

УДК 658.589

JEL O13, Q10

DOI 10.32782/2786-765X/2025-10-7

Драган О.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Карпа М.Б.

здобувач третього рівня вищої освіти,
ПВНЗ «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5643-5782>

НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано, що в умовах економічної невизначеності та постійних технологічних змін надзвичайно важливо розробити раціональну схему вибору напрямків інноваційного розвитку, яка поєднувала б стратегічне бачення, оцінку наявних ресурсів, а також зовнішні виклики та можливості. Запропоновано алгоритм вибору напрямку інноваційного розвитку підприємства та визначено, що він має базуватися на багатофакторному аналізі та логічно структурованій схемі. Етапами вибору напрямку інноваційного розвитку підприємства визначено наступні: діагностика внутрішнього середовища, аналіз зовнішнього середовища, формування інноваційних цілей, генерація та опис можливих напрямів, багатокритеріальна оцінка альтернатив, вибір оптимального варіанту, розробка плану впровадження. Розкрито інструменти стратегічного аналізу, що використовуються для діагностики внутрішнього середовища та запропоновано методику розрахунку інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності підприємства. Умотивовано, що ефективними інструментами аналізу зовнішнього середовища є PESTEL-аналіз та ринковий аналіз, а також рекомендовано застосовувати індекс зовнішнього впливу. З метою більш поглибленого аналізу пропонується використання матриці факторного впливу. Аргументовано, що визначення інноваційних цілей дає змогу сформулювати стратегічні орієнтири для інноваційної діяльності, а генерація та опис можливих напрямів - інноваційні ідеї та проекти з потенціалом для реалізації. Подано узагальнену схему логіки вибору інноваційного напрямку та матрицю оцінки напрямів інноваційного розвитку підприємства. Кожен напрямок інноваційної діяльності оцінювався за чотирма основними критеріями: відповідність стратегії підприємства, рівень ресурсного забезпечення, очікувана економічна ефективність, рівень ризику. Відповідно до проведених розрахунків, найвищу інтегральну оцінку отримав напрямок впровадження IT-рішень.

Ключові слова: інноваційний розвиток, підприємство, напрямки, етапи, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, фактори, інтегральна оцінка, економічна ефективність.

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток підприємства є ключовим фактором, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до зовнішніх змін та підвищення економічної ефективності. У сучасних умовах економічної невизначеності та постійних технологічних змін надзвичайно важливо розробити раціональну схему вибору напрямків інноваційного розвитку, яка поєднувала б стратегічне бачення, оцінку наявних ресурсів, а також зовнішні виклики та можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сутності, механізму організації та чинникам активізації інноваційної діяльності підприємств, моделюванню стратегії їх інноваційного розвитку присвятили свої дослідження вітчизняні вчені Андропова О.Ф., Антонюк Л.Л., Белякова О.В., Жихор О.Б., Козлова В.Я., Микитюк П.П., Морева В.В., П'ятницька Г.І., Солоха Д.В., Череп А.В., Чирков С.О. Відзначаючи їх вагомий внесок

у розвиток теорії інновацій, варто зауважити на необхідності продовження наукового пошуку у царині вибору напрямів інноваційного розвитку підприємств.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування напрямків інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вибір найбільш ефективного напрямку інноваційної діяльності має базуватися на багатофакторному аналізі та логічно структурованій схемі. Пропонуємо алгоритм вибору напрямку інноваційного розвитку підприємства (табл. 1).

Вибір напрямку інноваційного розвитку підприємства є складним багаступеневим процесом, що вимагає системного підходу та застосування відповідних аналітичних інструментів на кожному етапі. Вище наведено структуровану послідовність етапів прийняття управлінського рішення щодо вибору інноваційного напрямку, яка забезпечує

Таблиця 1

Етапи вибору напрямку інноваційного розвитку підприємства

Етап	Зміст етапу	Інструменти аналізу
Діагностика внутрішнього середовища	Оцінка фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів, рівня інноваційної готовності	SWOT-аналіз, внутрішній аудит
Аналіз зовнішнього середовища	Ідентифікація технологічних трендів, змін у попиті, дій конкурентів, регуляторних змін	PESTEL-аналіз, аналіз ринку
Формування інноваційних цілей	Визначення цільових орієнтирів згідно зі стратегічною метою підприємства	Метод «дерева цілей», сценарне планування
Генерація та опис можливих напрямів	Розробка ідей інноваційних проектів з коротким описом сутності, очікуваних результатів	Мозковий штурм, експертне опитування
Багатокритеріальна оцінка альтернатив	Оцінювання кожного напрямку за економічними, ресурсними, стратегічними та ризиковими критеріями	Метод аналізу ієрархій, експертне ранжування
Вибір оптимального напрямку	Розрахунок інтегрального показника та вибір напрямку з максимальним значенням	Формульний підхід, рейтингова шкала
Розробка плану впровадження	Формування дорожньої карти реалізації обраного напрямку	Графік Gantt, стратегічна карта

Джерело: сформовано автором

всебічний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

На початковому етапі проводиться діагностика внутрішнього середовища підприємства, яка включає оцінку наявних фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів, а також рівня готовності до інновацій. Для цього рекомендується використовувати інструменти стратегічного аналізу [1; 2], зокрема SWOT-аналіз [3; 4] та внутрішній аудит.

Діагностика внутрішнього середовища підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, а також оцінити її ресурсний потенціал і здатність до інноваційного розвитку. У сфері управління інноваціями діагностика повинна ґрунтуватися на інтегрованому підході, що поєднує як кількісні, так і якісні методи оцінювання.

На нашу думку, доцільно формалізувати процес оцінювання внутрішнього середовища шляхом розрахунку інтегрального показника внутрішньої інноваційної спроможності підприємства (Івн), який доцільно представити у вигляді зваженої суми основних складових:

$$I_{BH} = w_1 \cdot F + w_2 \cdot T + w_3 \cdot H + w_4 \cdot O, \quad (1)$$

де F – показник фінансової стійкості (рівень ліквідності, рентабельності, коефіцієнт автономії); T – рівень технічного оснащення (знос основних фондів, технологічна інтенсивність); H – кадровий потенціал (рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, індекс навчання); O – організаційна готовність до інновацій (ступінь централізації/децентралізації, наявність інноваційних підрозділів); w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного

чинника (за експертними оцінками або методом аналізу ієрархій МАІ).

Для всебічного відображення внутрішнього стану підприємства доцільно використовувати матрицю ресурсного потенціалу. У цій матриці ресурси оцінюються за такими критеріями, як «доступність», «якість» та «гнучкість використання». Матрицю можна представити у формі таблиці, в якій розраховується середній бал для кожного типу ресурсу.

Використання комплексної діагностики дає змогу не лише зафіксувати актуальний стан підприємства, а й виявити його потенціал для впровадження інноваційних ініціатив. Результати цього аналізу стають основою для формулювання цілей розвитку, оцінки потреб у додаткових ресурсах та розробки стратегії інноваційної трансформації підприємства.

Другий етап включає в себе аналіз зовнішнього середовища, що передбачає вивчення технологічних трендів, змін у ринковому попиті, конкурентного середовища та нормативно-правового регулювання. Найбільш ефективними аналітичними інструментами на цьому етапі є PESTEL-аналіз [5] та ринковий аналіз [6].

Діагностика зовнішнього середовища підприємства є важливою умовою для розробки ефективної інноваційної стратегії, оскільки вона допомагає виявити можливості та загрози, що виникають під впливом макро- і мезоекономічних факторів. Для аналізу зовнішнього середовища доцільно поєднувати якісні методи (такі як PESTEL-аналіз та аналіз п'яти сил Портера) з кількісними інструментами, які дозволяють формалізувати ступінь впливу зовнішніх чинників.

Для всебічної оцінки зовнішнього середовища рекомендується використовувати індекс зовнішнього впливу $I_{\text{зовн}}$, який розраховується як зважена сума нормованих оцінок ключових груп факторів:

$$I_{\text{зовн}} = w_1 \cdot P + w_2 \cdot E + w_3 \cdot S + w_4 \cdot T + w_5 \cdot L + w_6 \cdot E_c, \quad (2)$$

де P – політичні чинники (стабільність влади, податкова політика, воєнна ситуація); E – економічні чинники (інфляція, обмінний курс, ВВП); S – соціальні чинники (демографія, зміни у споживчих вподобаннях); T – технологічні чинники (технологічні тренди, доступність інновацій); L – правові чинники (законодавство у сфері бізнесу та інновацій); E_c – екологічні чинники (екостандарти, тиск з боку громадськості); w_i – вагові коефіцієнти, що відображають важливість кожного чинника (визначаються методом експертних оцінок або аналізу ієрархій).

Для більш глибокого аналізу пропонується використання матриці факторного впливу, в якій кожен зовнішній фактор F_i оцінюється за двома критеріями:

- ймовірність настання події (p_i),
- сила впливу на підприємство (s_i).

Тоді, інтегральна оцінка фактору має наступний вигляд:

$$I_i = p_i \cdot s_i \quad (3)$$

Загальний зовнішній вплив визначається:

$$I_{\text{факторів}} = \sum_{i=1}^n I_i = \sum_{i=1}^n p_i \cdot s_i, \quad (4)$$

Запропонована модель дає можливість підприємству не лише оцінити актуальний стан зовнішнього середовища, а й виявити найважливіші чинники, що потребують адаптаційних або інноваційних рішень.

Отже, діагностика зовнішнього середовища підприємства полягає в поєднанні структурованого підходу до виявлення факторів із формалізованими розрахунками їх впливу, що підвищує точність стратегічного аналізу, допомагає виявити інноваційні можливості, зменшує ризики зовнішнього походження та дозволяє адаптувати інноваційну стратегію підприємства до змін у макро- та мезосередовищі.

На основі зібраних даних розпочинається третій етап – визначення інноваційних цілей, що дає змогу сформулювати стратегічні орієнтири для інноваційної діяльності. У цьому процесі ефективними інструментами є метод «дерева цілей» та сценарне планування, які допомагають створити узгоджену інноваційну стратегію [7].

Четвертий етап – це генерація та опис можливих напрямів, який зосереджений

на створенні інноваційних ідей та проектів з потенціалом для реалізації. Для підвищення креативності та залучення експертних думок застосовуються методи мозкового штурму та експертного опитування.

Наступним кроком є багатокритеріальна оцінка альтернатив, в рамках якої кожен із запропонованих напрямків аналізується за кількома критеріями: економічною доцільністю, ресурсною забезпеченістю, відповідністю стратегії та рівнем ризику. Використання методу аналізу ієрархій (МАІ) та експертного ранжування допомагає формалізувати та об'єктивізувати процес оцінювання.

На основі отриманих оцінок здійснюється вибір найкращого напрямку, для чого використовуються формульні методи для розрахунку інтегрального показника ефективності та створення рейтингової шкали, що дає змогу ранжувати альтернативи та обрати найбільш перспективний напрямок інноваційного розвитку.

Останнім етапом є розробка плану впровадження, що включає створення дорожньої карти для реалізації обраного інноваційного напрямку. У ній зазначаються ключові етапи, ресурси, виконавці та терміни. Для цього етапу використовуються графік Gantt та стратегічна карта, які забезпечують прозорість і контроль за виконанням проєкту.

Послідовне виконання цих етапів дозволяє підприємству ухвалювати обґрунтовані інноваційні рішення, зменшуючи ризики та підвищуючи ефективність інноваційної діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Узагальнену схему логіки вибору інноваційного напрямку можна подати у вигляді формалізованого алгоритму:

$$\max I_i = \int_i (K_i, R_i, E_i, P_i),$$

де I_i – інтегральна оцінка ефективності i -го напрямку інноваційного розвитку; K_i – коефіцієнт відповідності стратегії підприємства; R_i – рівень ресурсного забезпечення; E_i – очікувана економічна ефективність; P_i – оцінка ризикованості напрямку.

Для практичного впровадження моделі доцільно застосовувати експертно-аналітичну таблицю, яка враховує ключові критерії (табл. 2).

Інтегральна оцінка I_i розрахована за формулою:

$$I_i = \frac{K_i + R_i + E_i + (1 - P_i)}{n}, \quad (5)$$

де значення всіх показників нормовані в межах від 0 до 1. Врахування $(1 - P_i)$ дозволяє враховувати ризик із зворотним знаком.

Таблиця 2

Матриця оцінки напрямків інноваційного розвитку підприємства

Напрямок інновації	Відповідність стратегії K_i	Ресурсне забезпечення R_i	Економічна ефективність E_i	Рівень ризику P_i	Інтегральна оцінка I_i
Впровадження IT-рішень	0,9	0,8	0,85	0,6	0,775
Енергозбереження	1	0,7	0,75	0,5	0,738
Новий продукт	0,8	0,9	0,7	0,4	0,703

Джерело: розрахунки автора

При виборі найкращого напрямку інноваційного розвитку підприємства важливо провести системну оцінку потенційних альтернатив за певними критеріями. Для цього використовується матриця оцінки напрямків інноваційного розвитку, яка дозволяє порівнювати варіанти з урахуванням їх відповідності стратегічним цілям підприємства, ресурсному забезпеченню, очікуваній економічній ефективності та рівню ризику.

Кожен напрямок інноваційної діяльності оцінювався за чотирма основними критеріями:

1. Відповідність стратегії підприємства (K_i) – відображає наскільки обраний напрямок узгоджується з довгостроковими стратегічними цілями компанії.

2. Рівень ресурсного забезпечення (R_i) – оцінює наявність необхідних матеріальних, фінансових і людських ресурсів для реалізації інновації.

3. Очікувана економічна ефективність (E_i) – характеризує потенційний економічний результат від впровадження інновації.

4. Рівень ризику (P_i) – враховує ймовірність виникнення несприятливих наслідків та невизначеностей у процесі реалізації інноваційного проєкту.

Згідно з проведеними розрахунками, найвищу інтегральну оцінку отримав напрямок впровадження IT-рішень ($I_1=0,775$), що свідчить про

його високу відповідність стратегічним пріоритетам підприємства та задовільний рівень економічної ефективності при прийнятному рівні ризику. На другій позиції розташувався напрямок енергозбереження ($I_2=0,738$), який демонструє максимальну відповідність стратегії, хоча має дещо нижче ресурсне забезпечення. Найменшу оцінку отримав напрямок створення нового продукту ($I_3=0,703$), що пояснюється відносно нижчою економічною ефективністю при значному ресурсному забезпеченні.

Висновки. Отже, проведене оцінювання дає змогу обґрунтовано визначити найбільш доцільний напрямок інноваційного розвитку, враховуючи багатофакторний аналіз, що слугує основою для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері інноваційної політики підприємства.

Завдяки створеній моделі підприємство може обґрунтовано визначити напрямок, що відповідає стратегічним цілям, має достатні ресурси та високий потенціал економічної ефективності при прийнятному рівні ризику.

Запропонована схема вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства надає науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень, що підвищує ефективність інноваційної політики та сприяє раціональному використанню потенціалу підприємства.

Бібліографічний список

1. StratNav. (2024). 25 Best strategic planning tools for 2024. URL: <https://www.stratnavapp.com/Articles/strategic-planning-tools>
2. Grant R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
3. Helms, M., Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
4. Altomonte L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. Safety Culture. URL: <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software/>
5. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>
7. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>

References

1. StratNav. (2024). 25 Best strategic planning tools for 2024. Available at: <https://www.stratnavapp.com/Articles/strategic-planning-tools>
2. Grant R.M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
3. Helms, M., Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
4. Altomonte L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. Safety Culture. Available at: <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software/>
5. Harastovska A., Pietukhova O. (2023). Formuvannia marketynhovykh stratehii rozvytku pidpriemstv molochnoi haluzi za dopomohoiu SWOT-analizu ta PEST-analizu [Formation of marketing strategies for the development of dairy enterprises using SWOT analysis and PEST analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
6. Bahorka M. O., Kadyrus I. H., Yurchenko N. I. (2022). Doslidzhennia ta analiz faktoriv seredovyscha pidpriemstva [Research and analysis of enterprise environmental factors]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. № 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>
7. Korniienko T., Podzihun S., Pacheva N. (2023). Marketynhova stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Pacheva N. Marketing strategy for innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025

Olena Dragan

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Labor Economics and Management Department,
National University of Food Technology
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Mykhailo Karpa

Postgraduate Student,
Private Higher Educational Institution “European University”
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5643-5782>

DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

The article substantiates that in conditions of economic uncertainty and constant technological changes it is extremely important to develop a rational scheme for choosing directions of innovative development, which would combine a strategic vision, assessment of available resources, as well as external challenges and opportunities. An algorithm for choosing the direction of innovative development of an enterprise is proposed and it is determined that it should be based on multifactor analysis and a logically structured scheme. The stages of choosing the direction of innovative development of an enterprise are the following: diagnostics of the internal environment, analysis of the external environment, formation of innovation goals, generation and description of possible directions, multi-criteria assessment of alternatives, selection of the optimal option, development of an implementation plan. The tools of strategic analysis used for diagnostics of the internal environment are disclosed and a method for calculating the integral indicator of the internal innovative capacity of the enterprise is proposed. It is motivated that effective tools for analyzing the external environment are PESTEL analysis and market analysis, and it is also recommended to use the external influence index. For the purpose of more in-depth analysis, the use of a factor influence matrix is proposed. It is argued that the definition of innovation goals allows for the formulation of strategic guidelines for innovation activity, and the generation and description of possible directions – innovative ideas and projects with the potential for implementation. A generalized scheme of the logic of choosing an innovation direction and a matrix for assessing the directions of innovative development of an enterprise are presented. Each direction of innovation activity was evaluated according to four main criteria: compliance with the enterprise strategy, the level of resource provision, the expected economic efficiency, the level of risk. According to the calculations, the direction of implementing IT solutions received the highest integral assessment.

Keywords: innovative development, enterprise, directions, stages, internal environment, external environment, factors, integral assessment, economic efficiency.