

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-48>

УДК 001.895

В'ячеслав ДАНИЛЮК

Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-7788-9029>

e-mail: [danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua](mailto:danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua)

Ангеліна САЛІЙ

Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: [Anhelina280@ukr.net](mailto:Anhelina280@ukr.net)

## ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті проаналізовано підходи до оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю бізнес-організації, наведено приклад такого процесу в організації виробничого типу. Показано зв'язок процесу оцінювання інноваційної діяльності з вимірюванням ефективності діяльності бізнес-організації, проведено порівняння сучасних і традиційних підходів до оцінки ефективності діяльності бізнес-організації і виявлено спільні моменти з процесом оцінювання управління інноваційною діяльністю. Представлено характеристику чотирьох основних підходів: багатокритеріального, вартісного, ризикорієнтованого, інтегрованого. Наведено основні показники, на основі яких можна оцінити інноваційну діяльність інноваційно активної бізнес-організації: показники, що характеризують інноваційний рівень бізнес-організації, показники, що характеризують виробничий ефект від застосування інновації та показники, що характеризують фінансову ефективність інновацій. Показано зв'язок інновацій і інвестицій, визначено основні фактори, що впливають на інвестування в інноваційну діяльність, серед них: висока витратність інноваційної діяльності, створення інтелектуальної власності, імовірність успіху та невизначеність результатів інноваційної діяльності, що ускладнює прогнозування основних параметрів такої діяльності тощо.*

*Ключові слова: управління; інноваційна діяльність; оцінювання; інноваційний потенціал; бізнес-організація.*

Viacheslav DANYLIUK, Anhelina SALII

Kyiv national economic university named after Vadym Hetman

## ASSESSMENT OF THE INNOVATIVE MANAGEMENT PROCESS OF A BUSINESS ORGANIZATION

*The article analyzes approaches to the evaluation of the process of managing the innovative activity of a business organization, and gives an example of such a process in a production-type organization. The relationship between the process of evaluating innovative activity and measuring the effectiveness of business organization activity is shown, a comparison of modern and traditional approaches to evaluating the effectiveness of business organization activity is made, and common points with the process of evaluating the management of innovative activity are identified. The characteristics of four main approaches are presented: multi-criteria, cost-based, risk-oriented, integrated. The main indicators on the basis of which it is possible to evaluate the innovative activity of an innovatively active business organization are given: indicators characterizing the innovative level of a business organization, indicators characterizing the production effect of the application of innovation, and indicators characterizing the financial efficiency of innovations. The relationship between innovation and investment is shown, the main factors affecting investment in innovation activity are identified, among them: high cost of innovation activity, creation of intellectual property, probability of success and uncertainty of the results of innovation activity, which makes it difficult to forecast the main parameters of such activity, etc. The innovative activity of LLC "MARGIT" was studied: the analysis of innovative solutions of the business organization was carried out according to the main groups of innovations, a map of the potential of innovation projects of LLC "MARGIT" was built. The strategic assets of the business organization, on the basis of which a new innovation process can be initiated and implemented, have been analyzed. Within such an analysis, the most important functional areas for a business organization are delineated, namely: finance, technology, fixed assets, research and development, marketing, etc.*

*Keywords: management; innovative activity; assessment; innovative potential; business organization.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У даний час проблема інноваційного розвитку для всіх суб'єктів господарської діяльності України є дуже актуальною, що обумовлюється накопиченим ресурсним потенціалом та стрімкими змінами умов ведення конкурентної боротьби на внутрішньому і зовнішньому ринках, що, в свою чергу, передбачає перегляд пріоритетів апарату управління бізнес-організацій у бік ефективнішого управління інноваційною діяльністю. Науково обґрунтовано і практично доведено, що перехід до інноваційного типу розвитку може органічно поєднувати кількісне зростання з підвищенням якісних показників економічного розвитку, збільшення обсягів виробництва з підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації. Саме такий тип розвитку при зменшенні витрат виробництва дозволяє збільшувати його обсяги і ефективність, при цьому підвищувати якість продукції. Інноваційний розвиток бізнес-організації втілено в її інноваційній діяльності, яка потребує постійного моніторингу і регулювання, що викликає необхідність застосування різних методик оцінювання процесу управління такою діяльністю.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню проблемних аспектів інноваційної діяльності присвячені роботи, зокрема, О. М. Левковець [6] відносно особливостей формування інноваційних бізнес-моделей, І. В. Мовчаненко [7] відносно сутності та інноваційної складової бізнес-моделі організації, Т. В. Нагачевської та О. Ю. Пригари [8] відносно моделі інноваційного розвитку сучасної бізнес-організації, Г. М. Тарасюк [9] відносно управління змінами в системі управління бізнес-організацією, Н. В. Якушевої [1] відносно сучасних моделей інноваційного підприємництва та багатьох інших. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням управління інноваційною діяльністю бізнес-організації, варто зазначити, що недостатньо висвітленими залишаються питання саме оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю бізнес-організації, що зумовлює актуальність та необхідність даної статті.

### Формулювання цілей статті

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління інноваційною діяльністю бізнес-організації та виокремлення підходів до оцінювання управління інноваційною діяльністю на прикладі ПРАТ «МХП» та ТОВ «МАРГІТ».

### Виклад основного матеріалу

Дослідження наукових джерел щодо підходів до аналізування та оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю показують, що в їх основі лежить вартісний підхід. Серед інших підходів можна виокремити такі: порівняльний аналіз ефективності діяльності, прогнозування ризику, прибутковості, аналізування фінансових рішень тощо. Інноваційні перетворення та інтеграція економіки України з регіональними ринками, формування нових економічних зв'язків зумовлюють необхідність розробки нових моделей управління та критеріїв оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю бізнес-організації.

Оцінювання управління інноваційною діяльністю бізнес-організації доцільно здійснювати з урахуванням проблем розподілу обмежених ресурсів, вибору найкращих варіантів розвитку організації та координації внутрішніх процесів. У сучасних умовах варто застосовувати такі методи оцінювання, які дозволяють приймати гнучкі управлінські рішення в сфері інновацій. При цьому варто спиратися на оцінювання ефективності, результативність та ефект від інноваційних рішень, а також зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на такі рішення та часові параметри інноваційного проєкту [1].

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, присвячених аналізуванню процесу управління інноваційною діяльністю, немає єдиної класифікації підходів відносно саме оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю. За основу формування такої сукупності підходів можна взяти існуючі підходи до оцінювання ефективності розвитку бізнес-організації (рис. 1) [1].



Рис. 1. Підходи до оцінювання ефективності розвитку бізнес-організації

На основі рис. 1 та керуючись розподілом, зазначених в наукових джерелах двох груп показників: розрахунок окремих показників оцінювання інноваційної діяльності та з розрахунок інтегрального показника, можемо розглянути наступні запропоновані підходи до оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю бізнес-організації (табл. 1).

Широкого застосування в ході оцінювання управління інноваційною діяльністю набуло саме співвідношення результатів і витрат на інновації, яке здійснюється на всіх етапах інноваційного процесу – починаючи з проєктування інновацій і закінчуючи їх реалізацією. Методи оцінювання й система показників для різних етапів інноваційної діяльності можуть бути однаковими, але початкові дані різняться за ступенем повноти інформації, рівнем невизначеності тощо. Це дозволяє здійснювати моніторинг та регулювання інноваційної діяльності, вносячи економічні та технічні зміни.

Варто зазначити, що інноваційна діяльність нерозривно пов'язана з інвестиціями. Враховуючи їх щільний зв'язок, іноді для оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю та інвестиціями використовують одну систему показників, що, на нашу думку, не зовсім коректно, оскільки основним критерієм ефективності інвестиційного проєкту є його фінансова ефективність і привабливість для інвестора. Натомість, для інноваційної діяльності важлива не стільки фінансова ефективність, а «інноваційна новизна», що задовольняє або ні запитам клієнтів [2]. Таким чином, виділимо відмінні риси, згідно яких не варто ототожнювати оцінювання управління інноваційною діяльністю і інвестиціями:

- етап розроблення інновацій є лише витратним етапом їх життєвого циклу;
- інноваційна стадія розроблення продукту/послуги створює лише інтелектуальну власність;
- розроблення інновацій є невизначеним з точки зору прогнозування (результати інноваційної стадії, фінансові і економічні результати);
- облік інновацій суттєво відрізняється від обліку інвестицій.

Серед сукупності показників, які рекомендується використовувати для оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю бізнес-організації, варто виокремити такі їх групи.

Таблиця 1

### Підходи до оцінювання процесу управління інноваційної діяльності бізнес-організації

Підхід	Коротка характеристика
Багатокритеріальний	Оцінювання відбувається на підставі інноваційної стратегії та візії бізнес-організації. Процес управління оцінюється за фінансовими і показниками інноваційної діяльності, їх кількість обмежена. Обов'язково досліджуються причинно-наслідкові зв'язки між інноваційною стратегією та операційною діяльністю та між інноваційними цілями і фактичними результатами, залученість працівників бізнес-організації до інноваційної діяльності.
Вартісний	Вартість компанії виступає одним з основних показників комплексної оцінки інноваційної діяльності. Вона включає оцінювання якості управління, основної групи показників управлінського обліку (в тому числі управлінські витрати) та співставлення з кінцевими результати від рішень щодо інновацій. Такий комплексний показник показує швидкість реакції бізнес-організації на вплив зовнішніх факторів.
Ризикорієнтований	Визначається рентабельність інноваційного проєкту та її співставлення з ризиками, які керівники, залучені до інноваційної діяльності, мають або нівелювати, або зменшити, у відповідності з кінцевою метою максимізації вартості компанії.
Інтегрований	Можна виділити три напрямки інтегрування: 1) інтегрування різних підходів; 2) інтегрування різних моделей оцінювання в межах одного підходу; 3) інтегрування різних моделей підходів в управлінні, обліку і інших сферах. Цілями інтегрування при цьому є вдосконалення елементів інноваційної діяльності, підвищення ефективності управління нею тощо.

Перша група показників характеризує інноваційну активність бізнес-організації [3].

1. Коефіцієнт інноваційної активності відображає частку витрат на розроблення інновацій в річному обсязі продажів бізнес-організації:

$$K_i = \frac{\text{витрати на науково-дослідні роботи (НДР)}}{\text{річний обсяг продажів}} \quad (1)$$

У більшості країн бізнес-організації отримують податкові пільги за проведення НДР. У міжнародній практиці оцінювання інноваційної активності до інноваційно активних організацій відносяться ті, що мають  $K_i \geq 4,5$ , хоча, слід зазначити, що 20 провідних високотехнологічних компаній США мають  $K_i$  в межах 1,7-18,8%. Варто зазначити, що коефіцієнт інноваційної активності є витратним показником і не відображає економічну результативність інноваційної діяльності.

2. Коефіцієнт Тобіна в основі якого – ринкова вартість бізнес-організації:

$$K_T = \frac{\text{ринкова вартість бізнес-організації}}{\text{вартість заміщення реальних активів (відновлювальна вартість)}} \quad (2)$$

Даний коефіцієнт відображає і статичну, і динамічну складову коефіцієнта інноваційної активності і, маючи певний ступінь кореляції з ним, опосередковано включає витрати на розроблення інновацій. Проте, не в повній мірі відображає результативність інноваційної діяльності.

3. Індекс рентабельності досліджень (RRI) є аналогом показника строку окупності інвестицій:

$$RRI = \frac{\text{приріст річного прибутку від впровадження інновацій}}{\text{загальні витрати на НДР бізнес-організації}} \quad (3)$$

Цей індекс дає можливість оцінювати як процес управління інноваційною діяльністю бізнес-організації в цілому, так і окремо процес управління інноваційного проєкту.

Друга група показників характеризує виробничий ефект від використання інновації. До неї відносяться: приріст обсягу виробництва за певний період часу, приріст доданої вартості продукції,

економія ресурсів, економія витрат внаслідок зниження собівартості продукції, зростання продуктивності праці персоналу, зниження матеріаломісткості продукції тощо.

Третя група показників характеризує фінансову ефективність інновацій: приріст маржі, приріст операційного прибутку, приріст чистого прибутку, приріст рентабельності продукції, приріст рентабельності власного капіталу тощо. У ході розрахунку показників другої і третьої груп необхідно порівнювати їх значення до і після впровадження конкретної інновації [4].

Четверта група показників характеризує інвестиційну ефективність інновацій. Для цього можна використати ту саму ж систему показників, що використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту, наприклад, чистий приведений дохід інноваційного проекту, індекс його рентабельності, внутрішня норма дохідності, дисконтований строк окупності тощо [5]. Специфікою розрахунку даної групи показників є визначення розрахункового періоду інноваційного процесу, строку використання інновацій, очікувань інвесторів. Тому прогнозування таких показників є досить складним.

Зробимо висновок, що перелічені групи показників можуть лише частково бути використані для оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю. Це обумовлено ширшим колом учасників в проектуванні й впровадженні інновацій, ніж в інвестиційному проекті, а також довшим часом циклу управління інноваційною діяльністю і більшою кількістю витрат на управління, ніж відповідні параметри інвестиційного проекту. Окремо зауважимо, що інноваційна діяльність в цілому має вищі ризики, ніж реалізація інвестиційна діяльність. Вплив вищезазначених факторів обумовлює особливості оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю. Так, в ході такого оцінювання варто розрізняти: рік впровадження інновації, перший рік після завершення нормативного строку освоєння інновації, перший рік строку корисного використання інновації, строк корисного використання інновації, останній рік строку корисного використання інновації. Тому

всі управлінські витрати й результати інноваційної діяльності приводяться до розрахункового року за допомогою стандартного методу дисконтування. Натомість, в ході оцінювання ефективності інноваційної діяльності поточні витрати і результати приводяться до початкового року здійснення початкових витрат на інновації, при цьому витрати і результати, одержані до початку розрахункового року, коригуються за допомогою коефіцієнту нарощування інновацій, а після розрахункового року – коефіцієнту дисконтування. Приведення витрат і результатів інноваційної діяльності до розрахункового року здійснюється в процесі прийняття рішення щодо доцільності впровадження інновації. Запропоновані показники демонструють двоїсту спрямованість процесу управління інноваційною діяльністю: на об'єкт бізнесу і на наукову діяльність [6, 7].

У сучасних умовах використання традиційного підходу до оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю, заснованого на використанні ресурсного підходу і аналізуванні витрат і прибутку, є обмеженим, оскільки таким чином можна оцінити ефективність такого процесу лише в короткостроковій перспективі. Натомість, зміна парадигми оцінювання управління інноваційною діяльністю має враховувати результати довгострокових інноваційних рішень і часті зміни зовнішнього середовища бізнес-організації. Перспективними залишаються підходи, що включають аналізування впливу нових технологій на інноваційний процес і враховують ринкову вартість бізнес-організації, як результуючий показник. Можемо резюмувати, що аналізування ринкової вартості бізнес-організації має низку переваг:

- дозволяє супутньо здійснити стратегічний аналіз діяльності бізнес-організації, визначити її стратегію розвитку, функціональні стратегії, при цьому виникає реальна можливість точніше визначити ринкову вартість бізнес-організації;

- забезпечує гнучкість процесу прийняття інноваційних рішень внаслідок деталізованого формування цілей бізнес-організації. Вартісний підхід створює умови для оптимального розподілу організаційних ресурсів, що покращує процес планування та сприяє ефективному управлінню інноваційною діяльністю бізнес-організації [8, 9].

На прикладі ПРАТ «МХП», основною діяльністю якого є виробництво м'яса свійської птиці, покажемо, як можна проаналізувати інноваційні рішення в межах інноваційних програм виходячи з високого рівня інноваційної активності бізнес-організації та наявної інформації щодо впровадження інновацій. У таблиці 2 представлено інноваційні рішення ПРАТ «МХП» на період 2017-2023 роки.

Аналізуючи вищезазначені проекти, продемонструємо їх важливість на основі карти потенціалу інноваційних проектів відповідно до цінності, що отримує суспільство або бізнес-організація (рис. 2).

Інноваційні проекти категорії А: є дуже значимими проектами та призводять до зміни цінностей суспільства. Вони забезпечують певний рівень корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організації та не передбачають комерціалізації. До таких проектів відносимо соціальні проекти, які на міжнародному рівні реалізує ПРАТ «МХП».

Проекти категорії В: ці проекти здатні вплинути на розвиток галузі, в якій функціонує бізнес-організація. Їхня цінність визначається економічним ефектом переважно реалізації провідних інновацій і вони здатні змінити алгоритм функціонування галузі. На ПРАТ «МХП» до таких належать проекти із впровадження системи НАССР та організації центрів НДР. Такі проекти можна вважати внутрішніми,

оскільки клієнти отримують лише результат впровадження інновації й навіть опосередковано не беруть участі в таких проєктах.

Таблиця 2

## Інноваційні рішення ПРАТ «МХП» на період 2017-2023 роки

Рік	Інноваційне рішення (програма)	Зміст та результати
3 2017 по теперішній час	Впровадження системи НАССР	Система НАССР сприяла отриманню власної системи внутрішнього контролю якості виробництва мінеральної води на всіх етапах технологічного циклу виробництва.
2018	Відкриття власного R&D-центру (НДР)	Відкриття власного R&D-центру спряло розмежуванню діяльності ТОВ ПРАТ «МХП» на виробничу та дослідницьку. Це дало змогу покращити якість процесів та розширити клієнтську базу, особливо відносно персоналізованих рішень. З 2018 р. на ПРАТ «МХП» за допомогою камер проводиться моніторинг емоцій працівників R&D-центру. З їх допомогою за характерними ознаками поведінки визначається психологічний стан людини під час виконання завдань. У разі виявлення відхилень з працівниками працюють психологи.
2018	Програма «МНР accelerator»	Упровадження нових технологічних рішень в галузі виробництва безалкогольних напоїв на ПРАТ «МХП»: підвищення рівня діджиталізації та автоматизації виробництва, проєкти зеленої енергетики та удосконалення продуктів, рішення щодо вдосконалення корпоративного управління та мережі збуту. У 2019 р. було розглянуто 156 проєктів, 9 з яких були реалізовані. Для порівняння, протягом 2018 р. стільки ж проєктів отримали інвестиції для реалізації.
2019	Програма кар'єрного розвитку «ПРАТ «МХП» СТАРТ»	Програма спрямована на залучення до ПРАТ «МХП» студентів на практику або стажування з власним планом розвитку та доступом до спеціалізованої онлайн-платформи. У такий спосіб організація залучає потенційний кадровий ресурс, який здатен генерувати нові ідеї.
2022	Міжнародні соціальні проєкти	Проєкти спрямовані на підтримку різних верств населення, людей різних професій, культурних національних цінностей та підприємств-партнерів: «Посій насіння з ПРАТ «МХП»», «СОЦІАЛЬНИЙ МАГАЗИН», «Лелека», «Добробут громади», «Лідери змін», «Культурна спадщина».

Проєкти категорії С: такі проєкти орієнтовані на соціальну кастомізацію на локальному рівні і не мають на меті комерціалізації результатів. Вони спрямовані на залучення клієнтів до проєкту, оскільки всі інновації базуються на задоволенні їх потреб. На ПРАТ «МХП» до таких проєктів відносимо «МНР accelerator» та «ПРАТ «МХП» СТАРТ», в межах яких працівники або стажери пропонують свої проєкти.

Проєкти категорії D: передбачають реалізацію проєктів на основі інновацій, що впливають на зміну системи бізнес-організації, зв'язків в ній та забезпечують створення цінності для бізнес-організації. На ПРАТ «МХП» до них відносимо елементи HR-стратегії, зокрема визначення психологічного стану працівників. Такі проєкти, зазвичай, є персоналізованими для кожного суб'єкту такого проєкту.



Рис. 2. Карта потенціалу інноваційних проєктів ПРАТ «МХП»

За результатами наведеного дослідження інноваційного потенціалу бачимо, що ПРАТ «МХП» активно впроваджує проєкти з удосконалення внутрішньої структури й внутрішньокорпоративної діяльності (МНР accelerator, МХП-СТАРТ, моніторинг емоцій). Також наявність повного циклу виробництва призвело до створення власного центру НДР, що в свою чергу викликало необхідність використання біогазу, як нового джерела енергії. Інноваційними рішеннями в соціальній сфері на ПРАТ «МХП» є міжнародні соціальні проєкти та фонди, що не передбачають комерціалізацію.

Наступним кроком визначимо стратегічні активи бізнес-організації на прикладі ТОВ «МАРГІТ» (виробництво мінеральних вод), які використовуються для підтримання інноваційної діяльності. Для цього пропонуємо використати матрицю VRIO за 4-ма факторами (табл. 3).

Таблиця 3

## Стратегічні активи ТОВ «МАРГІТ»

Група стратегічних активів	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організування	
<b>ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ</b>					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Ні	Стійка конкурента перевага
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Так	Слабкий конкурентний паритет
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Слабкий конкурентний паритет
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага
Репутація	Так	Ні	Ні	Так	Слабкий конкурентний паритет
<b>ЗНАЧУЩІ МОЖЛИВОСТІ</b>					
НДР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага
Маркетинг	Так	Ні	Ні	Так	Слабкий конкурентний паритет

Отже, ТОВ «МАРГІТ» за допомогою власних стратегічних активів здатне ініціювати нові проекти в межах інноваційної діяльності і впроваджувати інноваційні технології виробництва мінеральних вод. Такі стратегічні активи можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги бізнес-організації. Можемо зробити висновок, що для ТОВ «МАРГІТ» важливо формувати і підтримувати на належному рівні такі активи, як репутація бренду, основні засоби та фінанси, які допоможуть розвитку інноваційної діяльності організації.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Підводячи підсумок, відзначимо, що процес управління інноваційною діяльністю бізнес-організації є складним, комплексним процесом, який спрямований на інноваційний розвиток, створення нових видів продуктів і послуг, поліпшення основних фінансових та показників ефективності діяльності конкретної організації. На основі проведеного аналізу зазначимо, що оцінювати процес управління інноваційною діяльністю бізнес-організації доцільно з урахуванням проблем розподілу обмежених ресурсів, вибору найкращих варіантів інноваційного розвитку та координації всіх управлінських процесів, що протікають всередині підприємства. У сучасних умовах варто застосовувати такі методи оцінювання, які дозволяють комплексно оцінити вплив інноваційних проектів на ефективність діяльності бізнес-організації. Серед таких методів варто зазначити показники, що характеризують фінансову ефективність інновацій та показники інвестиційної ефективності впроваджених інновацій. Серед показників, з яких можна сформулювати відповідний кластер для оцінювання економічної складової інноваційної діяльності, варто відзначити: витрати на науково-дослідні роботи, річний обсяг продажів відповідної продукції, приріст річного прибутку від впровадження інновацій тощо. У процесі оцінювання інноваційної діяльності також необхідно зважати на наявність стратегічних активів за допомогою яких бізнес-організація зможе реалізувати конкретні інноваційні рішення.

Перспективою подальших досліджень даної галузі знань є розширення груп окремих показників, методів і методик оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю, зокрема, оцінювання ризиків інноваційних проектів, аналізування обмежувальних і/або регулюючих чинників, які впливають на діяльність бізнес-організації та проведення структурно-вікового аналізування груп основного обладнання бізнес-організації, які самі можуть стати об'єктом інноваційних рішень.

**Література**

1. Якушева Н. В. Сучасні моделі інноваційного підприємництва. *Економіка та підприємство*. 2018. № 40. С. 128-137. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon\\_pidpr/EP\\_E2849640\\_281292018.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon_pidpr/EP_E2849640_281292018.pdf)
2. Ареф'єв С. О. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф.* (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 10-17.

3. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 256 с.
4. Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка: у 2-х кн. С. М. Панчишин, П. І. Островець, В. Б. Буняк та ін.; за ред. С. М. Панчишина, П. І. Островець. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2014. 390 с.
5. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Прийзовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 156-159.
6. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2. С. 172–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_11)
7. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39-43. URL: [http://investplan.com.ua/pdf/20\\_2018/10.pdf](http://investplan.com.ua/pdf/20_2018/10.pdf)
8. Нагачевська Т. В., Пригара О. Ю. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. Вип. 5. С. 33-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2018\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_5_7)
9. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 2 (52). С. 287-291.

### References

1. Yakusheva N. V. Suchasni modeli innovatsiinoho pidpriemnytstva. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2018. № 40. S. 128-137. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon\\_pidpr/EP\\_E2849640\\_281292018.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon_pidpr/EP_E2849640_281292018.pdf)
2. Arefiev S. O. Rozvytok stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini: materialy IV Vseukr. nauk.-prakt. konf. (27 bereznia 2020 r., m. Kyiv)*. Kyiv: KNUTD, 2020. S. 10-17.
3. Amelina I. V. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 2013. 256 s.
4. Analitichna ekonomiiia: makroekonomika i mikroekonomika: u 2-kh kn. S. M. Panchyshyn, P. I. Ostroverkh, V. B. Buniak ta in.; za red. S. M. Panchyshyna, P. I. Ostroverkha. 2-he vyd., vypr. i dop. Kyiv: Znannia, 2014. 390 s.
5. Liashko I. I. Marketynhove planuvannia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2017. Vyp. 5. S. 156-159.
6. Levkovets O. M. Innovatsiini biznes-modeli: osoblyvosti formuvannia. *Ekonomichna teoriia ta pravo*. 2019. № 2. S. 172–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_11)
7. Movchanenko I. V. Biznes-model: sutnist ta innovatsiina skladova. *Investytstii: praktyka ta dosvid*. 2018. № 20. S. 39-43. URL: [http://investplan.com.ua/pdf/20\\_2018/10.pdf](http://investplan.com.ua/pdf/20_2018/10.pdf)
8. Nahachevska T. V., Pryhara O. Yu. Model innovatsiinoho rozvytku suchasnoho pidpriemstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2018. Vyp. 5. S. 33-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2018\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_5_7)
9. Tarasiuk H. M. Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Zhytomyr. derzh. tekhno. un-tu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2018. № 2 (52). S. 287-291.