ризику та горизонтом ефекту через формування інноваційного портфеля, що забезпечить високий рівень диверсифікації ресурсів і зменшить загальний рівень ризику для інноваційної діяльності в цілому.

Незважаючи на наявність широкого інструментарію, принципів та засобів реалізації інноваційної політики, аналіз сучасного стану вітчизняного організаційно-економічного механізму дозволяє констатувати наявність низки системних проблем, зокрема: фрагментарність інноваційних рішень, домінування короткострокових цілей над стратегічними, обмеженість економічних стимулів, слабку інтеграцію інноваційної політики у загальну систему управління підприємством та недостатній рівень інституційної й цифрової підтримки інноваційних процесів. За цих умов традиційний інструментарій інноваційної політики не забезпечує повною мірою ані відтворення інноваційного потенціалу, ані довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

На цю тему існує багато дискусій і винесена на розгляд центральних та місцевих органів влади, бізнесу та недержавних організацій значна кількість пропозицій, щодо подолання цих системних недоліків. Проведений нами аналіз теоретичних положень та практичних засад реалізації інноваційної політики в Україні дозволив виділити та запропонувати ряд рекомендацій, щодо удосконалення організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики, які визначені, насамперед, переорієнтацією організаційно-економічного механізму інноваційної політики з адаптивно-реактивної моделі на проактивно-стратегічну, що поєднуватиме: стратегічну інтеграцію інноваційної політики з корпоративною стратегією, процесну керуваність інноваційного циклу, забезпечуватиме використання ресурсно-портфельного підходу, цифрової підтримки прийняття управлінських рішень та багаторівневої системи стимулювання інноваційної активності.

У такому контексті організаційно-економічний механізм розглядається не лише як набір інструментів реалізації інноваційних заходів, а як динамічна управлінська платформа, здатна формувати, трансформувати та відтворювати інноваційний потенціал підприємства (рис. 1)

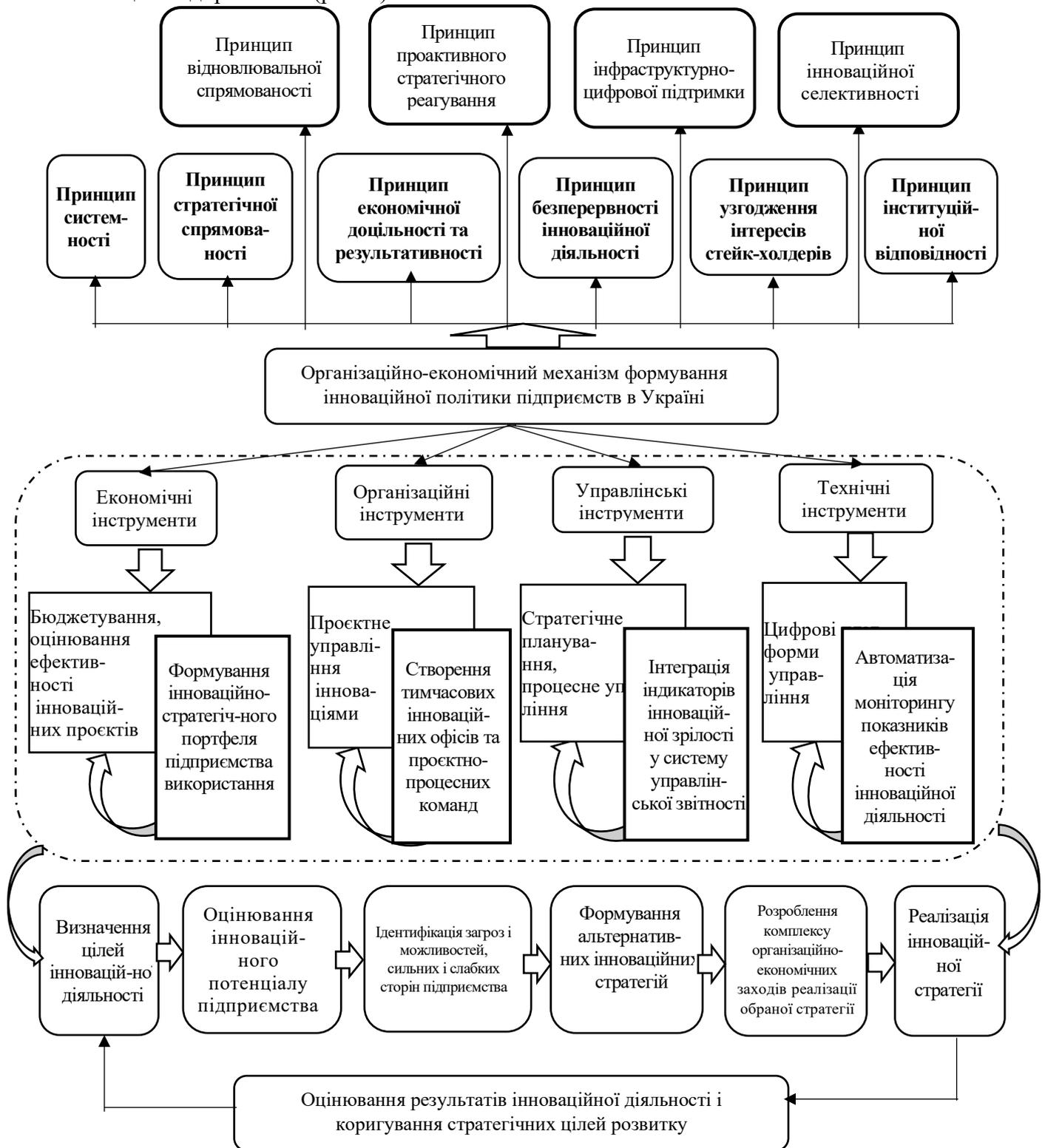


Рисунок 1 - Структурно-логічна модель удосконаленого організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики вітчизняних підприємств

Джерело: авторська розробка

Реалізація організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств в Україні відбувається в умовах структурної трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації та воєнних викликів. За цих умов інноваційна політика підприємств набуває системного характеру та потребує чітко окреслених напрямів реалізації, що забезпечують узгодженість стратегічних цілей, інструментів і результатів інноваційної діяльності.

Першим ключовим напрямом є інституційно-організаційний, що передбачає формування внутрішніх структур управління інноваційними проектами та інтеграцію інноваційної політики в систему стратегічного менеджменту підприємства. Його реалізація пов'язана зі створенням спеціалізованих підрозділів або функцій, розвитком корпоративної інноваційної культури та формалізацією процедур управління інноваціями. В українських умовах ефективність цього напрямку знижується через фрагментарність управлінських рішень і недостатню формалізацію інноваційних процесів.

Другим важливим напрямом є фінансово-економічний, який охоплює механізми ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, зокрема внутрішнє фінансування, державну підтримку та залучення інвестиційних і грантових ресурсів. Для українських підприємств характерними є обмеженість власних коштів і високі ризики інноваційних проєктів, що зумовлює потребу в поєднанні традиційних і альтернативних фінансових інструментів, включаючи венчурне фінансування та публічно-приватне партнерство.

Третім напрямом є техніко-технологічний, спрямований на модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій, цифрових рішень і автоматизацію управління. У його межах інноваційна політика орієнтується як на створення нової продукції, так і на вдосконалення технологічних процесів і систем управління. Для українських підприємств цей напрям є особливо актуальним з огляду на високий рівень зношеності основних фондів і технологічне відставання.

Четвертим напрямом виступає кадрово-інтелектуальний, що передбачає розвиток людського та інтелектуального капіталу через підвищення кваліфікації персоналу, формування інноваційних компетентностей і мотиваційних механізмів. В українських реаліях його значущість зростає через відтік кваліфікованих кадрів і недостатню інтеграцію науки, освіти та бізнесу.

П'ятим напрямом є інформаційно-аналітичний, який забезпечує прийняття управлінських рішень на основі збору та аналізу даних щодо інноваційної діяльності. Він охоплює впровадження інформаційних систем, аналітичних інструментів оцінювання ефективності проєктів і моніторингу ринкових та технологічних тенденцій. В Україні реалізація цього напрямку часто обмежується низьким рівнем цифрової зрілості та недостатнім використанням аналітики у стратегічному управлінні.

Окремий напрям реалізації організаційно-економічного механізму інноваційної політики становить партнерсько-мережевий, який передбачає розвиток коопераційних зв'язків підприємств з науковими установами, закладами вищої освіти, інноваційною інфраструктурою та іншими суб'єктами ринку. Така взаємодія сприяє прискоренню трансферу технологій, зниженню інноваційних ризиків і підвищенню комерціалізації результатів наукових досліджень. В умовах України цей напрям залишається недостатньо реалізованим через інституційні бар'єри та низький рівень довіри між учасниками інноваційного процесу (табл. 2) Реалізація організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств в Україні відбувається в умовах структурної трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації та воєнних викликів [14].

Таблиця 2 - Напрями реалізації організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств в Україні

Напрямок реалізації	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Інституційно-організаційний	інноваційна стратегія підприємства; R&D-підрозділи; інноваційні офіси; регламенти управління інноваційними проектами; корпоративна інноваційна культура	підвищення керованості інноваційних процесів; узгодженість стратегічних і інноваційних цілей; зниження організаційних бар'єрів
Фінансово-економічний	власні інвестиції; державні програми підтримки; грантове фінансування; венчурні механізми; податкові стимули; публічно-приватне партнерство	зростання інноваційної активності; диверсифікація джерел фінансування; зниження фінансових ризиків
Техніко-технологічний	технічне переоснащення; цифровізація бізнес-процесів; автоматизація; впровадження ERP, CRM, SCM-систем; технологічний аудит	підвищення продуктивності; скорочення витрат; підвищення якості продукції та технологічної конкурентоспроможності
Кадрово-інтелектуальний	підвищення кваліфікації персоналу; мотиваційні програми; управління знаннями; розвиток інноваційних компетентностей; співпраця з ЗВО та НДІ	зростання інноваційної спроможності персоналу; підвищення креативності та адаптивності підприємства
Інформаційно-аналітичний	аналітичні платформи; індикатори оцінювання інновацій; моніторинг ринкових і технологічних трендів; управлінська аналітика	обґрунтованість управлінських рішень; зниження невизначеності; підвищення ефективності інноваційних проектів
Партнерсько-мережевий	кластери; консорціуми; спільні R&D-проекти; трансфер технологій; відкриті інновації	прискорення комерціалізації інновацій; зменшення інноваційних ризиків; розширення доступу до знань і технологій
Ринково-комерційний	маркетинг інновацій; управління життєвим циклом продукту; бренд-менеджмент; клієнтоорієнтовані інновації	зростання частки інноваційної продукції; підвищення конкурентоспроможності та ринкової стійкості

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16; 17]

На відміну від традиційної внутрішньоорієнтованої моделі реалізації організаційно-економічного механізму інноваційної політики, пропонуємо:

- поєднувати внутрішні та відкриті інновації, з враховуючи масштабне партнерство з науковими установами, стартап-середовищем і галузевими мережами;
- розвивати інноваційну культуру підприємств, як нематеріальної складової механізму (мотивація, толерантність до помилок, заохочення ініціативності).
- інституціоналізацію процесу навчання та розвитку людського капіталу як складової інноваційної політики.

Представлені напрями реалізації організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств утворюють цілісну систему, у межах якої поєднуються організаційні, економічні, технологічні та соціальні інструменти. Їх комплексне та узгоджене застосування є необхідною передумовою підвищення інноваційної активності підприємств України в умовах структурної трансформації економіки.

Висновки. Запропонований удосконалений організаційно-економічний механізм інноваційної політики дозволить підвищити узгодженість інноваційних

рішень зі стратегічними цілями підприємства, зменшити ризики інноваційної діяльності в умовах нестабільності, забезпечити відтворення інноваційного потенціалу підприємств, посилити роль інновацій як чинника не лише зростання, а й економічної стійкості та відновлення. Реалізація такого механізму сприятиме переходу від фрагментарного та реактивного управління інноваціями до цілісної проактивно-стратегічної моделі, орієнтованої на довгострокове формування конкурентних переваг, підвищення технологічного рівня та адаптивності підприємств до структурних трансформацій економіки. У практичному вимірі це створює підґрунтя для інтеграції інноваційної політики в систему стратегічного управління, активізації взаємодії бізнесу, науки та держави, а також розширення використання цифрових і аналітичних інструментів управління, що в сукупності забезпечує стійкість інноваційного розвитку підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добрянська Н. А., Попович В.В. Організаційно-економічний механізм розвитку диверсифікованого корпоративного об'єднання продовольчої сфери. *Вісник Полтавської державної аграрної академії: наук.-виробн. журнал*. Полтава, 2014. Вип. 1 (8), Т. 1. С. 105 - 111.
2. Новак Н. Г., Гаценко С. В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства у змінному середовищі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3. 2014. С. 117-123.
3. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття організаційно-економічний механізм. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. №14. 2017. С. 267-274.
4. Добрянська Н. А., Дискіна А. А., Калінін Д. О., Черкасов Д. Ф. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки і права*. № 4. 2025. С. 115-120.
5. Educational attainment statistics URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics
6. Нельсон Р., Вінтер С. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, 1982.
7. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика. Монографія. Основа, 2005. 552 с.
8. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*. № 35.1. 1990. С. 128-152.
9. Kudrina O., and Ivchenko Y. Organisational and economic mechanism for ensuring the innovation and investment potential of an enterprise in the context of post-conflict transformation. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. № 69. 2023. С. 24-30.
10. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. № 81.2. 2023. С. 115-122.
11. Лотарев А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. № 1. 2017. С. 155-164.
12. Вилгін Є. А. Основні принципи формування державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16. 2013. С. 145-148.
13. Кадол Л. В., Кравчук Л. М.. Принципи формування інноваційної

політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. № 17 (1). 2016. С. 76-79.

14. Кльоба Р. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму смарт-спеціалізації розвитку регіонів України. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. № 4.63. 2025. С. 343-355.

15. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. *Економіка України*. № 1. 2015. С. 4-25.

16. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін: *монографія*. Київ: ЦУЛ, 2015. 596 с.

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

REFERENCES

1. Dobrianska, N. A., & Popovych, V. V. (2014). Organizational and economic mechanism for the development of a diversified corporate association in the food sector. *Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, 1(8), 1, 105–111.

2. Novak, N. H., & Hatsenko, S. V. (2014). Organizational and economic mechanism for the development of a manufacturing enterprise in a changing environment. *Economics. Management. Business*, 3, 117–123.

3. Khryniuk, O. S., & Derhaliuk, M. O. (2017). Genesis of scientific thought regarding the concept of the organizational and economic mechanism. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 14, 267–274.

4. Dobrianska, N. A., Dyskina, A. A., Kalinin, D. O., & Cherkasov, D. F. (2025). Organizational and economic mechanism of strategic management of the development of enterprises' innovation potential in the context of ensuring competitiveness and economic recovery. *Current Issues of Innovative Economics and Law*, 4, 115–120.

5. Eurostat. (n.d.). *Educational attainment statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics

6. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.

7. Fedulova, L. I. (2005). *Innovative development of the economy: Model, management system, and state policy* (Monograph). Osnova.

8. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

9. Kudrina, O., & Ivchenko, Y. (2023). Organisational and economic mechanism for ensuring the innovation and investment potential of an enterprise in the context of post-conflict transformation. *Proceedings of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 69, 24–30.

10. Yefremova, N. (2023). Organizational and economic mechanism for managing the innovative activity of agricultural enterprises. *Galician Economic Bulletin of Ternopil National Technical University*, 81(2), 115–122.

11. Lotariiev, A. H. (2017). Organizational and economic mechanism for managing innovative activity. *Bulletin of the National University of Civil Defence of Ukraine. Series: Public Administration*, 1, 155–164.

12. Vylhin, Ye. A. (2013). Basic principles of forming state innovation policy. *Investments: Practice and Experience*, 16, 145–148.

13. Kadol, L. V., & Kravchuk, L. M. (2016). Principles of forming enterprise innovation policy. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 17(1), 76–79.
14. Klioba, R. (2025). Directions for improving the organizational and economic mechanism of smart specialization in the development of regions of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(63), 343–355.
15. Heiets, V. M. (2015). Barriers to the development of industry on an innovation basis and opportunities for overcoming them. *Economy of Ukraine*, 1, 4–25.
16. Kraus, N. M. (2015). *Formation of an innovative economy under conditions of institutional change* (Monograph). TsUL.
17. Shypulina, Yu. S. (2019). Management of innovative development of an enterprise based on its innovation culture. In V. I. Liashenko, O. V. Prokopenko, & V. A. Omelianenko (Eds.), *Institutional model of the innovative economy* (pp. 97–113). IEP NAS of Ukraine.