

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ»**

**здобувачки освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ДАВИДЮК ПОЛІНИ СЕРГІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
ОЛІХ Леся Анатоліївна**

**Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №14 від 14 травня 2026р.**

**Завідувач кафедри
_____ к.е.н., доцент Фірсова С.Г.**

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра з менеджменту
здобувачки освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
ДАВИДЮК ПОЛІНИ СЕРГІЇВНИ

1. Тема роботи: «Стратегічне управління інноваційною діяльністю інвестиційної компанії»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.

5. Об'єкт дослідження: стратегічне управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – сформулювати науково обґрунтовані та практично імplementовані рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал».

Завдання:

6.1 узагальнити теоретичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства;

6.2 дослідити методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства;

6.3 здійснити діагностику інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал»;

6.4 охарактеризувати інструменти стратегічного управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Інжур Кепітал»;

6.5 запропонувати та обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Інжур Кепітал» в умовах цифрової трансформації.

Науковий керівник

доц. Леся ОЛІХ

Здобувачка освіти

Поліна ДАВИДЮК

Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
12	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
13	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
14	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
15	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Леся ОЛІХ

Здобувачка освіти

Поліна ДАВИДЮК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства: підходи, принципи, функції.....	7
1.2 Методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «ІНЖУР КЕПІТАЛ»	41
2.1. Діагностика інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал».....	41
2.2. Характеристика інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Інжур Кепітал».....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «ІНЖУР КЕПІТАЛ»	79
3.1. Розробка стратегії реалізації інноваційної діяльності у ТОВ «Інжур Кепітал».....	79
3.2. Оцінювання результатів запровадження розробленої стратегії у практику інноваційної діяльності	85
ВИСНОВКИ	96
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	102
ДОДАТКИ	117
АНОТАЦІЯ.....	128

ВСТУП

З того часу, як посилюлася цифровізація економічних процесів та змінилися інвестиційні умови, виникла потреба у стратегічному управлінні інноваційною діяльністю. Сучасні компанії вже не можуть вважати інноваційну активність просто набором окремих нововведень або випадкових управлінських рішень. Це все більше стає системним процесом. Він має відповідати довгостроковим цілям розвитку, ресурсним можливостям і змінам у зовнішньому середовищі. У цій роботі ми розглянемо цю тему на прикладі ТОВ «Інжур Кепітал». Його бізнес-модель об'єднує цифрову платформу для залучення капіталу, механізми колективного інвестування, вторинний обіг сертифікатів і розвиток нових напрямків вкладення грошей. Це створює потребу у формалізованій і обґрунтованій системі стратегічного управління інноваційною діяльністю.

Актуальність теми зумовлена тим, що інноваційний розвиток підприємств інвестиційно-фінансового профілю сьогодні відбувається в умовах одночасного впливу кількох факторів: зростання значення цифрових сервісів, ускладнення ринкової конкуренції, підвищення вимог до прозорості та інституційної надійності, потреби у швидкому реагуванні на зміни поведінки інвесторів та необхідності забезпечення збалансованого розвитку продуктових і організаційних компонентів бізнес-моделі. За таких умов стратегічне управління інноваційною діяльністю перетворюється на одну з визначальних передумов не лише економічної ефективності, а й загальної стійкості підприємства. Це особливо помітно на прикладі ТОВ «Інжур Кепітал», яке фактично функціонує на межі кількох інноваційних площин - фінансової, цифрової, організаційної та інституційної, - а тому потребує не фрагментарного вдосконалення окремих рішень, а цілісної стратегічної моделі розвитку.

Проблематика стратегічного управління інноваційною діяльністю знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, однак у практичному вимірі вона й надалі потребує подальшого опрацювання, особливо щодо адаптації загальних теоретико-методичних підходів до специфіки нових

платформних бізнес-моделей, які поєднують цифрове середовище, колективне інвестування та елементи ринкової інфраструктури. Саме тому актуальним є дослідження не лише сутності стратегічного управління інноваційною діяльністю як категорії, а й механізмів його практичної реалізації на рівні конкретного підприємства, здатного виступати репрезентативним прикладом сучасної інноваційної трансформації фінансового сектору. У роботі доведено, що для такого підприємства інноваційна діяльність має оцінюватися не тільки через призму окремих нововведень, а й як інтегрований процес, у межах якого нові продукти, сервіси, управлінські рішення та інституційні зміни формують єдину логіку довгострокового зростання.

Метою магістерської роботи є формулювання науково обґрунтованих та практично імплементованих рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал». Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань: узагальнення теоретичних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства; дослідження методичного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства; здійснення діагностики інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал»; характеристика інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Інжур Кепітал»; обґрунтування напрямів вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Інжур Кепітал» в умовах цифрової трансформації. Логіка цих завдань безпосередньо відповідає побудові всієї магістерської роботи, яка складається з теоретико-методичного, аналітичного та рекомендаційного розділів.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал». Предметом дослідження виступає теоретико-методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Така постановка об'єкта і предмета дослідження дає змогу поєднати загальнотеоретичний рівень осмислення проблеми з її конкретизацією на рівні реального підприємства, що функціонує в динамічному та інституційно складному ринковому середовищі. Вибір саме цього підприємства як бази

дослідження зумовлений тим, що його діяльність демонструє поєднання сучасних тенденцій цифрового інвестування, колективної участі у володінні активами, розвитку ліквідності та поступового переходу від продуктових інновацій до ширших інституційних рішень.

Теоретичною та методичною основою магістерської роботи є сучасні положення економічної науки у сферах інноваційного менеджменту, стратегічного управління, інвестиційної діяльності та цифрової трансформації бізнесу, а також наукові праці з оцінювання ефективності інноваційної діяльності та побудови систем показників стратегічної результативності. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів; порівняння, групування та систематизацію для вивчення інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю; діагностику, структурний і динамічний аналіз для оцінювання стану інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал»; стратегічне моделювання та проектування для розробки стратегії реалізації інноваційної діяльності; інтегральне та блочне оцінювання для побудови системи вимірювання результативності запропонованої стратегії. Таке поєднання методів дозволило перейти від описового аналізу до формування цілісної авторської моделі вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці цілісного підходу до вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал». Запропонований підхід поєднує теоретичне обґрунтування сутності та принципів управління, прикладну діагностику інноваційної діяльності, формування стратегії її реалізації та створення системи оцінювання результатів впровадження рішень. У роботі стратегічне управління інноваційною діяльністю розглядається як безперервний і багаторівневий процес, що охоплює не лише вибір інноваційного напрямку, а й координацію продуктового, цифрового, організаційного, ризикоорієнтованого та інституційного розвитку підприємства. Прикладна новизна полягає у розробці комбінованої стратегії реалізації інноваційної діяльності для ТОВ «Інжур

Кепітал», визначенні її цілей, принципів, напрямів, етапів і механізму впровадження, а також у запропонованому інтегрованому підході до оцінювання результативності цієї стратегії.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її положення, висновки та рекомендації можуть бути використані для стратегічного планування інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал», удосконалення координації інноваційних рішень, розвитку цифрової інфраструктури, диверсифікації інвестиційного портфеля, підвищення ліквідності та оцінювання результативності стратегічних змін. Результати дослідження також можуть бути адаптовані для інших підприємств у сфері колективного інвестування, цифрових фінансових сервісів або платформних моделей залучення капіталу, оскільки запропонований підхід є універсальним і зберігає практичну спрямованість. Це робить рекомендації роботи корисними як для академічного аналізу, так і для практичного управління.

Результати дослідження були апробовані на конференції "ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026. ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ", тези на тему: "Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах глобальної полікризи" (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства: підходи, принципи, функції

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі інновацій, оскільки саме вони забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізацію використання ресурсів і створення нової цінності у формі продуктів, процесів або технологій [1]. Інновації виникають насамперед тоді, коли традиційні підходи, наявні знання та ресурси вже не дають змоги ефективно вирішувати нові завдання, що зумовлює потребу у пошуку нових рішень, переосмисленні існуючого досвіду та формуванні інноваційної діяльності як окремої сфери економічної й управлінської активності [2].

У сучасній теорії менеджменту стратегічне управління розглядається як закономірний результат еволюції управлінських підходів, що відбулася під впливом ускладнення зовнішнього середовища, прискорення науково-технічного прогресу, посилення конкуренції та зростання невизначеності щодо майбутнього [3][4]. Якщо на ранніх етапах розвитку підприємств управління переважно зводилося до бюджетування, контролю витрат і короткострокового планування, то з часом стало очевидно, що цих інструментів недостатньо для забезпечення стійкого розвитку в умовах ринкової мінливості [3][4]. Подальший розвиток управлінської думки призвів до довгострокового, а згодом і стратегічного планування, однак навіть вони виявилися обмеженими, оскільки не завжди враховували поведінкові, організаційні, конкурентні та інституційні аспекти реалізації обраного курсу [4]. Саме тому стратегічне управління сформувалося як ширша управлінська концепція, орієнтована не лише на визначення бажаного майбутнього стану підприємства, а й на створення механізмів його досягнення в умовах постійних змін [3].

Сутність стратегічного управління полягає в цілеспрямованому встановленні довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, узгодженні їх із

наявним ресурсним потенціалом та зовнішніми можливостями, а також у забезпеченні практичної реалізації обраної стратегії через систему управлінських рішень, організаційних дій і контрольних процедур [4]. На відміну від вузького трактування управління як функції поточного адміністрування, стратегічне управління має системний, інтеграційний і динамічний характер [4]. Воно передбачає безперервне співвіднесення місії, цілей, стратегій, ресурсів, компетенцій і змін у зовнішньому середовищі [4]. Отже, стратегічне управління не зводиться до одноразового вибору напрямку розвитку, а є постійним процесом формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегічних рішень [3][4]. Його зміст полягає в тому, що підприємство не просто адаптується до змін у середовищі, а намагається завчасно ідентифікувати тенденції, передбачати загрози, використовувати можливості та формувати власну конкурентну позицію [3][4].

Важливою рисою стратегічного управління є його орієнтація на підприємство як на відкриту соціально-економічну систему, функціонування якої залежить не лише від внутрішньої організації виробництва, а й від якості взаємодії з ринком, споживачами, конкурентами, державними інституціями, інвесторами та іншими стейкхолдерами [4]. Саме тому стратегічне управління поєднує в собі цільовий, системний, ситуаційний і поведінковий підходи [4]. Цільовий аспект забезпечує спрямованість усіх управлінських дій на досягнення визначених результатів; системний – дає змогу розглядати підприємство як цілісний організм із взаємопов'язаними елементами; ситуаційний – вимагає врахування конкретних умов середовища; поведінковий – акцентує увагу на ролі керівництва, персоналу, організаційної культури та управлінської готовності до змін [4]. У сукупності це дає підстави трактувати стратегічне управління як складну багаторівневу систему, що забезпечує не лише виживання підприємства, а й його довгострокову конкурентоспроможність і розвиток [3][4].

Значний внесок у розроблення концепції стратегічного управління зробив І. Ансофф, А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [3][4]. У підході І. Ансоффа стратегічне управління розкривається через систему взаємопов'язаних стратегічних рішень,

що стосуються оцінки потенціалу підприємства, аналізу зовнішніх можливостей і загроз, формування цілей, вибору напрямів диверсифікації та конкурентної стратегії [3][4]. Такий підхід акцентує увагу на формалізованості стратегічного вибору, послідовності дій та аналітичному обґрунтуванні рішень [3]. Натомість у працях Томпсона і Стріклєнда стратегічне управління подається як безперервний процес, що охоплює формування стратегічного бачення, постановку цілей, розробку стратегії, її реалізацію та оцінювання результатів [3]. У цьому розумінні стратегічне управління охоплює не лише аналітичну, а й організаційно-практичну складову, оскільки результативність стратегії визначається не самим фактом її розроблення, а здатністю підприємства втілити її в конкретні дії, ресурси, програми та процедури контролю [4].

У контексті інноваційної діяльності це означає, що нововведення не можуть розглядатися як випадкові або ізольовані ініціативи, відірвані від загальної логіки розвитку підприємства [5]. Навпаки, вони мають бути включені до системи стратегічних пріоритетів, узгодженої з місією, ресурсами, ринковою позицією та довгостроковими конкурентними цілями підприємства [5]. Саме такий підхід створює підґрунтя для переходу від фрагментарного впровадження окремих інновацій до стратегічного управління інноваційною діяльністю як спеціалізованого напрямку загальної системи стратегічного управління підприємством [5].

З огляду на те, що новизна також є важливою ознакою інновації, постає питання визначення критеріїв, за якими можна відрізнити інноваційні рішення від стандартних оновлень або модифікацій [6]. Для вирішення цього завдання науковці вирішили класифікувати інновації за сферою їх застосування та впливом на діяльність підприємства. Систематизовані види інновацій залежно від характеру змін узагальнено та подано в таблиці 1.1.

В умовах швидкого розвитку технологій та постійних змін ринкового середовища інновації відіграють надзвичайно важливу роль у довгостроковому зростанні підприємства та стають ключовою передумовою його функціонування. Саме тому з'явилося поняття «управління інноваційною діяльністю», на

формулювання якого значною мірою вплинули роботи економіста Йозефа Шумпетера, який одним із перших розглянув та дослідив нові технології як рушій економічного розвитку. Тож вже на початку XX століття управління інноваціями було розкрито як процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень [7]. З часом науковці звернули увагу і на важливості систематизації стратегічного управління інноваційною діяльністю, що дає змогу підприємству цілеспрямовано формувати інноваційні пріоритети, узгоджувати їх із загальною стратегією розвитку, забезпечувати ресурсну підтримку та контролювати результати [8].

Таблиця 1.1

Типи інновацій

Тип інновації	Опис
Маркетингова	Залучення нових джерел постачання (матеріалів, сировини)
Економічна	Трансформація у фінансовому департаменті підприємства (система обліку, оплати праці, складання бюджету)
Ринкова	Створення нових ринків збуту товарів або послуг, або знаходження раніше не охоплених сегментів
Правова	Розробка та/або впровадження нових нормативно-правових актів в середині підприємства, що регламентують його діяльність
Соціальна	Покращення соціальних умов та безпеки праці, впровадження заходів щодо покращення рівня життя як працівників так і споживачів
Управлінська	Впровадження нових методів та форм управління діяльністю підприємства, включаючи управління персоналом, виробництвом та випуском товарів або послуг
Екологічна	Впровадження практик, орієнтованих на збереження та покращення становища навколишнього середовища, шляхом зменшення негативного впливу від виробничої діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [6].

З огляду на викладене, доцільно детальніше охарактеризувати поняття інноваційної діяльності. Зараз існує багато підходів до її визначення, описаних у науковій літературі та науково-правових актах. До прикладу, в законодавстві України це довгострокова діяльність, пов'язана з використанням результатів розробок та наукових досліджень і їх комерціалізацією, яка, у свою чергу, призводить до того, що на ринку з'являються нові конкурентоспроможні товари та послуги [9][10]. Водночас у науковій літературі акцентується увага на багатовимірності та складності процесу новаторської діяльності. Т. П. Близнюк визначає інноваційну діяльність як динамічну та багаторівневу систему

взаємопов'язаних заходів з використання результатів науково-технологічних розробок, на яку можуть впливати як внутрішні так і зовнішні фактори, та мета якої полягає у дистрибуції конкурентоспроможної продукції [11]. О. В. Чумак підкреслює результативний аспект інноваційної діяльності, який ґрунтується на створенні принципово нових та оригінальних рішень, що раніше не існували й не використовувалися [12]. Звичайно, в умовах постійного суперництва за частку ринку та споживачів, значна частина наукових діячів фокусуються саме на практичному характері інноваційної діяльності, що проявляється у підвищенні ефективності виробничих процесів, покращення якості продукції, умов праці та досвіду споживачів [13][14]. Проте цей практичний ефект слід розглядати в ширшому контексті діяльності підприємства, де інновації виступають не лише інструментом операційних мікропокращень, а й засобом досягнення стратегічних економічних цілей.

Окрім зазначених вище підходів, у наукових дослідженнях також приділяється значна увага імплементації інноваційної діяльності в контексті функціонування підприємства задля забезпечення довгострокової економічної стійкості, і згідно з П. М. Коюдою та І. А. Шейко, найважливіша функція інноваційної діяльності – це комерціалізація результатів науково-технічних розробок та отримання прибутку від використання передових технологій [15].

Отже, наведені підходи дозволяються зробити висновок, що поняття інноваційної діяльності варто розглядати як комбінацію комплексного, процесного та нормативного підходів, що описують її як організований комплекс дослідницьких, управлінських, фінансових, комерційних, наукових та технологічних дій та рішень, які стосуються початку наукових розробок та досліджень, їх проведення, отримання результатів, використання цих результатів у різноманітних галузях та сферах діяльності компанії і, як наслідок, отримання матеріальної або нематеріальної вигоди.

Проаналізувавши наукові та нормативно-правові підходи до визначення інноваційної діяльності, доцільно перейти до розгляду інноваційного процесу, оскільки саме він розкриває внутрішній механізм перетворення наукових

розробок у практичні результати розвитку підприємства. Інноваційний процес тісно пов'язаний з інноваційною діяльністю, але є ширшим поняттям, адже охоплює повний цикл від виникнення ідеї до поширення нововведення [16]. Натомість інноваційна діяльність зосереджується на цілеспрямованих діях щодо реалізації інновації на окремих етапах цього процесу. Отже, інноваційний процес являє собою послідовність взаємопов'язаних дій, у межах яких наукові знання трансформуються в інноваційний продукт, а акцент поступово зміщується від досліджень і генерації ідей до виробництва та комерційної реалізації [17].



Рис. 1.1. Стадії інноваційного процесу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17].

У спрощеному вигляді інноваційний процес охоплює три основні стадії: наукову, технічну та виробничу [18]. Наукова стадія пов'язана з формуванням теоретичної бази через фундаментальні й прикладні дослідження. Технічна стадія передбачає перехід від наукових результатів до практичного втілення інновації у формі нової технології чи продукту, включаючи розробку, конструювання та створення прототипів. Виробнича стадія охоплює впровадження інновації у серійне виробництво, її комерційне просування та перетворення на джерело економічного результату і конкурентних переваг підприємства [18].

Залежно від того, який спосіб реалізації та масштаб поширення розглядати, можна виділити три типи інноваційного процесу [17].

Внутрішньоорганізаційний процес являє собою створення і використання інновацій в межах одного підприємства, тоді як між-організаційний передбачає передачу інновацій між різними суб'єктами господарювання, коли нововведення стає об'єктом купівлі-продажу. Вищезазначені процеси є простими за своєю природою, оскільки описують обмежений характер поширення інновації та відсутність розширення кола суб'єктів процесу. Останній вид інноваційного процесу є розширеним і виникає тоді, коли до створення та вдосконалення інновації долучаються нові виробники, що призводить до зростання рівня конкуренції і, таким чином, сприяє подальшому вдосконаленню інновації [17].

Інноваційна політика підприємства формується як складова стратегічного управління інноваційною діяльністю, оскільки кожен етап інноваційного процесу потребує координації рішень, ресурсів і чіткої орієнтації на довгострокові цілі розвитку [19]. Вона має враховувати не лише внутрішній ресурсний потенціал підприємства, а й ринкову кон'юнктуру, потреби споживачів, правові, технічні та організаційні умови реалізації нововведень [20]. Основними принципами інноваційної політики є орієнтація на потреби ринку, стратегічна спрямованість, цілеспрямованість, комплексність, планомірність та інформаційна забезпеченість, оскільки саме вони дають змогу узгодити інноваційну діяльність із загальною стратегією підприємства, підвищити її результативність і забезпечити досягнення довгострокових конкурентних переваг [21]. Загалом інноваційна політика виступає практичним інструментом реалізації стратегічного управління інноваційною діяльністю, але не вичерпує його змісту, оскільки стратегічне управління охоплює ширший спектр завдань, пов'язаних із формуванням бачення, вибором напрямів інноваційного розвитку та механізмів їх упровадження [19][21].

Підходи до стратегічного управління інноваційною діяльністю мають тенденцію формуватися, враховуючи багатогранність інноваційних змін, їх масштаби, часові рамки форми та методи і це, в свою чергу, дає змогу підприємству визначити напрям інноваційного розвитку. На противагу, методологічні підходи до управління формують цілісний інструментарій та

організаційну основу для реалізації цих стратегічних рішень. До того ж важливу роль грають сфера, в якій функціонує підприємство, а також те, наскільки це середовище є конкурентним. У наукових дослідженнях віддається перевага визначенню основних підходів на основі розробок Мердада Багхая, Стефана Коулі та Девіда Уайта в XX столітті [22]. Згодом була сформована модель трьох горизонтів зростання, яка була вперше запропонована McKinsey & Company, ідея якої полягає в тому, щоб дати можливість підприємствам планувати інноваційний розвиток у часовій перспективі, розподіляючи наявні інформацію та ресурси на три горизонти [22].

Перший горизонт охоплює інноваційні рішення поступового характеру. Вони націлені на забезпечення постійного покращення бізнес-моделі підприємства та його ключових компетенцій у короткостроковому періоді [23]. Мета першого горизонту полягає в тому, щоб максимізувати прибутки та покращити діяльність уже наявних процесів і бізнесів. Другий горизонт базується на реалізації проривних інновацій, що мають глибший характер порівняно з першим горизонтом, і тому цей процес займає більше часу – орієнтовно від одного до трьох років. Він характеризується впровадженням нових рішень, які в кінцевому результаті мають збільшити цільову аудиторію та доступ до нових ринків, а також покращенням та коригуванням бізнес-стратегії [23]. І останній, третій горизонт, є найрадикальнішим, бо має на меті впровадження абсолютно нових видів діяльності як для персоналу, так і для самого підприємства, що несе в собі великі ризики та довгий період очікувань результатів – понад три роки [23].

Використання кожного з горизонтів має як свої переваги, так і недоліки. До прикладу, поступові інновації дозволяють покращити поточне становище підприємства без великих ризиків для його діяльності; вони не потребують великих інвестицій, витрат на пошук та аналіз інформації, перекваліфікації персоналу або аутсорсингу. Натомість хоч це і дозволить підтримати позиції на ринку, проте навряд чи дозволить їх покращити до рівня лідера [24]. Масштабний та тривалий успіх потребує освоєння нових ринків та бізнес-моделей, що є

наслідком середньострокової та довгострокової орієнтації. Особливо цей тиск відчувають великі компанії, які в умовах прискореного технологічного розвитку мають самостійно забезпечувати себе інноваціями та технологіями задля збільшення власних конкурентних переваг. Це закладає умови для майбутньої стандартизації процесів на підприємстві, що тягне за собою зменшення витрат, зменшення кількості етапів виробництва та прийняття організаційних рішень. Також варто зазначити, що підривні інновації відкривають компаніям можливості до кооперації та створення партнерств, поглинання стратегічно важливих для подальшого розвитку підприємств та імітування діяльності конкурентів за допомогою технологічної та інформаційної переваги [24].

Отже, перший підхід до стратегічного управління інноваційною діяльністю за часовими горизонтами дає можливість обрати найкраще інноваційне рішення за часовими рамками та рівнем ризику. Проте критерій часу не є єдиним, що класифікує управлінські рішення у сфері інновацій. Не менш важливим є те, як компанія себе поводить на ринку, який напрям вона обрала для втілення своїх стратегічних намірів. Саме тому доцільно перейти до розгляду підходу до стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства за його ринковою поведінкою, що реалізується через різні типи інноваційних стратегій.

Залежно від того, які цілі переслідує компанія та які в неї є особливості конкурентної поведінки, може бути використаний відповідний підхід інноваційної стратегії: наступальна, імітаційна, захисна, залежна, традиційна або нішева [25]. Наступальну інноваційну стратегію доцільно використовувати підприємствам, які функціонують в умовах інтенсивної конкуренції та орієнтовані на підприємницьку модель розвитку. Вона націлюється на досягнення ринкового лідерства та технологічних переваг шляхом впровадження нових продуктів та рішень [25]. Важливим при реалізації цієї стратегії є високий рівень залученості персоналу в інноваційну діяльність, науково-дослідні розробки, обізнаність в актуальних тенденціях та споживацьких потребах, що дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги, засновані на людському

капіталі. Проте ця стратегія також супроводжується супутніми витратами на отримання інформації та її дослідження.

Імітаційна стратегія базується на використанні рішень та підходів, які вже існують та використовуються іншими підприємствами, що надає можливість вчитися на їх помилках та відмовитися від процесу розробки принципово нових інновацій. Адаптація успішних розробок відбувається шляхом технологічного трансферту, зокрема через ліцензування та подальше впровадження у власне виробництво [26]. Імітування лідера надає можливість швидко вийти на ринок та зайняти власну нішу з власною цільовою аудиторією, зазвичай за рахунок зниження цін для створення конкурентної переваги. Проте, ця стратегія не є надійною в довгостроковій перспективі, так як компанія стає надто залежною від дій лідера та наявності інформації про нього, тому її застосування може бути доцільним лише задля швидкого освоєння ринку, за наявних технологічних механізмів трансферту технологій, фінансових ресурсів та можливості підприємства до швидкої та легкої адаптації [25].

Захисна інноваційна стратегія має на меті збереження вже досягнутих позицій компанією та підтримання вже наявних конкурентних переваг, її реалізація ґрунтується на покращеннях та удосконаленнях наявної продукції, технологій та процесів, що, в свою чергу, не потребує кардинальних змін та значних інвестицій, проте дозволяє більше відповідати потреба споживачів [27]. Основною перевагою цієї стратегії є оптимізація співвідношення між результатами виробничої діяльності та витратами, що позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства. Однак відсутність прагнення до більш радикальних та значимих змін підвищує ризик втрати ринкових позицій через збільшення кількості гравців на ринку або появу аналогічних товарів чи послуг [26][27]. Захисна стратегія найчастіше використовується компаніями, які мають можливість постійно покращувати, вдосконалювати навички персоналу, впроваджувати нові технологічні і організаційні захисні заходи, та які функціонують на олігополістичних ринках з високим рівнем продуктової диференціації [27].

Стратегія залежності характерна тим, що має змогу розвиватися в межах коопераційних відносин між компаніями з однієї сфери діяльності, тому що саме в таких умовах сутність, цілі та операційна аспекти змін визначається вимогами та рішеннями провідної компанії, в той час як можливість компанії рухатися в бажаному напрямку самостійно вкрай обмежена [27]. Подібну стратегію обирають ті компанії, загальна діяльність яких безпосередньо залежить від більших фірм або підприємств-клієнтів. Так відбувається, бо це дає змогу їм зменшити потребу у власних науково-дослідних розробках і звузити увагу, концентруючи її лише на необхідних, нішевих інноваціях, що економить часові, фінансові та людські ресурси [25]. Отже, компанія здатна забезпечувати високу якість товарів або послуг, бути більш гнучкою та швидкою.

Для підприємств, які не знаходять для себе цінності в постійному оновленні та покращенні інноваційних аспектів діяльності, бо вони не є визначальним чинником розвитку. Для таких суб'єктів господарювання притаманна така стратегія, що базується на збереженні операційної та організаційної бази як вони є, що призводить до стабільності та безризиковості функціонування підприємства [28]. Прихильники традиційної стратегії не мають на меті відмовитися від змін загалом, проте завжди ставлять у пріоритет поступове покращення освоєних товарів або послуг і способів їх виробництва або надання. Такий підхід є ефективним для компаній, які змогли закріпитися в певних ринкових сегментах завдяки унікальним особливостям традиційного продукту або послуги [27]. На практиці це дозволяє підтримувати позиції на ринку без значних фінансових та ресурсних інвестицій, зосереджуючись на якості, надійності та задоволенню потреб споживачів.

Наостанок, стратегія ніші, або як її ще називають «за нагодою», утворилася внаслідок диференціації людських потреб та способів їх вирішення [27][28]. Зі збільшенням доступу до технологій та глобалізаційними тенденціями компаніям відкриваються раніше не відомі ніші цільової аудиторії та невикористані можливості розвитку. В межах цієї стратегії діяльність підприємства націлена на задоволення специфічних проблем обмеженої аудиторії, на яку не фокусуються

великі компанії, що, в свою чергу, дозволяє уникати конкуренції. Залежно від того, який розмір та потенціал ніші, стратегія «за нагодою» може поєднувати в собі риси деяких інших стратегій, що дозволять компанії як най швидше досягнути поставлених цілей [28].

Якщо розглядати наукові дослідження управління інноваційною діяльністю, то сформувалася низка методологічних підходів, які мають на меті відобразити різні аспекти організації та реалізації інноваційних процесів на підприємстві. Найбільш поширеними серед них є чотири: системний, процесний, ринковий та динамічний, і кожен з них базується на специфічних управлінських цілях та різному інструментарії і ресурсній базі. До прикладу, системний підхід розглядає інноваційну діяльність як єдину, цілісну систему, яка складається з взаємопов'язаних складових та охоплює всі стадії, починаючи з розробки ідеї і закінчуючи впровадженням та просуванням на ринку [29]. Цілісний погляд забезпечує злагодженість між всіма компонентами інноваційного процесу, і одночасно дає можливість врахувати вплив кожного з цих компонентів на інші. Хоча процесний підхід також ґрунтується на цілісності та злагодженості функціонування департаментів підприємства, проте більш чітко зосереджується на чіткому визначення та управлінні кожним етапом процесі інноваційної діяльності [29]. Тобто, збір інформації та генерація ідей, розробка та дослідження, тестування і, на сам кінець, виробництво, розповсюдження та маркетингова діяльність – для кожного з цих етапів створюється детальний план регламентів та процедур, що дає змогу контролювати їх на мікрорівні та ефективно усувати проблеми без втрати ефективності.

Ринковий підхід орієнтований, в першу чергу, на потреби споживачів, ринку та зовнішнє середовище загалом. Головний акцент робиться на тому, що вся діяльність має базуватися на аналізі споживчого попиту та ринкових тенденцій [30]. Тому, саме маркетингове дослідження та запити споживачів стоять в центрі та зумовлюють інноваційну діяльність. Отримуючи постійний попит, навіть без науково-технічної бази та інноваційних пропозицій, компанія здобуває конкурентні переваги, збільшуючи свою клієнтську базу. На відміну від

статистичних підходів, які трактують інновацію як разовий успіх, динамічний підхід характеризує її як безперервний процес вдосконалення та адаптації [31]. У межах цього підходу підприємство сприймає інноваційну діяльність як невід'ємну складову свого сталого розвитку та підтримує безперервний цикл нововведень. Це передбачає, що сам процес є надзвичайно гнучким та швидким, що зумовлено частотою зовнішніх змін, на які постійно потрібно реагувати. Проте для досягнення подібного стану підприємство має витратити неабияк багато часу та ресурсів для підготовки кваліфікованих кадрів та оснащення інструментами для швидкого впровадження змін.

Звичайно, всі підходи, які були розглянуті вище, дозволяють підприємству обрати для себе оптимальний шлях, базуючись на вихідних зовнішніх та внутрішніх умовах, ресурсах і цілях. Проте ефективне впровадження певного підходу чи сукупності підходів стає неможливим, якщо підприємство не дотримується базових принципів управління інноваційною діяльністю. Саме вони забезпечують загальні правила та обмеження незалежно від економічних, соціальних, географічних та культурних умов, за яких функціонує підприємство. Ці регламентації описують узгодженість управлінських рішень, дозволяють компанії більш раціонально використовувати свої ресурси та досягати запланованих результатів у швидші строки.

Відповідно до підходу, який запропонував Анрі Файоль, управління будь-яким видом підприємницької діяльності передбачає виконання певних, узгоджених управлінських дій, таких як: прогнозування, планування, мотивування, організація, контролювання та регулювання. Зазвичай ці дії спрямовані на реалізацію певних цілей підприємства у встановлені заздалегідь часові рамки [32]. Незважаючи на те, що дана концепція була сформована в часи індустріальної економіки, її базові положення все ще залишаються актуальними і для нашого часу, коли підприємництво більше орієнтовано на інновації та технології. Саме ефективне поєднання класичних учень та сучасних інструментів та підходів дозволяє дійти до бажаного результату та забезпечити ефективне

управління підприємством. Узагальнення основних принципів управління інноваційною діяльністю подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні принципи управління інноваційною діяльністю

Принципи	Сутність принципу
Цілеспрямованість	Управління інноваційною діяльністю підприємства має бути націлене на досягнення чітко визначених цілей, так само як і всі управлінські рішення та дії
Системність	Інноваційна діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних системних елементів, які допомагають досягнути бажаних результатів тільки в тому разі, якщо функціонують злагоджено
Невизначеність	Умови постійних змін та ризиків можуть негативно впливати на реалізацію інноваційних процесів
Адаптивність	Система управління повинна бути достатньо гнучкою, щоб бути в змозі швидко адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища
Ефективність	Під час управління інноваційною діяльністю, наявні ресурси мають бути використані раціонально за для досягнення основних та супутніх цілей підприємства
Узгодженість	Управлінські рішення повинні відповідати етапам інноваційного розвитку та бути скоординованими між усіма підрозділами підприємства
Стійкість	Система управління має бути скоригована таким чином, щоб навіть за несприятливих умов, вона забезпечувала стабільність після процесу впровадження інноваційних змін
Багатоваріантність	Прийняття рішень в часи розвитку інноваційних технологій передбачає вибір із багатьох можливих альтернатив з урахуванням рівня ризику
Безперервність	Управління інноваційною діяльністю є постійним процесом на всіх етапах та у всіх сферах

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Сформульовані принципи управління інноваційною діяльністю характеризують базові вимоги до побудови ефективної системи стратегічного управління за умов постійної невизначеності навколишнього середовища, діяльності конкурентів та змін вподобань споживачів. Впровадження цих принципів дозволить не тільки заощадити ресурси та втримати позиції на ринку, але й вийти в лідери та самостійно задавати тренди інноваційної діяльності.

Функції – це наступний етап багатоаспектності стратегічного управління інноваційною діяльністю, який має на меті охарактеризувати та детально описати механізм реалізації зазначених принципів на практиці. Аналітично-прогностична функція охоплює детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, у якому важливо виявити актуальні тенденції у світі технологій та майбутні

потреби споживачів і ринку. Таким чином, фокус підприємства зосереджений на науково-технічних трендах, зміні попиту, діях існуючих конкурентів та нових компаній на ринку [34].

Сутність функції стратегічного планування полягає в тому, щоб визначити короткострокові та довгострокові цілі підприємства, та підібрати найкращу інноваційну стратегію [35]. Після сформованих тактичних та стратегічних планів, управлінський склад підприємства отримує більш чітке бачення перспектив та загроз, які йдуть як ззовні так і з середини організації. Наступна функція – організаційна, і вона спрямована на створення ефективної структури управління інноваціями, важливими аспектами якої є раціональний поділ ресурсів, групування та формування відповідальних груп і призначення керуючих осіб [34][35]. Ця функція відповідальна за проведення впорядкованої та чіткої діяльності без зайвих перешкод у вигляді бюрократії або непотрібних етапів планування.

Мотиваційна функція має на меті заохочення персоналу до проведення інноваційної діяльності або участі в ній [35]. Окрім цього, функція має ширше покликання – формувати більш творчий підхід до вирішення проблем у персоналу, та особливо – у управлінської ланки. Сформувавши таке середовище, де працівники є самовмотивованими й зацікавленими в успіху підприємства, воно стає менш вразливим до зовнішніх і, особливо, до внутрішніх загроз. Досягти цього допомагають матеріальні стимули, тобто грошові, пільгові або соціальні, та нематеріальні стимули, а саме комфорт на робочому місці, визнання начальством і колегами, пропозиція інтелектуального та кар'єрного розвитку, а також можливість брати участь у цікавих для індивідуума завданнях та проєктах [35]. Після чітко сформованого плану діяльності та залучення потрібних та відповідних кадрів, доцільно розглянути можливість підвести підсумки та зробити висновки. Для оцінки результатів впроваджених систем використовують контрольно-оціночну функцію, покликану підсумовувати результати процесу впровадження та прийняття інновацій персоналом [35]. Менеджмент підприємства має відстежувати виконання планів за часовими та бюджетними

рамками і виконаним обсягом робіт, після чого порівнює актуальну інформацію із запланованою для визначення відхилень. Після чого розробляється план дій для коригування ситуації, який може включати переглядання управлінського складу та його рішення, перепланування ресурсів або розроблення нових часових рамок.

Остання функція має узгоджувати всі елементи інноваційної діяльності між собою, а також узгоджувати загальну діяльність підприємства з інноваційною. Координаційна функція забезпечує ефективну взаємодію виконавчих команд та різних департаментів, які беруть участь в інноваційних процесах [34]. Таким чином, можна уникнути подвійного виконання роботи, дисбалансу між учасниками процесу, складності процесу та затягування строків виконання. Фактично, ця функція забезпечує синергію у функціонуванні маркетингового, виробничого, науково-дослідного, фінансового та інших напрямів діяльності.

Підводячи підсумок, стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства є багатограним та складним процесом, що поєднує в собі наукові підходи, базові принципи та управлінські функції, які спрямовані на те, щоб забезпечити підприємству довгостроковий розвиток та конкурентні переваги. В сучасних умовах інновації беруть на себе роль ключового чинника стратегічних трансформацій, які впливають на позиції на ринку та внутрішню організацію підприємства. Використання підходів управління інноваційною діяльністю дозволяє комплексно охопити всі стадії інноваційного циклу, і при цьому врахувати всі аспекти які можуть негативно на них вплинути. Водночас, дотримання зазначених принципів діяльності забезпечує структурну впорядкованість управлінських рішень і раціональне використання ресурсів в умовах їх обмеженості. Реалізація цих принципів та підходів відбувається через функції, які формують механізм впровадження організаційних, мотиваційних, контрольних та координаційних планів. Саме узгоджене функціонування цих елементів формує передумови для ефективної трансформації знань у стійкі економічні та конкурентні переваги підприємства.

1.2 Методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства

Ефективність стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства значною мірою визначається не лише коректністю формулювання стратегічних цілей або вибору напряму інноваційного розвитку, а й наявністю належного методичного забезпечення, що створює практичну основу для підготовки, ухвалення, реалізації та контролю управлінських рішень. В умовах сучасного господарювання стратегічне управління інноваційною діяльністю не може здійснюватися інтуїтивно чи виключно на основі управлінського досвіду, оскільки інновації характеризуються високим рівнем невизначеності, значними ризиками помилок, залежністю від зовнішнього середовища та необхідністю координації численних взаємопов'язаних процесів. Тому методичне забезпечення слід розглядати як невід'ємний компонент стратегічного управління, що забезпечує впорядкованість аналітичної, прогностичної, планової, організаційної та контрольної діяльності підприємства [3][4][5].

У загальному розумінні методичне забезпечення становить систему взаємопов'язаних підходів, методів, прийомів, моделей, інструментів, регламентів і рекомендацій, які визначають способи, послідовність і засоби досягнення підприємством поставлених цілей. На відміну від виключно нормативного або інструктивного підходу, методичне забезпечення не обмежується лише наявністю певних положень, методичних вказівок чи внутрішніх регламентів. Його сутність полягає у поєднанні формалізованої управлінської логіки з практичним інструментарієм, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення до конкретних умов функціонування підприємства, особливостей його інноваційного потенціалу, ресурсної бази, ринкового середовища та довгострокових пріоритетів розвитку [36][37]. У цьому контексті методичне забезпечення виступає не допоміжним, а системоутворюючим компонентом стратегічного управління інноваційною діяльністю.

Методичне забезпечення набуває особливого значення у сфері інноваційної діяльності, оскільки вона поєднує елементи наукового пошуку, економічного обґрунтування, організаційного проєктування, ринкового тестування, ресурсного забезпечення та оцінювання результатів. Така багатокomпонентність зумовлює необхідність комплексного методичного підходу, що охоплює весь стратегічний цикл: від аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища до контролю досягнутих результатів і коригування обраного курсу. У підрозділі 1.1 було визначено, що стратегічне управління інноваційною діяльністю є спеціалізованим напрямом загальної системи стратегічного управління підприємством. У межах цього підрозділу доцільно розкрити, за допомогою яких саме методів і інструментів така система функціонує на практиці [5]. Таким чином, увага зосереджується не лише на сутності стратегічного управління, а й на його процедурному, інструментальному та організаційно-прикладному наповненні.

У класичній теорії стратегічного управління методичний аспект тісно пов'язаний із працями І. Ансоффа, а також А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда. Підхід І. Ансоффа заклав основи формалізованого стратегічного мислення, в межах якого стратегія розглядається як результат системного аналізу середовища, потенціалу підприємства, можливостей зростання, напрямів диверсифікації та конкурентної поведінки [3][4]. У цій логіці методичне забезпечення стратегічного управління виступає сукупністю інструментів, що забезпечують обґрунтований стратегічний вибір. У підходах Томпсона і Стрікланда акцент робиться на безперервності стратегічного процесу, де формування стратегічного бачення, постановка цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінювання результатів утворюють єдину управлінську послідовність. Відповідно, методичне забезпечення має охоплювати не лише етап аналізу чи вибору, а й увесь комплекс процедур, через які стратегія трансформується з управлінського задуму у конкретні результати діяльності підприємства.

З огляду на це, методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує методи стратегічного аналізу, прогнозування, формування стратегічних альтернатив, вибору інноваційної стратегії, реалізації стратегічних рішень, оцінювання ефективності та стратегічного контролю. Його зміст не обмежується лише набором окремих методів, а також включає механізми інформаційного супроводу, внутрішню логіку послідовності управлінських дій, вимоги до компетентності персоналу та критерії оцінювання якості стратегічних рішень [37]. Тому подальший аналіз доцільно зосередити на ключових складових методичного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, розкриваючи їх через призму методів, що забезпечують підготовку, обґрунтування, реалізацію та контроль інноваційних стратегій у довгостроковій перспективі [38].

У межах методичного забезпечення стратегічного управління важливе місце посідає процесний підхід, найбільш послідовно представлений у працях А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда. У цьому підході стратегічне управління розглядається не як одноразовий акт вибору стратегії, а як безперервний управлінський процес, що охоплює формування стратегічного бачення, постановку цілей, розробку стратегії, її реалізацію, оцінювання результатів і внесення коригувань відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [4]. Така логіка є принципово важливою для інноваційної діяльності, оскільки інновації не можуть бути ефективно керовані виключно на стадії генерування ідей або прийняття рішення про їх упровадження. Вони потребують послідовної методичної підтримки на кожному етапі стратегічного процесу – від визначення інноваційних орієнтирів підприємства до контролю фактичних результатів реалізації інноваційної стратегії [3][4]. У навчальному посібнику зі стратегічного управління прямо зазначається, що модель Д. Томпсона належить до числа базових моделей стратегічного управління, а серед спільних для різних моделей етапів виділяються місія, цілі, аналіз середовища, розробка стратегічних

альтернатив, вибір оптимальної стратегії, формування планів, програм і проєктів, реалізація, контроль та оцінка результатів [3].

Особливістю підходу Томпсона і Стрікланда є також увага до організації самого процесу розробки стратегії. У Шершньової зазначено, що А. Томпсон розрізняє декілька підходів до формування стратегії залежно від участі керівника та виконавців: одноосібний підхід, підхід на основі делегування, підхід на основі співробітництва та підхід, побудований на конкуренції ідей [4]. Це має безпосереднє значення для методичного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю, оскільки дає змогу обрати не лише зміст стратегії, а й спосіб її вироблення. Для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток, така постановка питання є особливо цінною, адже інноваційна стратегія потребує поєднання стратегічного бачення керівництва, аналітичної роботи спеціалізованих підрозділів і залучення майбутніх виконавців до формування реалістичних, ресурсно забезпечених та узгоджених рішень [4]. Отже, у підході Томпсона і Стрікланда методичне забезпечення постає не тільки як сукупність інструментів аналізу чи планування, а і як система організації стратегічного процесу, в якій особливу роль відіграють розподіл відповідальності, координація учасників та зв'язок між формулюванням і виконанням стратегії.

У практичному вимірі підхід Томпсона і Стрікланда допомагає структурувати методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю за логікою послідовних управлінських етапів. На першому етапі формується стратегічне бачення і визначаються довгострокові цілі, що задають загальну спрямованість інноваційного розвитку. На другому – здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, який дозволяє оцінити інноваційний потенціал підприємства, умови конкуренції, ринкові можливості та загрози. На третьому етапі відбувається розробка та вибір стратегічних альтернатив, після чого стратегія деталізується у вигляді планів, програм і проєктів. Завершальні етапи пов'язані з реалізацією стратегії, стратегічним контролем, оцінкою досягнутих результатів і коригуванням обраного курсу [4]. Саме така процесна структура є найбільш придатною для управління

інноваційною діяльністю, оскільки дає змогу поєднати творчу складову інновацій з вимогами стратегічної послідовності, ресурсної дисципліни та контролю результативності [5].

Процесний підхід до стратегічного управління, представлений у працях Томпсона і Стрікланда, дає підстави стверджувати, що ефективне управління інноваційною діяльністю потребує не лише визначення стратегічного бачення та цілей, а й формування цілісної системи методичного забезпечення, здатної супроводжувати всі етапи стратегічного процесу. У цьому контексті методичне забезпечення виступає не допоміжним елементом, а практичним механізмом реалізації стратегічних рішень, оскільки саме через сукупність методів, інструментів, процедур і регламентів забезпечується перехід від загального стратегічного задуму до конкретних управлінських дій, пов'язаних із генеруванням інноваційних ідей, вибором стратегічних альтернатив, ресурсним забезпеченням, контролем виконання та оцінюванням результатів.

Одним із ключових напрямів методичного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства є застосування методів генерування інноваційних ідей. Вони важливі, оскільки на початковому етапі стратегічного процесу формується перелік можливих рішень, з якого надалі обирають ті, що відповідають ресурсам, ринковій позиції та довгостроковим цілям підприємства. Методичний підхід до генерування ідей, на відміну від інтуїтивного пошуку, дає можливість системно організувати творчий процес, підвищити ефективність колективної роботи та створити умови для появи нестандартних, але практично значущих інновацій. Тому доцільно розглядати не лише аналітичні чи оціночні інструменти, а й методи, що забезпечують початковий етап формування інноваційних альтернатив [39].

Найпоширенішим методом є мозковий штурм - колективна техніка, спрямована на швидке отримання широкого спектра ідей. На першому етапі учасники вільно висувають пропозиції без критики, акцентуючи увагу на кількості ідей, а не їх оцінці. Відбір і аналітичне опрацювання відбуваються після завершення генерації. Ефективність методу залежить від різноманітності групи,

відсутності домінування, чіткого модераторства та дотримання правила відкладеної критики. У стратегічному управлінні інноваціями мозковий штурм особливо корисний під час пошуку нових напрямів розвитку, удосконалення продукту, технологічної модернізації або виходу на нові ринки [39].

Більш глибоким і складним методом колективного творчого пошуку є синектика. Вона базується не на спонтанному висуванні ідей, а на цілеспрямованому використанні аналогій та асоціативного мислення. Синектика об'єднує фахівців з різних сфер для аналізу проблеми через перенесення логіки розв'язання з інших галузей, природних систем або уявних ситуацій. Її головна перевага – можливість подивитися на проблему в новому контексті, виходячи за межі стандартних підходів. У стратегічному управлінні інноваціями цей метод доцільний, коли традиційні способи не дають результату, а потрібно знайти принципово нові рішення для складних або нетипових завдань. Синектика вимагає вищого рівня підготовки учасників, оскільки ефективність залежить від уміння працювати з аналогіями [40]. Показовим прикладом є вдосконалення швидкісного поїзда Shinkansen: інженери, шукаючи спосіб зменшити шум і повітряний удар при виході з тунелю, використали аналогію з формою дзьоба птаха рибалочки. Це дозволило не лише усунути проблему звуку, а й підвищити швидкість і енергоефективність поїзда [41].

Ще одним важливим методом є морфологічний аналіз, який дозволяє перейти від інтуїтивного пошуку до структурованого комбінування варіантів. Суть методу полягає у розкладанні складної проблеми на базові параметри, для кожного з яких визначаються можливі значення. Далі ці елементи комбінуються, і кожна комбінація розглядається як окремий потенційний варіант вирішення задачі. Метод особливо корисний для багатофакторних проблем, коли ефективне рішення неочевидне і потребує нетипового поєднання ознак. Морфологічний аналіз широко застосовується в інженерному проєктуванні, продуктовому дизайні, сценарному моделюванні та пошуку нових комбінацій властивостей товарів, процесів або послуг. Його перевага – дисципліна творчого пошуку та збереження перспективних варіантів, які могли б залишитися непоміченими при

інтуїтивному підході [42]. В процесі комбінування рішень формується морфологічна матриця, що також має назву куб Цвіккі, на честь Фріца Цвіккі, де кожна унікальна комбінація розглядається як окремий варіант вирішення поставленої задачі [40].

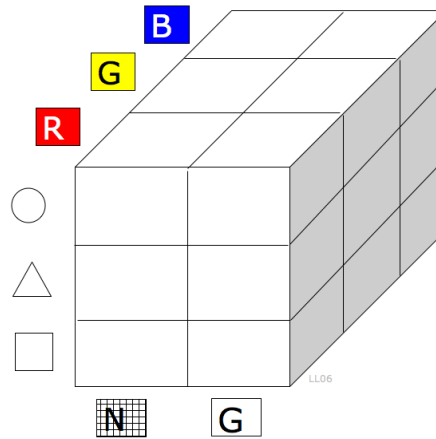


Рис. 1.2. Куб Цвіккі

Джерело: [40]. Матриця демонструє різні комбінації параметрів за кольором, формою, буквою та текстурою.

Систематично перебираючи всі можливі варіанти та нестандартні поєднання, команда дослідників може відкрити для себе несподівані рішення, на які важко наштовхнутися інтуїтивно. Фріц Цвіккі – швейцарських астрофізик, який успішно застосував метод морфологічного аналізу для вирішення інженерних проблем у проектуванні ракетних двигунів та при дослідженні космічних об'єктів [40][41].

Теорія розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ) – це комплексна методологія пошуку інноваційних технічних рішень, що ґрунтуються на закономірностях розвитку технічних систем, засновником якої є радянський інженер та винахідник Генріх Альтшуллер, який дослідив тисячі патентів, для того щоб виявити спільні принципи вирішення винахідницьких завдань [42]. Альтшуллер помітив, що для того, щоб вирішити технічну проблему, треба позбавитись внутрішніх протирічч системи [43]. Для цього було виділено кілька ключових інструментів, наприклад: розділення або об'єднання, універсальність, додавання нової функції, а також матрицю протиріч, яка вказує, які саме з цих

інструментів доцільно застосувати [44]. Таким чином, процес ТРВЗ починається з переформулювання задачі в більш абстрактну форму, далі підбираються відповідний загальний тип розв'язання з усіх наявних і адаптують його до конкретної ситуації, отримуючи практичне рішення.

Отже, кожен із зазначених методів дозволяє вплинути на появу інноваційних ідей та допомагає вибрати найбільш підходящі з них. На практиці, найефективніше використання методів – це їх комбінування за для досягнення найбільш якісних результатів. Це суттєво підвищує успіх дослідницьких та бізнес-проектів в умовах швидкого розвитку технологій. Водночас, створені та відібрані ідеї потребують подальшого стратегічного розуміння та інтеграції в загальну стратегію розвитку підприємства, що зумовлює необхідність методично-обґрунтованого вибору стратегії організаційного розвитку. Саме тому, наступний етап – це розгляд методичного забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства як ключового інструменту реалізації інноваційного потенціалу та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Процес вибору стратегії організаційного розвитку підприємства базується на п'ятих послідовних етапах, кожен з яких має на меті виконати конкретне завдання, використавши сукупність методичних підходів, які орієнтовані на чіткий результат [45]. Починаючи із діяльності підприємства і закінчуючи оцінкою вибраної стратегії, методичне забезпечення формує систематичне покращення стратегії.

Завдання першого етапу полягає в тому, щоб всебічно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також побачити перспективи на його зростання та розвиток [45]. З класичного інструментарію цього етапу можна виділити SWOT та PESTEL аналізи, що направлені на дослідження внутрішніх характеристик (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози) [46] та зовнішніх умов функціонування підприємства (політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні, правові) [47]. Також варто згадати про модель п'яти сил М. Портера, який оцінює конкурентне середовище та привабливість галузі за

допомогою п'яти ключових чинників, а саме: загроза, що з'являться нові конкуренти; велика влада покупців на ринку; велика влада постачальників на ринку; загроза появи товарів-замінників; наявна конкуренція [48]. Після проведення оцінки, підприємство отримує єдину картину свого конкурентного становища. В результаті першого етапу, підприємство отримує сформовану та структуровану інформаційну базу за для розробки стратегії.

Наступний етап надає змогу розробити декілька альтернативних стратегій, спираючись на результати аналізу [45]. Всі вони є ефективними та мають на меті привести підприємство до поставлених цілей. Методологічною базою для цього етапу може слугувати розширений SWOT аналіз – TOWS, що поєднує внутрішні фактори із зовнішніми з метою генерації конкретних стратегічних напрямків [49]. Матриця SPACE також використовується для оцінки стратегічного положення підприємства за внутрішніми та зовнішніми факторами, в які входять фактори стабільності обстановки, фактори промислового потенціалу, фактори конкурентних переваг та фактори фінансового потенціалу [50]. Для розуміння потреби в інвестиціях додаються ще матриця БКГ, що визначає в якій з чотирьох позицій перебуває підприємство (собаки, дійні корови, знаки питання, зірки) [51], або матриця Мак-Кінсі, яка враховує знано більшу кількість чинників. Другий етап може відповідати як за генерування стратегій розвитку, так і за розробку стратегії стабілізації та закріплення позицій на ринку, або взагалі зменшення обсягів або скорочення діяльності.

Третій етап зумовлений необхідністю вибору єдиної стратегії, за допомогою ґрунтовної оцінки всіх альтернатив, які були створені на другому етапі [45]. За визначеними критеріями мають бути проаналізовані всі варіанти, та обраний той, що найкраще відповідає цілям, можливостям, ресурсній базі, ситуації на ринку та перспективам підприємства. Для цього варто застосовувати як кількісні так і якісні методи для отримання більш ширшої картини. Зокрема, поширеним інструментом є метод аналізу ієрархій Т. Сааті, який дозволяє залучити експертні знання і розбити задачу вибору систему критеріїв і підкритеріїв [52]. Відповідальні суб'єкти проводять парні порівняння того,

наскільки важливими є ризики, терміни окупності, рентабельність, конкуренція тощо, і після цього виставляються пріоритети стратегій. Також може бути застосований метод Делфі, що являє собою систематичний підхід до збору інформації для вирішення поточних проблем або запобігання майбутніх [53]. Також можуть бути використані багато додаткових методів, таких як критеріальні матриці або аналіз чутливості – перевірка на те, як зміна припущень вплине на привабливість стратегій. Важливим аспектом третього етапу є те, що обрана стратегія може вплинути не тільки на саме підприємство, тому йому важливо взяти до уваги прагнення акціонерів та стейкхолдерів. Також, обрана стратегія має бути доцільною та вирішувати проблеми, які були виявлені на першому етапі аналізу, і до того ж стратегія має бути реальною, тобто покладатися на наявні ресурси та сили компанії [45].

Після того, як стратегія була обрана, необхідно розробити детальний план її реалізації. Завдання четвертого етапу – визначити шляхи впровадження стратегії в реальність [45]. Методично на цьому етапі використовуються інструменти стратегічного та оперативного планування. Для початку, має бути сформований стратегічний план, в якому описані ключові програми і проекти, які підприємство буде проводити, наприклад, інвестування в нове обладнання або вихід на визначений ринок. При цьому мають бути враховані наявні ресурси та встановлені часові межі для виконання. По-друге, йде розробка планів розвитку маркетингу, фінансового та виробничого департаментів, персоналу – з метою встановлення гармонії та узгодженості з новою стратегією. Корисним підходом є збалансована система показників, що являє собою інструмент, який перетворює стратегію підприємства в систему конкретних оперативних цілей і ключових показників ефективності: фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси, навчальні та покращувальні [54]. Це дозволяє пов'язати реалізацію стратегії до вимірюваних результатів. Отже, по завершенню четвертого етапу, компанія має чіткий план провадження стратегії, з розподіленими обов'язками, ресурсами та визначеними строками.

Останній етап характерний оцінкою та моніторингом стратегічного вибору, для аналізу ефективності реалізації обраної стратегії та виконання плану по досягненню поставлених цілей [45]. Це завдання потребує встановлення системи стратегічного контролю, аналізуються ключові показники ефективності (KPI) та їх порівняння з бажаними, аналізується регулярна звітність за всіма напрямками (фінансовими, виробничими тощо). Методично, етап оцінки може базуватися на поглядах незалежних експертів та їх звітності стосовно діяльності підприємства. Як висновок, компанія отримує результати про успішність або проблемні аспекти стратегічного курсу.

Комплексне методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства гарантує, що стратегія формується на основі об'єктивних даних та правильно обраних підходів. Кожний етап привносить свої позитивні зміни, при правильному використанні інструментарію, що призводить до надання підприємству можливості бути гнучким, конкурентоспроможним та ефективним.

Наразі постає питання професійної підготовки персоналу до майбутніх змін, який буде здатен генерувати ідеї, імплементувати нові підходи та рішення. Саме людський капітал виступає ключовим носієм інноваційного потенціалу та визначає здатність підприємства перетворювати стратегічні наміри на реальні результати [35], оскільки саме працівники забезпечують практичну реалізацію інноваційних проєктів і стратегічних змін. Так як розвиток персоналу являє собою системне підвищення кваліфікації, навичок та компетенцій співробітників, підприємство зобов'язане постійно підтримувати та покращувати цей процес, використовуючи цілеспрямовані методи навчання та управління знаннями. Персонал, який швидко засвоює нові знання та сам бажає покращати свої навички, стає передумовою інноваційного розвитку підприємства [55]. Тому було сформовано розуміння методичного забезпечення розвитку персоналу, що включає розробку або запозичення існуючих навчальних програм, норм і стандартів професійного розвитку та оцінювання їх результатів.

Практичне методичне забезпечення розвитку персоналу включає кілька етапів, які мають узгоджуватися із стратегією підприємства: по-перше, існує потреба у визначення потреби в навчанні персоналу, що на практиці відбувається через аналіз та оцінювання різниці між наявними та необхідними знаннями; по-друге, існує проблема визначення бюджету, який можна виділити на це навчання, що базується на тому, як підприємство розставляє свої пріоритети; по-третє, кожна навчальна програма має мати певну ціль, які відповідає цілям компанії; по-четверте, приділяється увага методом та формам навчання, серед яких можуть бути коучинг, менторинг або навчання на робочому місці; і на кінець – проведення навчання персоналу [56]. Навчання може бути проведене як внутрішньо так і зовнішньо, за допомогою семінарів зі спеціалістами, кейс-стаді, командних воркшопів, трансфер знань, обмін досвідом, що дає змогу поєднати теоретичну підготовку з практичним засвоєнням нового матеріалу. Крім того, до методичного забезпечення належать процедури оцінювання ефективності навчання, які можуть бути проведені багатьма способами, наприклад: складання рейтингів, проведення оцінки досягнень, отримання зворотного зв'язку від працівників, організацію фокус-груп та дискусій [55].

Прийняття рішень, що стосуються кількості та якості навчальних методів базуються на наявних фінансових ресурсах. Так само як і загальні перспективи компанії також залежать від цього аспекту, який пливає та формує кожен етап та процес інноваційної діяльності. Наступним важливим елементом стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства є методичне забезпечення фінансової оцінки. Воно базується на комплексному підході, який поєднує в собі економічні, технічні організаційні та стратегічні фактори [57]. Отже, в процесі оцінювання враховуються не лише чисті доходи, але й соціальні ефекти, екологічні наслідки, технологічну готовність проєкту, організаційну спроможність компанії тощо [58].

При фінансовій оцінці інноваційних проєктів використовують показники дисконтування, які враховують часову вартість грошей. До них належать термін окупності та дисконтований термін окупності (DPP), що показують, за який

період інвестиції будуть повернуті [59][60]. Важливими критеріями також є чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) та індекс рентабельності (PI): якщо $NPV > 0$, IRR перевищує вартість капіталу, а $PI > 1$, проєкт вважається економічно доцільним [60]. Саме ці показники найчастіше застосовують для відбору інноваційних проєктів.

Фінансування інноваційної діяльності може здійснюватися за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Самофінансування забезпечує більшу незалежність підприємства [61], тоді як зовнішні джерела охоплюють емісію цінних паперів, гранти та інші програми підтримки [62][63]. Найбільш ефективною вважається змішана форма фінансування, оскільки вона дає змогу поєднати гнучкість, достатність ресурсів і розподіл ризиків [63].

Інвестування може реалізовуватися через створення спільних підприємств, вкладення в цінні папери, стартапи, технологічні компанії або пряме фінансування власних R&D-підрозділів [64][65]. На практиці підприємства зазвичай комбінують ці інструменти, формуючи диверсифікований інвестиційний портфель для підвищення ефективності та зниження ризику. Етапи процесу інвестування та оцінки узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи процесу інвестування та оцінки

Етап	Характеристика етапу
Пошук та відбір	Аналіз ринку та відбір перспективних наукових розробок
Аналіз ризиків	Оцінка невизначеності проєкту, розрахунок сценаріїв розвитку завдяки використанню експертних оцінок, SWOT та PESTEL аналізів, VaR
Прийняття рішення	Оцінка фінансових аспектів за показниками (NPV, IRR, PI, DPP) і коригування з їх урахуванням пріоритетів компанії

Джерело: [66].

Таким чином, фінансова оцінка привабливості інноваційних проєктів допомагає визначити, наскільки їх виконання доцільне та прибуткове для підприємства. Проте ефективна реалізація інноваційних проєктів неможлива без цілеспрямованого та структурованого управління ризиками, який дозволяє вчасно виявити потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив.

Методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності ґрунтується на процедурах та інструментах, які дозволяють застосовувати наукові методи аналізу та передбачає чітке розділення етапів ризик-менеджменту – від ідентифікації та аналізу ризиків до розробки стратегій реагування і відслідковування результатів [67].

На першому етапі ключовим аспектом є здійснення системного перегляду всіх чинників, які можуть мати негативний вплив на реалізацію інноваційного проєкту [67]. Під час цього процесу можуть бути використані експертні опитування, аналізи ринку та внутрішнього функціонування та інші методи, які допоможуть зібрати якомога більше необхідної якісної інформації. Після цього, зібрана інформація має бути оцінена, використовуючи як якісні так і кількісні методи. Якісно виділені ризики поділяють за матрицею «ймовірність – наслідки», що являє собою інструмент візуалізації та класифікації ризиків за двома зазначеними параметрами [68].

В той же час, для кількісної оцінки прийнято використовувати аналіз чутливості, як метод оцінки ризиків, який має на меті продемонструвати, як зміна одного фактору вплине на всі інші [69] або аналіз сценаріїв, як метод, що передбачає розробку декількох варіантів майбутнього: оптимістичного (найкращі умови), песимістичного (найгірші умови) та базового (найбільш реалістичний) [70]. Варто також згадати статистичний метод Монте-Карло, який є імітаційним підходом, що базується на багаторазовому моделюванні однієї ситуації для того, щоб отримати наближені результати складних задач [71]. Для реалізації цих методів використовують певні програми або програмні забезпечення, наприклад Excel або Microsoft Project чудово підходять для кількісних аналізів та їх візуалізації.

Методичне забезпечення також передбачають чітке планування дій на випадок того, якщо ризики стануть реальною загрозою [67]. Підприємство може дотримуватися чотирьох стратегій, залежно від його наявних ресурсів та цілей. Наприклад, це може бути повне уникнення ризику шляхом відмови від ризикованої діяльності, або мінімізація ризиків шляхом страхування або

диверсифікації [72]. Якщо підприємство наважується на ризиковану діяльність, то вона може вирішити нести збитки за власний рахунок, або бути готовим передати ризик іншій стороні [72].

Останнім етапом є безперервний контроль та відслідковування змін ризикових факторів [67]. Це готує про те, що компанія має забезпечити регулярне оновлення даних, оцінку ризиків і коригування прийнятих рішень.

Отож, методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності об'єднує формалізовані підходи, чіткий набір процедур та сучасні технології для систематичного зниження невизначеності, що, в свою чергу, дозволяє підприємству передбачати небезпечні проєкти і підвищувати вірогідність досягнення стратегічних цілей.

В решті решт, контроль та оцінювання інноваційних результатів базуються на сукупності кількісних і якісних методах збору даних і можуть вимірюватися різними показниками, такими як витрати праці або отримані доходи, які діють змогу оцінити економічний ефект загалом [73].

На практиці застосовують такі методи як експериментальні випробування та лабораторні дослідження, бо вони дозволяють виявити основні закономірності, проте не завжди мають змогу відтворити реальні умови, і тому деякі проєкти потребують організації тестування безпосередньо на підприємстві [73]. Пілотні проєкти для певної групи споживачів або технічні тестування певних характеристик дозволяють зібрати дані про реальну якість та ефективність у робочих умовах і виявити слабкі місця перед запуском [73].

Контроль якості та аудит передбачають регулярний моніторинг того, наскільки нові проєкти відповідають встановленим вимогам і стандартам [73]. Для цього проводять виробничі перевірки, тестування готової продукції та процедури сертифікації, які дозволяють виявити недоліки ще на етапі впровадження інновації.

За допомогою обліку браку та внутрішніх аудитів оцінюють, чи відповідає інноваційне рішення запланованим характеристиками. І після цього відбувається аналіз фактичних виробничих і фінансових показників, коли підприємство

збирає реальні дані про роботу інновації і на основі цих даних обчислюють чи є ця інновація вигідною для підприємства [73].

Наприклад, до уваги можна взяти, скільки було затрачено енергійних ресурсів або скільки коштувала оплата праці, скільки коштували дослідження та впровадження інновації. І на основі цих даних можна вирахувати, як швидко повернулися кошти від інвестицій або який був прибуток. Порівнюючи ці результати з плановими, компанія може скоригувати свої дії вразі не співпадіння, або продовжити діяльність як є.

Таблиця 1.4

Методики стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства

Методика	Сутність методики	Основні інструменти
Процесний підхід до стратегічного управління	Розглядає стратегічне управління як безперервний процес, що охоплює формування стратегічного бачення, постановку цілей, розробку, реалізацію, оцінювання та коригування стратегії	стратегічне бачення, цілі, аналіз середовища, стратегічні альтернативи, стратегічні плани, програми, проекти, контроль, оцінка результатів
Мозковий штурм	Метод колективного генерування великої кількості ідей без критики на початковому етапі	групова генерація ідей, модерація, відкладена критика, подальший відбір ідей
Синектика	Метод пошуку інноваційних рішень через використання аналогій, асоціативного та образного мислення	прямі, символічні, фантастичні та особисті аналогії
Морфологічний аналіз	Метод структурованого пошуку рішень шляхом розкладання проблеми на параметри та комбінування їх можливих значень	морфологічна матриця, куб Цвіккі, комбінування параметрів
Теорія розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ)	Методологія пошуку інноваційних технічних рішень через усунення суперечностей у системі	матриця протиріч, принципи розв'язання винахідницьких задач, переформулювання проблеми
Методика стратегічного аналізу середовища	Спрямована на виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил Портера
Методика формування стратегічних альтернатив	Дає змогу розробити можливі варіанти стратегічного розвитку підприємства на основі результатів попереднього аналізу	TOWS-аналіз, SPACE-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі
Методика вибору стратегії	Орієнтована на оцінювання альтернатив і вибір найбільш доцільної стратегії з урахуванням цілей, ресурсів і ринкових умов	метод аналізу ієрархій Сааті, метод Делфі, критеріальні матриці, аналіз чутливості

Методика реалізації стратегії	Забезпечує трансформацію обраної стратегії у систему конкретних заходів, програм і планів	стратегічне планування, оперативне планування, збалансована система показників (BSC), KPI
Методика розвитку персоналу	Спрямована на формування кадрової спроможності підприємства до реалізації інноваційних змін	аналіз потреб у навчанні, визначення бюджету, програми розвитку, коучинг, менторинг, навчання на робочому місці, зворотний зв'язок
Методика фінансової оцінки інноваційних проєктів	Дозволяє оцінити економічну доцільність, окупність і результативність інноваційних рішень	PP, DPP, NPV, IRR, PI
Методика фінансування інноваційної діяльності	Передбачає вибір оптимального поєднання джерел фінансування інновацій	самофінансування, зовнішнє фінансування, гранти, емісія цінних паперів, змішане фінансування
Методика управління ризиками інноваційної діяльності	Спрямована на ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та моніторинг ризиків інноваційних проєктів	матриця «ймовірність – наслідки», аналіз чутливості, сценарний аналіз, метод Монте-Карло, уникнення, мінімізація, передача або прийняття ризику
Методика контролю та оцінювання результатів	Дає змогу визначити фактичну ефективність інноваційної діяльності та виявити потребу в коригуванні	експериментальні випробування, лабораторні дослідження, пілотні проєкти, аудит, сертифікація, аналіз фактичних показників

Джерело: розроблено автором на основі [3],[4],[39]-[73].

Методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю формує єдину базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і трансформацію інноваційних ідей на практичні результати. Воно поєднує наукові підходи, інструменти та процедури, які забезпечують узгодженість стратегічних цілей підприємства з реальними можливостями їх впровадження. Найважливішою рисою методичного забезпечення є його прикладний характер, адже воно націлене на постійне використання управлінських методів в діяльності підприємства. Системне застосування методики генерації ідей, стратегічного аналізу та вибору альтернатив дозволяє підприємству цілеспрямовано розвивати інноваційний потенціал і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Також значну роль відіграє розвиток персоналу, оскільки саме людський капітал забезпечує реалізацію стратегічних рішень та

інноваційних проєктів. Фінансова оцінка інновацій і продумана інвестиційна політика дозволяють раціонально розподіляти ресурси та обирати найбільш перспективні напрямки розвитку. В той же час, управління ризиками забезпечує зниження невизначеності та підвищує стійкість інноваційної діяльності до внутрішніх і зовнішніх загроз. У сукупності це дає змогу підприємству не лише впроваджувати інновації, а й досягти довгострокових конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «ІНЖУР КЕПІТАЛ»

2.1. Діагностика інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал»

Інжур – це молода інвестиційна компанія, яка надає можливість спільно з іншими інвесторами вкладати гроші у великі комерційні об'єкти та ставати їх співвласниками, отримуючи пасивний дохід від оренди та приросту капіталу. Фундаментом для створення компаній стало ТОВ «Інжур Кепітал», засноване у 2009 році українським інвестором та підприємцем Андрієм Журжієм [74]. Спираючись на багаторічний досвід у сфері будівництва, юриспруденції та інвестицій, Андрій Журжій вирішив відокремити інвестиційну складову «Інжур Кепітал» та назвати її просто «Інжур» у 2021 році, з повноцінним початком функціонування у 2022 році [75].

Діяльність компанії регулюється Законом України «Про інститути спільного інвестування» і перебуває під контролем Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [76]. Компанія пропонує інвесторам три основні сфери вкладень, які включають інвестиції у нерухомість, енергетику та державні цінні папери [74]. Найбільший фонд компанії – Inzhur REIT, що названий на честь структури REIT, був утворений у вересні 2025 року шляхом об'єднання п'яти окремих до того часу фондів: Inzhur 1001 та 2001, Inzhur Supermarket, Inzhur Ocean та Inzhur Житній [77]. Таким чином, це фонд, що фокусується на інвестиціях у великомасштабну нерухомість, на кшталт торговельних центрів, мережі ресторанів, ритейл-парків або супермаркетів, забезпечуючи 9,5% річних у доларах США [76]. Окрім того, Inzhur формує портфель державних ОВДП і є одним з провідних маркет-мейкерів цього ринку в Україні, що надає її клієнтам пріоритетний доступ до актуальних державних випусків [76].

Проте найактуальнішим фондом Inzhur є Inzhur Energy, що є окремим стратегічним напрямком діяльності компанії, який приносить прибуток інвесторам та покращує енергетичний стан України. В контексті гострої нестачі

енергоресурсів в країні, внаслідок пошкодження інфраструктури та високої вартості її відновлення, вкрай необхідною стала децентралізація систем постачання. Саме тому з'явилася ідея утворити енергетичний напрямок діяльності Inzhur. Фонд функціонує на основі контрактів з НЕК «Укренерго» і вже досяг відчутних практичних результатів, вигравши два аукціони на будівництво маневрових газопоршневих електростанцій потужністю 16 МВт та 18 МВт [78]. Перша станція від проєкту є повністю профінансованою та технічно оснащеною, а її запуск був запланований на кінець 2025 року, проте станом на січень 2026 року жодної нової інформації щодо цього не оголошувалося. В той же час відбувається залучення коштів на фінансування другої станції. У стратегічній перспективі фонд планує проінвестувати таку кількість станцій, яка буде мати можливість створити 116 МВт енергії, що дозволяє розглядати його як довгостроковий інструмент підтримки енергетичної безпеки держави [78]. Окрім формування потенціалу для зростання вартості активів і отримання співвласниками доходу, фонд також зацікавлений у соціальному ефекті від проєкту, який полягає у зміцненні енергонезалежності України. Це бачення також проявляється в обраній фінансовій моделі, яка не передбачає регулярних виплат дивідендів, а всі доходи від реалізації електроенергії реінвестуються у будівництво нових електростанцій та покриття операційних витрат, дохід інвесторів буде формуватися через щорічну переоцінку інвестиційних сертифікатів [78].

Важливу роль в господарській діяльності компанії також відіграє міжнародна та національна співпраця з професійними асоціаціями та об'єднаннями, оскільки вона забезпечує обмін практиками, знаннями та ресурсами, потрібними для покращення функціонування компанії. Наприклад, членство в глобальній профільній асоціації REIT, що має назву Nareit, гарантує Inzhur інтеграцію у світову екосистему інвестиційних трастів нерухомості та доступ до актуальної аналітики, стандартів та досвіду управління дохідними активами, які були сформовані на розвинених ринках, насамперед у США [79]. Також членство в Європейській асоціації публічної нерухомості дозволяє

дотримуватися орієнтації на європейські стандарти прозорості та звітності у сфері REIT. Галузеву специфіку діяльності компанії підкреслює членство в Конфедерації будівельників України, що надає змогу компанії бути залученою до професійного діалогу щодо розвитку будівельної галузі та майбутньої відбудови країни [80]. Також участь в Українській енергетичній ініціативі надає інформаційну та ресурсну перевагу внаслідок об'єднання міжнародних та національних стейкхолдерів у сфері енергетики.

Отже, ключовою особливістю інвестиційної діяльності компанії для всіх існуючих фондів є те, що інвестування відбувається колективно, що дозволяє широкому колу малих та середніх інвесторів отримати контроль над великомасштабними дохідними активами. Як вже було зазначено, центральним елементом цієї моделі є структура REIT, що розшифровується як Real Estate Investment Trust, що була сформована як відповідь на проблему неможливості інвестування у великі об'єкти, так як дуже мала кількість людей має потрібні фінансові ресурси.

Історично інвестиції в комерційну нерухомість були прерогативою інституційних гравців та забезпечених приватних осіб, які мали великий стартовий капітал для інвестицій та досвід управління ним [81]. Така структура ринку обмежувала доступ широких верств населення до дохідних активів і концентрувала економічні вигоди в межах вузького кола інвесторів. REIT було створено у США в 1960 році після підписання законодавчого акта, який склав юридичну базу для створення інвестиційної структури для вкладень в нерухомість за аналогією з фондовими ринками [82]. Тобто, ключова ідея полягала в тому, щоб забезпечити можливість вкладень роздрібним інвесторам у диверсифікований портфель дохідної нерухомості шляхом придбання ліквідних цінних паперів, а не безпосереднього володіння об'єктами.

В українському інвестиційному середовищі, імплементація REIT має інноваційний характер з огляду на низьку розвиненість фондового ринку, обмеженість традиційних інструментів масового інвестування та історичну перевагу банківських депозитів як послуги з більшим рівнем довіри та

спрощеною системою виконання. Inzhur є першою українською компанією, що запустила REIT-структуру та сформувала новий механізм залучення роздрібного інвестора до великої нерухомості через інвестиційні сертифікати в Україні [83]. Це фактично означає формування нового сегменту ринку капіталу, орієнтованого на масового інвестора та реальний сектор економіки. Отже, завдяки зазначеній системі бізнес-модель компанії поєднує кілька взаємопов'язаних компонентів, які пояснюють механізм створення вартості завдяки інноваційній діяльності та впровадженню нововведень.

Дуже важливими в наш час в сфері інвестування є FinTech-інновації, які спрощують процеси управління фінансовими активами [84]. В даному випадку акцент робиться саме на застосуванні інформаційних систем, швидких алгоритмічних рішень, хмарних сервісів та цифрових платформ для того, щоб створити нові, кращі та вдосконалені інвестиційні продукти [85]. Отже, імплементація інновацій у сфері інвестицій призводить до покращення якості та швидкості здійснення операцій, збільшення кількості потенційних інвесторів завдяки доступності та легкості інвестування, збільшення довіри до інвестиційної компанії та спрощення комунікації між нею та інвестором.

Саме фінансові технології та цифровізація інвестиційного процесу є одними з ключових напрямів діяльності та розвитку Inzhur, а також причиною їх успіху. Компанія створила власну онлайн-платформу для інвестування, що надає клієнтам необмежений дистанційний доступ до всіх основних фінансових операцій, з можливістю проводити їх з будь-якого географічного положення та у будь-який час [76]. Інвестор може пройти всі етапи інвестиційного циклу, від реєстрації до формування свого портфеля, у єдиному середовищі. Саме доступність та прозорість, а найголовніше – мінімізація витрат часових ресурсів інвестора, надають неабияку перевагу та роблять компанію ще більш конкурентоспроможною на ринку фінансових послуг.

До того ж, важливою інновацією є впровадження дистанційного відкриття рахунків, що значно зменшує бар'єри входу на ринок для потенційних інвесторів [86]. Наявність потреби у паперовому документообігу та затяжних офлайн-

процедурах зменшує шанси компаній на приваблення нових клієнтів та створює загрозу втрати вже існуючих.

Онлайн-купівля та продаж інвестиційних сертифікатів реалізовані через особистий кабінет інвестора, який виконує функцію інтегрованого фінансового інтерфейсу. У цьому кабінеті інвестор має змогу здійснювати операції з фондами, переглядати структуру портфеля, контролювати показники дохідності та відстежувати зміну вартості активів у режимі реального часу. Також в межах одного середовища доступне інвестування в різні типи активів, такі як комерційна нерухомість, енергетичні проєкти та державні цінні папери, що є ще одним проявом інноваційності.

Окрему увагу слід приділити реалізації цифрового обліку прав власності інвесторів. Через Inzhur Capital як депозитарну установу забезпечується юридично коректний і технологічно надійний облік інвестиційних сертифікатів. Це забезпечує поєднання FinTech-рішення з регуляторними вимогами та допомагає знизити ризики, пов'язані з правами власності, що є особливо важливим для ринку, де довіра інвесторів відіграє ключову роль.

Однією з ключових інфраструктурних інновацій у діяльності Inzhur є створення механізмів функціонування вторинного ринку інвестиційних сертифікатів. Традиційні інвестиції в нерухомість характеризуються високим рівнем капіталоємності та обмеженою ліквідністю, оскільки продаж об'єкта або частки в ньому зазвичай є тривалим і складним процесом. У відповідь на цю проблему Inzhur сформувала інституційний механізм, який дозволяє первинним інвесторам виходити з інвестиції шляхом продажу сертифікатів, а вторинним інвесторам – заходити на ринок так само швидко [76]. Можливість швидкого продажу сертифікатів знижує інвестиційний ризик, підвищує привабливість продукту для роздрібних інвесторів та створює передумови для зростання обсягів залученого капіталу. Inzhur інтегрувала обіг сертифікатів у цифрове середовище, використовуючи онлайн-кабінет інвестора та електронні канали комунікації, а саме Telegram, що забезпечує швидку взаємодію між учасниками ринку. Цифрові канали зменшують транзакційні витрати, скорочують часові лаги

між прийняттям рішення та здійсненням угоди, а також сприяють формуванню прозорого механізму ціноутворення. В умовах відсутності розвиненого вторинного ринку інвестиційних інструментів в Україні такі рішення мають системне значення, оскільки фактично створюють інфраструктурну основу для обігу фінансових активів, пов'язаних з нерухомістю.

У межах цієї стратегії компанія планує розширити свою діяльність на ринок житлової нерухомості, що розглядається не як сформований сегмент діяльності, а як перспективний напрямок розвитку, що доповнює існуючий портфель комерційних і інфраструктурних активів. Інтеграція житлових інвестицій у модель спільного інвестування потенційно дозволяє компанії диверсифікувати портфель об'єктів і залучати інвесторів, зацікавлених у довгостроковій стабільності, збереженні капіталу та низькій волатильності доходу [88]. Диверсифікація за рахунок включення житлових інвестицій в майбутньому логічно доповнить вже сформований і унікальний для українського ринку портфель інструментів Inzhur, який охоплює інвестиції в комерційну нерухомість через REIT-структури, інфраструктурні енергетичні проєкти (Inzhur Energy) і операції з державними борговими цінними паперами. Таке поєднання різних класів активів у рамках однієї інвестиційної платформи формує багатовимірну модель управління капіталом, яка поєднує параметри прибутковості, ліквідності й довгострокової фінансової стійкості. Потенційні житлові проєкти не заміщують існуючі напрями діяльності компанії, а послідовно розширюють інвестиційну екосистему, підсилюючи її диверсифікацію й інноваційність.

Протягом 2025 року компанія Inzhur оприлюднила плани стосовно розвитку своєї діяльності, від виконання функцій інвестиційного хабу та оператора інфраструктури для власних розробок до створення повноцінного біржового торговельного об'єкта [89]. Оголошення про запуск Української фондової біржі від Inzhur було представлено як стратегічний крок, спрямований на легітимізацію вже досягнутих успіхів у сфері залучення широкого кола інвесторів та встановлення нового стандарту ринкового механізму для обігу

фінансових активів. У заявах компанії було підкреслено, що першим кроком стала формальна реєстрація відповідної юридичної особи, і після цього має розпочатися тривалий етап документаційної підготовки та подання матеріалів для отримання дозволу від Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [89]. Водночас, було наголошено, що сама реєстрація є лише початковою точкою, адже подальша діяльність вимагатиме врегулювання питань, пов'язаних із комплаєнсом, правовою базою, ІТ-рішеннями, забезпеченням достатнього обсягу торгів (ліквідності), а також розробкою внутрішніх правил роботи платформи [89]. З огляду на це, започаткування біржі позиціонується як логічне продовження інноваційного курсу Inzhur, де цифрові технології та розробка продуктів поєднуються зі створенням інституційної ринкової основи.

Обґрунтування, що лежить в основі цього кроку, звертається до недоліків будови українського фінансового ринку: хоча формальні біржові установи й були створені, ліквідного ринку, здатного виконувати свої типові ролі, так і не сформувалося. А саме, він не зміг ефективно забезпечувати залучення фінансування приватними підприємствами через випуск цінних паперів, а також не надав інвесторам чіткого, змагального та відносно надійного механізму для укладання угод. Засновник Inzhur у своїх офіційних заявах наголошував, що основний обсяг операцій на доступних біржах зосереджений навколо державних боргових зобов'язань, тоді як торгівля приватними активами та, загалом, розвиток ринку корпоративного капіталу залишаються скутими [89]. Виходячи з цієї логіки, започаткування біржі розглядається як інфраструктурне нововведення, метою якого є переведення обігу певних активів з неорганізованих або напівформальних каналів у стандартизований «ринковий простір», що матиме визначені правила допуску, чіткі процедури укладання угод, системи оприлюднення даних та контрольні функції регулятора. Окрім того, зазначалося, що однією з рушійних сил запуску цього майданчика є потреба інвесторів в організованій торгівлі інвестсертифікатами Inzhur та операціях з ОВДП, які наразі реалізуються через модель прямої взаємодії учасника фонду з платформою, а не через повноцінний біржовий принцип «інвестор – інвестор»

[90]. Біржа має потенціал трансформувати наявний попит на ліквідність у стабільний механізм для вторинного ринку, зменшуючи операційні витрати та підвищуючи передбачуваність процесу виходу з інвестиції.

У контексті ширшої стратегії, ініціатива біржі Inzhur корелює з питанням, яке в українському медійному просторі нерідко характеризують як «парадокс курки та яйця»: бізнесу не надто вигідно виходити на відкритий ринок через відсутність значної кількості інвесторів, а інвесторам, своєю чергою, «немає куди» вкладати кошти через брак привабливих емітентів, що утворює глухий кут застою. У своєму баченні Inzhur позиціонує це як необхідність одночасного «підживлення» обох компонентів - як попиту, так і пропозиції: таким чином, компанія з одного боку формує пул інвесторів та підвищує їхню фінансову обізнаність через реальні інвестиційні операції, а з іншого - працює над створенням такої інфраструктури, яка з часом може стати магнітом для більших пропозицій цінних паперів та доступу до приватних фінансових механізмів [89]. Експертні обговорення та розмови з фінансистами додатково акцентують увагу на тому, що модель REIT здатна слугувати як «навчальним», так і прибутковим інструментом, завдяки якому учасники ринку набувають практичних навичок роботи з акціями, отримання дивідендів, обліку податків та аналізу ризиків, закладаючи цим соціально-економічний фундамент для розширення фондового ринку [91]. Звідси випливає, що біржа розглядається як логічне продовження стадії зростання продукту: якщо попередній етап фокусувався на забезпеченні доступності та зручності, то новий повинен сфокусуватися на впорядкуванні ринкових механізмів та інституціоналізації обігу коштів.

Стосовно інноваційності підходу, головна зміна полягає у зміщенні акценту з "товару" на "ринкове середовище". Вже зараз у рамках системи Inzhur впроваджено низку інструментів для полегшення доступу та цифровізації участі інвестора (особистий кабінет, віддалене оформлення, можливості перепродажу). Однак товарна біржа виводить ці напрацювання на якісно новий етап, адже формує основу, де оборотність активів та визначення вартості набувають відкритого та уніфікованого вигляду. Насамперед, це зумовлює створення більш

прозорого механізму ціноутворення, що базується на котируваннях, історії транзакцій та очевидній боротьбі покупців і продавців, чим зменшується розрив у знаннях між суб'єктами [91]. По-друге, модель біржі передбачає автоматизовану обробку вторинного обігу (зведення замовлень, уніфікована схема укладання угод, дотримання ринкових норм), що замінює потребу у "ручному" або частково формалізованому пошуку контрагента [91]. По-третє, зростає рівень інституційної впевненості, оскільки норми доступу, порядок торгів та критерії оприлюднення відомостей можуть бути закріплені законодавством, що має вирішальне значення для індивідуального вкладника, особливо коли довіра до наявних ринкових структур невисока [91].

Для поглиблення діагностики інноваційної діяльності ТОВ «Інжур» доцільно перейти від опису окремих інноваційних рішень компанії до оцінювання її загальної інноваційної спроможності. Це дозволяє не лише зафіксувати наявність інновацій у бізнес-моделі підприємства, а й визначити, наскільки внутрішні ресурси, організаційні умови та зовнішнє середовище сприяють подальшому інноваційному розвитку. У цьому контексті важливо оцінити три взаємопов'язані характеристики: інноваційний потенціал, інноваційний клімат та інноваційну активність підприємства [92]. Саме їх сукупний аналіз дає змогу сформулювати більш об'єктивне уявлення про інноваційну позицію та інноваційну силу компанії.

Інноваційний потенціал підприємства можна розглядати як сукупність наявних і прихованих можливостей, ресурсів, компетенцій, управлінських рішень та організаційних умов, які забезпечують здатність підприємства генерувати, впроваджувати й комерціалізувати інновації [92]. У випадку ТОВ «Інжур» такий потенціал проявляється не лише у фінансових ресурсах чи цифрових інструментах, а й у здатності компанії створювати нові інвестиційні продукти, адаптувати міжнародну модель REIT до українського ринку, розвивати FinTech-рішення, забезпечувати юридично коректний облік прав власності інвесторів, формувати вторинний ринок інвестиційних сертифікатів та ініціювати створення власної біржової інфраструктури. З огляду на це,

оцінювання інноваційного потенціалу має охоплювати продуктивний, функціональний, ресурсний, організаційний та управлінський блоки, оскільки саме вони відображають внутрішню здатність підприємства реалізовувати інноваційні перетворення [92].

Однак внутрішня готовність підприємства до інновацій не є достатньою умовою для успішного розвитку. Не менш важливим є інноваційний клімат, тобто сукупність зовнішніх умов, які можуть або сприяти реалізації інноваційної стратегії, або створювати для неї додаткові обмеження. Для ТОВ «Інжур» інноваційний клімат формується під впливом стану українського фондового ринку, рівня довіри населення до інвестиційних інструментів, регуляторних вимог у сфері спільного інвестування, розвитку цифрових фінансових сервісів, макроекономічної та безпекової ситуації, а також потреби України в енергетичній децентралізації. Частина цих чинників створює загрози, зокрема через нестабільність зовнішнього середовища, слабкість фондової інфраструктури та високий рівень регуляторної складності. Водночас саме ці обмеження формують для Inzhur ринкові можливості, оскільки компанія пропонує інноваційні рішення там, де традиційні інструменти інвестування залишаються недостатньо доступними, ліквідними або зрозумілими для роздрібного інвестора.

Для оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного клімату використовується експертний підхід із застосуванням п'ятибальної шкали, де 1 бал означає дуже низький рівень розвитку відповідного компонента або переважання слабких сторін / загроз, а 5 балів — високий рівень розвитку компонента або переважання сильних сторін / можливостей [92]. Така шкала дозволяє кількісно інтерпретувати якісні характеристики діяльності підприємства та порівняти між собою різні елементи його внутрішнього й зовнішнього середовища. Водночас при адаптації методики до специфіки ТОВ «Інжур» слід враховувати, що компанія функціонує не як класичне промислове підприємство, а як інвестиційно-фінансова та цифрова платформа. Тому окремі компоненти методики, зокрема продуктивний, функціональний і ресурсний блоки, оцінюються з урахуванням особливостей інвестиційних продуктів, цифрової

інфраструктури, депозитарного обліку, управління фондами, роботи з інвесторами та розвитку фінансово-інституційних інновацій.

Результати оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Інжур» наведено в таблиці 2.1. Вони дають змогу визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища компанії з позиції її здатності до інноваційних перетворень. Оцінювання інноваційного клімату подано в таблиці 2.2, де зовнішнє середовище аналізується через співвідношення загроз і можливостей. На основі отриманих результатів надалі визначаються інноваційна позиція, інноваційна активність та інноваційна сила підприємства, що дозволяє перейти від якісного опису інноваційної моделі Inzhur до її кількісної діагностики. Такий підхід є доцільним, оскільки дає змогу комплексно оцінити не лише фактичний рівень інноваційності компанії, а й її здатність підтримувати інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1

Оцінювання стану інноваційного потенціалу підприємства

№	КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ	Рівень стану	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
1. ПРОДУКТОВИЙ БЛОК (ПБ)			
(оцінка якості, рентабельності та обсягів продажів продукту, стану ресурсного забезпечення і виконання функцій ДіР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів)			
1.1	Стан продуктового проєкту № 1 - REIT-напряв та інвестиційні сертифікати	5	
1.2	Стан продуктового проєкту № 2 - Inzhur Energy	4	
1.3	Стан продуктового проєкту № 3 - цифрова інвестиційна платформа та вторинний обіг сертифікатів	4	
Підсумкова оцінка стану ПБ		4	
2. ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК (ФБ)			
(стадії життєвого циклу виробів)			
2.1	Дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	3	
2.2	Основні та допоміжні операційні процеси	4	
2.3	Маркетинг і збут	5	
2.4	Сервіс і обслуговування споживачів	4	
Підсумкова оцінка стану ФБ		4	
3. РЕСУРСНИЙ БЛОК (РБ)			
3.1	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ (МТР)		
1)	Сировина, матеріали, паливо та енергія, комплектуючі	3	
2)	Площі і робочі місця, зв'язок і транспорт	4	
3)	Обладнання та інструменти	4	
Підсумкова оцінка стану МТР		4	

3.2	ТРУДОВІ РЕСУРСИ (ТР)	
1)	Склад і компетентність керівників	5
2)	Склад і кваліфікація спеціалістів	5
3)	Склад і кваліфікація робітників	4
Підсумкова оцінка стану ТР		5
3.3	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ (ІР)	
1)	Науково-технічні здобутки, патенти і ноу-хау, науково-технічна інформація	4
2)	Економічна інформація	5
3)	Комерційна інформація	5
Підсумкова оцінка стану ІР		5
3.4	ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ (ФР)	
1)	Можливості фінансування з власних коштів	4
2)	Забезпеченість обіговими коштами	5
3)	Забезпеченість коштами на зарплату	4
Підсумкова оцінка стану ФР		5
ПІДСУМОК ЗА ВИДАМИ РЕСУРСІВ		
3.1	Стан матеріально-технічних ресурсів	4
3.2	Стан трудових ресурсів	5
3.3	Стан інформаційних ресурсів	5
3.4	Стан фінансових ресурсів	4
Підсумкова оцінка стану РБ		5
4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК (ОБ)		
4.1	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (ОС)	
1)	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні управління	4
2)	Функції: склад та якість поділу праці	4
3)	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотніх зв'язків	4
4)	Відносини: поділ прав і відповідальності за ланками	4
Підсумкова оцінка стану ОС		4
4.2	ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ ЗА ВСІМА ФУНКЦІЯМИ І ПРОЕКТАМИ	
1)	Прогресивність технологій і методів, що використовуються	5
2)	Рівень автоматизації	4
Підсумкова оцінка стану технології		5
4.3	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА (ОК)	
1)	Комунікаційна система і мова спілкування	4
2)	Традиції, досвід і віра у можливості організації	4
3)	Трудова етика і мотивація	4
Підсумкова оцінка стану ОК		4
ПІДСУМОК ЗА КОМПОНЕНТАМИ ОБ		
4.1	Організаційна структура	4
4.2	Технологія процесів	5
4.3	Організаційна культура	4
Підсумкова оцінка стану ОБ		4
5. УПРАВЛІНСЬКИЙ БЛОК (УБ)		
5.1	Загальне, функціональне і проектне керівництво	4
5.2	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання, координація	4

Продовження таблиці 2.1

5.3	Стиль управління (поєднання автономності й централізації)	4
Підсумкова оцінка стану УБ		4
ПІДСУМКИ ЗА БЛОКАМИ		
1	Стан продуктового блоку	4
2	Стан функціонального блоку	4
3	Стан ресурсного блоку	5
4	Стан організаційного блоку	4
5	Стан управлінського блоку	4
Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу		4

Джерело: розроблено автором на основі [92].

За результатами проведеного оцінювання встановлено, що інноваційний потенціал ТОВ «Інжур» становить 4 бали, тобто перебуває на високому рівні. Така оцінка зумовлена насамперед тим, що компанія вже сформувала сильну внутрішню базу для реалізації інноваційних рішень. Найвищі результати отримали продуктивний, ресурсний та організаційний блоки, оскільки саме вони найбільшою мірою відображають реальні переваги Inzhur: наявність інноваційної REIT-моделі, розвиток власної цифрової платформи, достатній рівень фінансових і інформаційних ресурсів, а також здатність інтегрувати різні напрями діяльності: інвестиційний, технологічний та інституційний у межах єдиної бізнес-моделі. Водночас оцінка не є максимальною, оскільки окремі елементи функціонального та управлінського блоків ще потребують подальшого розвитку, зокрема в частині масштабування інноваційних проєктів, удосконалення внутрішніх процесів і посилення стратегічної інфраструктури.

Таблиця 2.2

Оцінювання інноваційного клімату підприємства

№	КОМПОНЕНТИ ЩО ОЦІНЮЮТЬСЯ	Рівень стану	
		Загрози	Можливості
1. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МАКРОКЛІМАТУ (СТЕП-аналіз стратегічних сфер)			
1.1	Соціальна, природногеографічна і комунікаційна сфери (соціальна напруга, транспорт, зв'язок)	2	
1.2	Технологічна і науково-технічна сфери (ринок технологій і науково-технічної інформації)	4	
1.3	Економічна і фінансова сфери (податки, пільги, інвестиційний клімат)	3	
1.4	Політична і правова сфери (національні і регіональні плани програми, законодавча база)	3	
Підсумкова оцінка стану інноваційного макроклімату		3	

2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МІКРОКЛІМАТУ (аналіз стратегічних зон господарювання)		
2.1	Зона господарювання, сегмент ринку: рівень конкуренції, відносини зі споживачами і партнерами	3
2.2	Зона капіталовкладень – інвестицій	4
2.3	Зона нових технологій і науково-технічних інформаційних ресурсів	4
2.4	Зона сировинних, паливних, енергетичних і матеріальнотехнічних ресурсів	3
2.5	Зона трудових ресурсів - ринок праці спеціалістів, менеджерів, робітників	4
2.6	Групи стратегічного впливу (на рівні галузі, регіону, міста, району)	3
Підсумкова оцінка стану інноваційного мікроклімату		3
ПІДСУМКИ ПО ІННОВАЦІЙНОМУ КЛІМАТУ		
1	Оцінка макроклімату	3
2	Оцінка мікроклімату	3
Підсумкова оцінка стану інноваційного клімату		3

Джерело: розроблено автором на основі [92].

За результатами експертного оцінювання інноваційний клімат ТОВ «Інжур» визначено на рівні 3 балів з 5, що характеризує його як помірно сприятливий. Така оцінка пояснюється тим, що зовнішнє середовище компанії містить як вагомні можливості, так і суттєві обмеження. Позитивно на інноваційний розвиток Inzhur впливають технологічна динаміка ринку, зростання попиту на доступні інвестиційні продукти, поширення цифрових фінансових сервісів, а також відносно сприятлива взаємодія з інвесторами, партнерами та іншими групами стратегічного впливу. Саме ці чинники створюють умови для подальшого розвитку цифрової платформи, масштабування інвестиційних продуктів і розширення клієнтської бази. Разом із тим, загальна оцінка клімату знижується через складність макросередовища: нестабільний економічний стан, слабкий розвиток фондового ринку України, регуляторні бар'єри та вплив безпекових ризиків. Інноваційний клімат для ТОВ «Інжур» не можна вважати повністю сприятливим, однак він є достатнім для реалізації інноваційної стратегії, особливо за умови ефективного використання ринкових можливостей і адаптації до зовнішніх обмежень.

Після оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційного клімату ТОВ «Інжур» доцільно перейти до визначення узагальнених інтегральних показників,

які дають змогу комплексно охарактеризувати здатність підприємства до інноваційного розвитку. Відповідно до методики, поданої у навчальному посібнику, на основі значень інноваційного потенціалу та інноваційного клімату визначають інноваційну позицію підприємства, після чого за допомогою коефіцієнта інноваційної активності розраховують інноваційну силу підприємства [92].

Інноваційна позиція підприємства визначається за формулою:

$$\text{Поз} = 0,5(\text{Пот} + \text{Кл}), \text{ де}$$

Поз – інноваційна позиція;

Пот – інноваційний потенціал;

Кл – інноваційний клімат [92].

За результатами попереднього оцінювання інноваційний потенціал ТОВ «Інжур» становить 4, а інноваційний клімат – 3 бали. Отже, інноваційна позиція підприємства дорівнює:

$$\text{Поз} = 0,5(4 + 3) = 0,5 * 7 = 3,5 \text{ [92].}$$

Таким чином, інноваційна позиція ТОВ «Інжур» становить 3,5 бала, що свідчить про достатньо сильне положення підприємства з точки зору його здатності здійснювати інноваційні перетворення. Така оцінка є наслідком поєднання високого внутрішнього інноваційного потенціалу з помірно сприятливим зовнішнім середовищем. Інакше кажучи, компанія має достатньо потужну внутрішню базу для розвитку інновацій, однак її стратегічні можливості частково стримуються впливом зовнішніх економічних, інституційних і безпекових чинників [92].

Наступним етапом є визначення коефіцієнта інноваційної активності. Згідно з методикою, він розраховується як середнє арифметичне оцінок семи параметрів інноваційної активності підприємства:

$K_{ia} = 1/7 \sum A_i$, де для ТОВ «Інжур» параметри інноваційної активності доцільно оцінити таким чином:

$A1 = 5$ – компанія має чітко виражену інноваційну стратегію, що проявляється у розвитку REIT-моделі, енергетичного напрямку, цифрової інвестиційної платформи та біржової інфраструктури [92];

$A2 = 4$ – рівень мобілізації інноваційного потенціалу є високим, оскільки компанія активно використовує власні продуктивні, організаційні, фінансові та цифрові можливості, хоча не всі стратегічні ініціативи ще завершені [92];

$A3 = 4$ – рівень залучення інвестицій оцінюється як високий, що підтверджується збільшенням активів в управлінні, зростанням клієнтської бази та масштабуванням фондів [92];

$A4 = 4$ – методи, культура та орієнтири, які використовуються при здійсненні змін, можна оцінити позитивно, оскільки компанія спирається на цифровізацію, прозорість, спрощення доступу до інвестицій та інституційне оформлення нових фінансових рішень [92];

$A5 = 5$ – реакція підприємства на конкурентну стратегічну ситуацію є дуже сильною, адже Inzhur не лише адаптується до недоліків українського фінансового ринку, а й формує нові правила ринкової взаємодії, пропонуючи власні інституційні інновації [92];

$A6 = 4$ – швидкість здійснення стратегічних інноваційних змін є високою, що проявляється у досить швидкому розширенні продуктового портфеля, розвитку цифрових сервісів і запуску нових напрямів діяльності [92];

$A7 = 4$ – рівень інноваційної активності, який реалізується компанією, можна вважати обґрунтованим, оскільки він відповідає наявним ресурсам, ринковим можливостям та загальній логіці розвитку підприємства [92].

Отже, коефіцієнт інноваційної активності ТОВ «Інжур» становить:

$$K_{ia} = (5 + 4 + 4 + 4 + 5 + 4 + 4) / 7 = 30 / 7 = 4,29 \text{ [92]}.$$

Таким чином, коефіцієнт інноваційної активності ТОВ «Інжур» дорівнює 4,3 з 5, що свідчить про високий рівень інноваційної активності підприємства. Це означає, що компанія не лише володіє інноваційним потенціалом, а й реально використовує його у процесі стратегічного розвитку, послідовно впроваджуючи нові продукти, цифрові механізми та інституційні рішення [92].

Інноваційна сила підприємства визначається як добуток інноваційної позиції та коефіцієнта інноваційної активності за формулою:

$$C_{ін} = Поз * K_{ia} [92].$$

Підставивши отримані значення, маємо:

$$C_{ін} = 3,5 * 4,3 = 15,05 [92].$$

Отже, інноваційна сила ТОВ «Інжур» становить 15,05 бала. Такий результат свідчить про достатньо високий загальний рівень інноваційної спроможності підприємства. Його можна пояснити тим, що компанія поєднує сильну внутрішню інноваційну базу з активною практичною реалізацією інноваційних ініціатив. Водночас отримане значення не є гранично максимальним, що пояснюється впливом зовнішніх обмежень, насамперед нестабільністю макросередовища, недорозвиненістю фондового ринку та регуляторними ризиками [92].

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що ТОВ «Інжур» характеризується достатньо сильною інноваційною позицією (3,5 бала), високою інноваційною активністю (4,3 бала) та високою інноваційною силою (15,05 бала) [92]. Це підтверджує, що компанія не лише декларує інноваційний розвиток, а й фактично реалізує його через створення нових інвестиційних продуктів, цифровізацію фінансових процесів, формування вторинного ринку сертифікатів, розвиток енергетичних проєктів та інституційне розширення власної бізнес-моделі.

Після дослідження інноваційних починань Inzhur слід перейти до вивчення фінансових досягнень компанії, які слугуватимуть практичним доказом обґрунтованості обраної стратегії.

Впровадження свіжих інвестиційних пропозицій, розширення спектру активів, створення власної торгівельної бази та розробка планів створення біржі – усе це не можна трактувати лише як ідеї чи інституційні кроки, а їхня дієвість безпосередньо відстежується у змінах ключових фінансових метрик, композиції активів та обсягах залучених коштів.

У цьому світлі фінансова звітність постає як комплексний маркер успішності інноваційного підходу Inzhur. Лише шляхом дослідження розмірів активів, якими оперує компанія, швидкості збільшення клієнтської бази, джерел прибутку, результативності інвестиційних портфелів та показників ринкової вартості можна зрозуміти, як саме ринок прийняв інновації, запропоновані фірмою. Більше того, фінансові результати дають змогу виявити прямий взаємозв'язок між впровадженими змінами в управлінні, продуктами та інфраструктурою, а реальними економічними наслідками, включаючи покращення ліквідності, стабільність грошових потоків та збільшення можливостей для розширення бізнес-моделі.

Таблиця 2.3

Дані про фінансовий стан підприємства

Суми наведені в тис. грн, якщо не зазначено інше	2024	2023	2022	2021
Необоротні активи	3 409	19 404	51	2
Оборотні активи	47 040	8 020	7 010	6 828
Всього активи	50 449	27 424	7 061	6 830
Загальна сума власного капіталу	47 032	8 554	7 015	6 769
Довгострокові зобов'язання	510	15 383	-	-
Поточні зобов'язання	2 907	4 487	46	-
Чистий фінансовий результат	487	1 539	246	-231
Витрати на збут (маркетингові витрати)	16 104	1 467	-	-
Фінансові доходи	689	276	-	-
Дохід від звичайної діяльності (грн)	52 643	11 261	-	-
Інші доходи	3 522	1 558	-	-

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б – Т.

Балансова структура активів зазнала кардинальних змін, про що свідчить їхня динаміка. Станом на 2024 рік спостерігається помітне скорочення обсягу необоротних активів відносно минулих звітних періодів, тоді як частка оборотних активів, навпаки, збільшилася.

Така картина може вказувати на стратегічний зсув у фокусі інвестиційної організації: можливий продаж певних довготривалих інвестицій чи матеріальних цінностей (як от основних виробничих потужностей, або припинення вкладень у проекти з довгим циклом) з метою акумуляції високоліквідних коштів та короткотермінових активів.

Ця зміна балансу активів може бути зумовлена потребою у збільшенні оборотного капіталу для розвитку електронних платформ чи консолідації фінансових інструментів (а отже, необхідністю мати більше готівки, акцій чи коштів у розрахунках). Наявність значного обсягу поточних активів гарантує високий рівень платоспроможності та можливість оперативно реагувати на ринкові зміни чи виконувати фінансові зобов'язання.

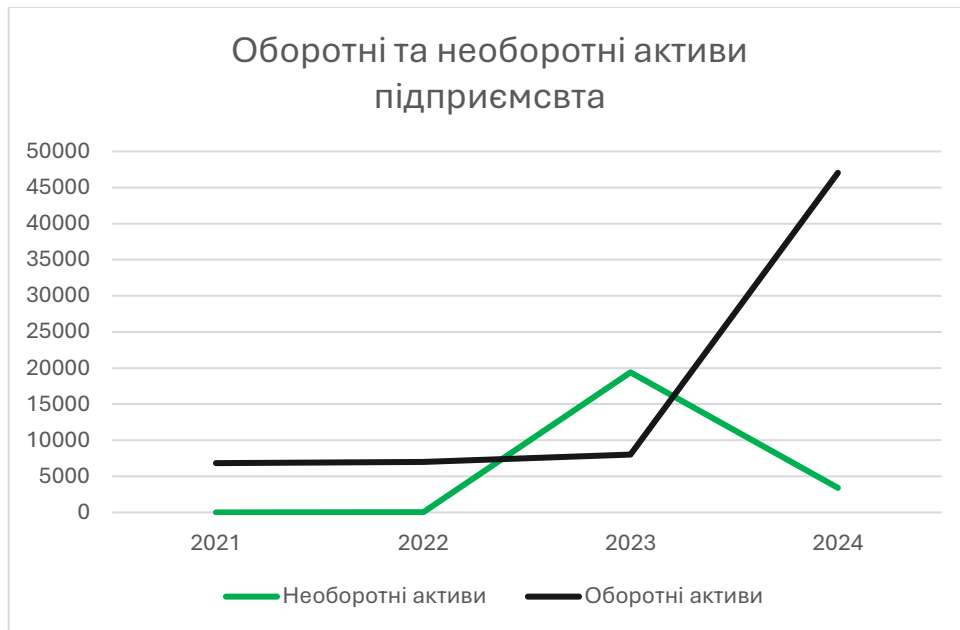


Рис. 2.1 Оборотні та необоротні активи підприємства

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б – Т.

Також протягом 2024 року власний капітал компанії Inzhur продемонстрував помітне збільшення. Значна частка власного капіталу на тлі невеликого рівня заборгованості вказує на міцність формування капіталу суб'єкта господарювання [93].

Це зростання, ймовірно, є наслідком поєднання кількох фінансових і управлінських чинників. Насамперед воно може бути пов'язане з реінвестуванням отриманого прибутку у подальший розвиток підприємства, зокрема у розширення інвестиційних продуктів, цифрової інфраструктури та операційних можливостей компанії. Крім того, позитивна динаміка власного капіталу може відображати збільшення обсягів залученого капіталу від учасників або акціонерів, що є характерним для підприємства, яке перебуває на етапі активного масштабування бізнес-моделі. Також певний вплив могли мати

фінансові операції, пов'язані з реструктуризацією активів, об'єднанням окремих напрямів діяльності або перерозподілом ресурсів на користь більш ліквідних і стратегічно важливих інструментів.

Нарощування власного капіталу має важливе значення для фінансової стійкості ТОВ «Інжур Кепітал», оскільки воно посилює автономність підприємства та зменшує його залежність від зовнішніх джерел фінансування. Власний капітал виконує роль внутрішнього фінансового резерву, який може бути використаний для покриття можливих втрат, підтримки поточної діяльності або фінансування нових інноваційних проєктів без надмірного боргового навантаження. Крім того, високий рівень власного капіталу позитивно впливає на сприйняття компанії інвесторами, партнерами та кредиторами, оскільки свідчить про її здатність самостійно забезпечувати розвиток, виконувати зобов'язання та витримувати несприятливі зміни зовнішнього середовища.

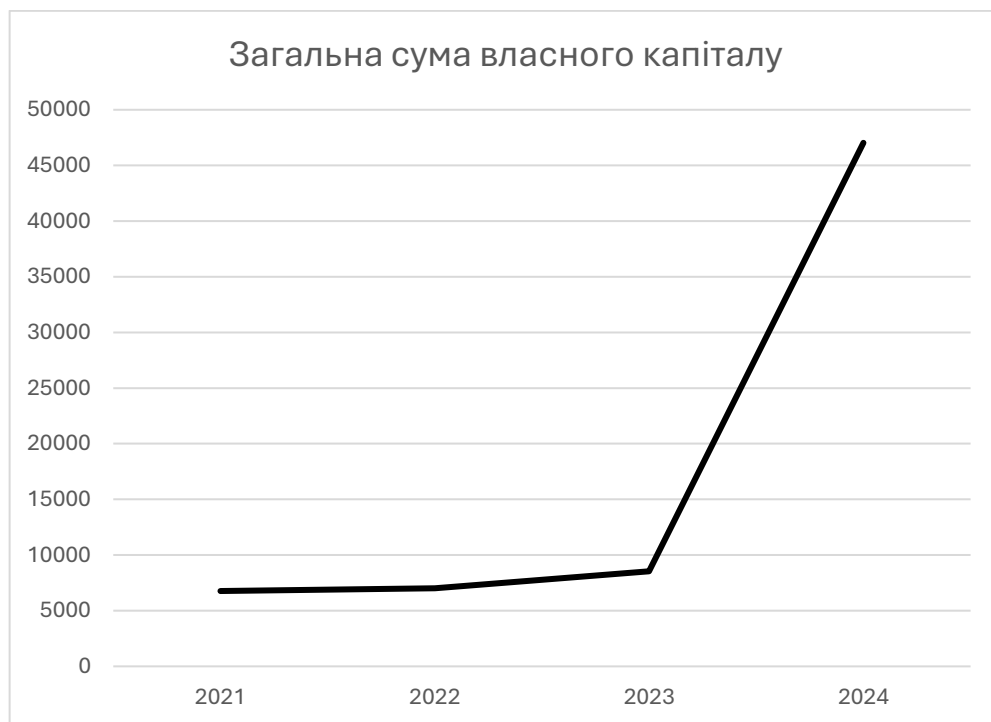


Рис. 2.2 Загальна сума власного капіталу

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б – Т.

Стосовно структури пасивів, простежується нахил у бік зменшення заборгованостей, особливо помітний саме у 2024 році. Загальний обсяг боргових зобов'язань (що включає як короткострокові, так і довгострокові статті) у 2024 році демонструє відчутне зниження відносно попереднього року.

Ймовірно, це може бути спричинене достроковим врегулюванням позикових коштів, об'єднанням облікових записів кредиторів або реорганізацією зобов'язань шляхом збільшення акціонерного капіталу [94].

Така зміна у трендах свідчить про зменшення фінансових загроз: якщо питома вага позикового капіталу в загальній структурі є меншою, суб'єкт господарювання стає менш обтяженим потребою у зовнішньому фінансуванні.

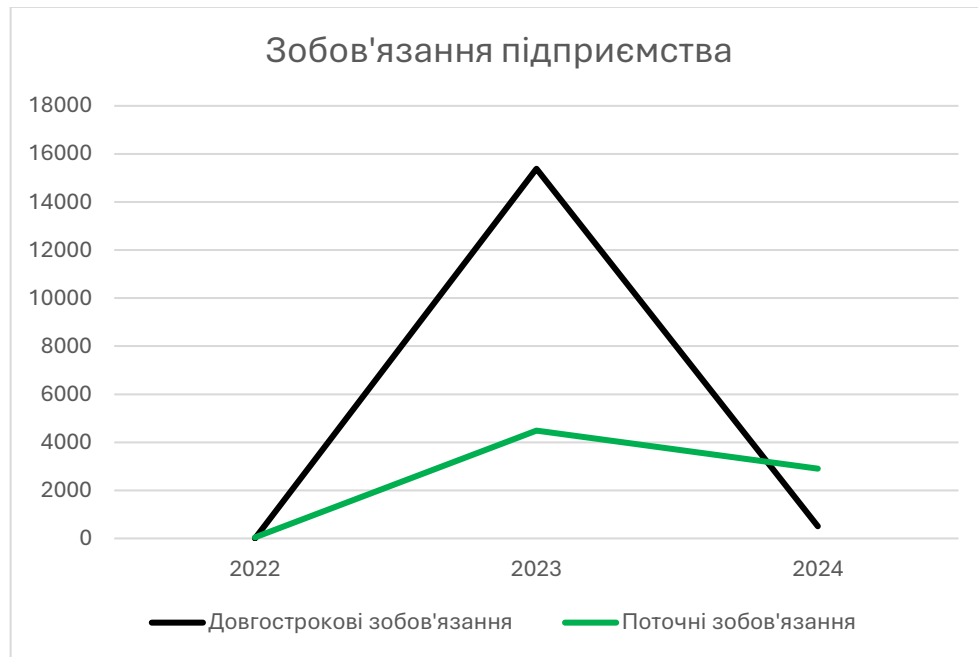


Рис. 2.3 Зобов'язання підприємства

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б – Т.

Прибутковість компанії відчутно поліпшилася. Inzhur, який раніше демонстрував збитковість, зміг досягти стабільного прибутку у період з 2022 по 2024 роки. А саме, після того, як 2022 рік зафіксував негативний фінансовий підсумок, вже у 2023 році відбувся реверс до чистого прибутку, показник якого тільки посилюється протягом 2024 року.

Ця траєкторія ілюструє нарощування компанією власної прибутковості; збільшення заробітку свідчить про підвищення дієвості як виробничих, так і фінансових процесів.

Позитивний зсув у кінцевому результаті зумовлений розширенням обсягів діяльності, оптимізацією витратної бази (включно з моніторингом експлуатаційних витрат) та розширенням джерел надходжень (про що детальніше зазначено далі).

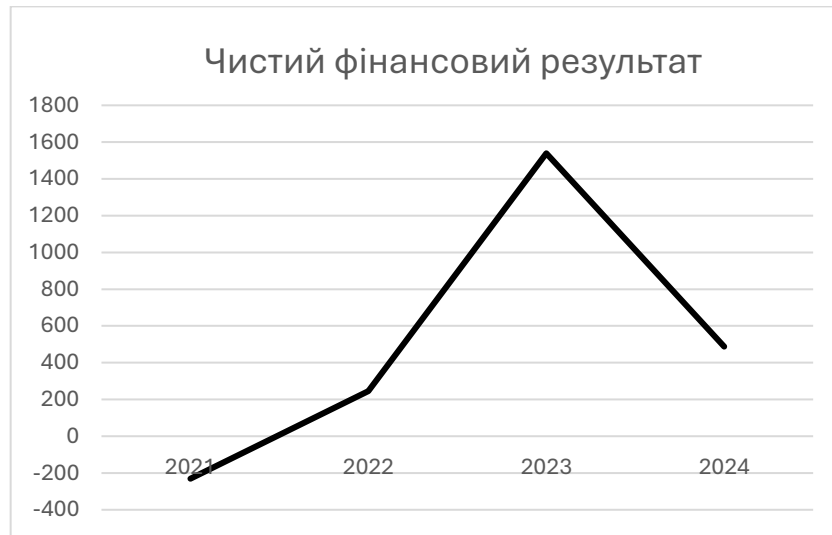


Рис. 2.4 Чистий фінансовий результат

Джерело: розроблено автором на основі додатків Б – Т.

Прибутки компанії складаються з низки складових. Так, заробіток від типових операцій (зокрема, плата за адміністрування активів фондів, експертні висновки, торгівля цінними паперами) зберігає першість, слугуючи надійною платформою для генерації прибутку. Фінансові надходження (відсотковий дохід, виплати від акцій, прибутки від вкладень) також демонструють позитивну динаміку, що зумовлена розширенням наявного пакета цінних паперів та збільшенням обсягів депозитів. Додаткові джерела прибутку (продаж майна, разові угоди, отримані субсидії) можуть бути нестабільними, проте загальний вектор зростання свідчить про адаптивність бізнес-моделі. Підсумовуючи, у доходах переважають надходження від профдіяльності, тоді як фінансові прибутки помірно зростають - це типова картина для інвестиційної структури, яка нарощує обсяги та впроваджує новітні підходи до керування портфелем вкладень.

Протягом 2023–2024 років спостерігається суттєве зростання маркетингових витрат компанії Inzhur. У 2023 році їх обсяг становив 1 467 тис. грн, тоді як у 2024 році маркетингові вкладення зросли до 16 104 тис. грн, що свідчить про активізацію інвестицій у просування та розширення ринкової присутності компанії. Це ясно вказує на те, що фірма сміливо спрямовує ресурси на реалізацію маркетингових проєктів, аби залучати свіжу клієнтуру та просувати свої передові розробки.

Водночас показник частки витрат на маркетинг у загальній виручці тримається під контролем (даний відсоток не виходить за межі типових для сектору значень). Це говорить про намір компанії до сталого посилення своїх позицій, адже витрати збільшуються повільніше, ніж надходження коштів. Простими словами, збільшення маркетингових інвестицій слугує цілям розширення клієнтського кола та зміцнення позицій на ринку, але це не спричиняє надмірного зниження прибутковості.

Окрім фінансових показників, важливу роль в оцінюванні успішності діяльності Inzhur відіграють нефінансові індикатори, які відображають масштабування бізнесу та рівень довіри з боку інвесторів. Підсумовуючи 2024 рік, Inzhur продемонстрував вражаюче збільшення головних операційних та інвестиційних метрик за час свого існування, що, очевидно, є наслідком активної позиції акціонерів та розширення масштабів діяльності. Від початку звітного періоду кількість рахунків, що оперують у всіх фондах компанії, перетнула позначку у 53 тисячі одиниць та становить 53 628 [80]. В той же час кількість співвласників становить 52 957 осіб [95]. Лише за листопад 2025 року до фондів приєдналося понад 8 200 нових співвласників [80][95].

Загальна сума грошових активів, які знаходяться в управлінні Inzhur, склала 5,16 мільярда гривень, що вказує на значне накопичення приватних фінансових ресурсів у межах компанії [95]. За той же час компанія здійснила дивідендні виплати, що перевищили 1,15 мільярда гривень, а загальна кількість виконаних транзакцій з цінними паперами лише за 2024 рік досягла 138 093 [96]. Сукупний оборот торгів за рік сягнув майже 2,87 мільярда гривень [96]. Таким чином, до моменту закінчення календарного року Inzhur забезпечила приблизно 382% від загального обсягу угод, здійснених компанією за весь 2024 рік, що яскраво ілюструє стрімке нарощування інтенсивності бізнес-процесів [96].

Структура торгів наприкінці 2024 року свідчить про домінування фонду Inzhur REIT, на який припало 383 млн грн обсягу угод та 38 147 транзакцій за період від початку до кінця року [96]. Водночас фонд Inzhur Energy сформував обсяг торгів у 29,5 млн грн при 2 389 угодах за той же період [96]. Такий розподіл

підкреслює ключову роль REIT-напрямку в операційній діяльності компанії, водночас підтверджуючи зростаючу значущість енергетичного сегмента як складову багатовимірної інвестиційної моделі Inzhur.

Збільшення клієнтської бази та нарощування обсягів бізнесу неминуче тягнуть за собою вдосконалення внутрішньої організаційної системи компанії. Протягом 2024 року штат Inzhur зріс до 264 співробітників, що є прямим наслідком розширення масштабів діяльності, введення в експлуатацію нових інвестиційних фондів та ускладнення робочих процедур [80]. Сукупність таких факторів, як збільшення кількості співвласників, зростання числа активних рахунків, підвищення суми середнього чеку та розширення штату, складається у єдине підтвердження успішної динаміки розвитку фірми, демонструючи її спроможність не лише акумулювати фінансові ресурси, а й якісно будувати свою інституційну та функціональну базу.

Отже, результати обстеження інноваційних процесів у ТОВ «Інжур» демонструють, що підприємство сформувало повноцінну, багатогранну та міцну інноваційну бізнес-модель. Ця модель успішно інтегрує фінансово-інституційні, цифрові та інфраструктурні новинки. Прикметно, що компанія не зупиняється виключно на запровадженні окремих технологічних рішень чи продуктів, а здійснює системну модернізацію інвестиційних умов. Це досягається завдяки адаптуванню концепції REIT до реалій України, інтенсивному залученню FinTech-інструментів, формуванню додаткового ринку для інвестиційних сертифікатів та запуску власної біржової інфраструктури. Оригінальність підходу Inzhur простежується як у сфері пропозиції та ринкових відносин (збільшення доступності інвестицій для широкого кола осіб, розширення спектру активів), так і в аспекті організаційної структури та інституційної бази (переведення операцій у цифру, зменшення перешкод при угодах, підвищення відкритості). Показники як фінансові, так і нефінансові засвідчують успішність обраного шляху розвитку. Це дає підстави вважати Inzhur одним із провідних рушіїв інновацій на ринку колективного інвестування в Україні, а також вагомим

прикладом того, як перетворювати інноваційні задуми на відчутні економічні досягнення.

2.2. Характеристика інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Інжур Кепітал»

Для ТОВ «Інжур Кепітал» доцільним є бачення стратегічного менеджменту інновацій не як набір окремих методик, а як єдиного комплексу управлінських заходів та інструментів, що здатні трансформувати зовнішні імпульси та ринкові перспективи у відчутні інноваційні розробки, інституційні зміни та фіксовані показники ефективності. Ця концепція гармонізує із сучасним поглядом на інновацію як фінальну стадію науково-виробничого ланцюга, яка, пройшовши етапи створення та апробації, набуває форми товару, технології чи бізнес-процесу, генеруючи новостворену вартість для компанії та її зацікавлених сторін. При цьому для «Інжур» інноваційність не обмежується лише технічними проривами чи введенням нових інвестиційних інструментів. Вона постає як контрольована трансформація накопичених знань, сигналів ринку та усталених правил господарювання у новітню модель спільного інвестування, придатну до розширення, покращення оборотності капіталу та зміцнення довіри у середовищі недостатньо розвиненої фондової інфраструктури [3][83]. З огляду на вищевикладене, дослідження засобів стратегічного управління інноваційною активністю «Інжур» має ґрунтуватися на розумінні інновації як підсумку організованих зусиль та цілеспрямованого руху, де стратегічна складова функціонує як механізм селекції, відсіюючи спонтанні ідеї, залишаючи лише ті, що відповідають довгостроковому курсу підприємства і потенційно здатні приносити прибуток [3].

У практиці Inzhur цей «стратегічний фільтр» виявляється насамперед у тому, як компанія формує перелік управлінських завдань, які потребують інноваційного вирішення. Оскільки ринок, на якому оперує Inzhur, має низку системних обмежень, наприклад обмеженість засобів масового інвестування,

нестачу ліквідності вторинного ринку, низький рівень довіри до фінансових установ, високу складність транзакцій традиційних інвестицій у нерухомість, а також зростаючі потреби України в енергетичній децентралізації [76][78][89], то відповідно, компанія будує свою інноваційну діяльність не довкола «відкриття» технологій у вузькому сенсі, а довкола перетворення інвестиційного середовища. Вона пристосовує інституційну модель REIT до українських умов, цифровізує інвестиційні операції, формує вторинний обіг сертифікатів та прагне до створення біржової інфраструктури [76][83][89].

Така логіка цілком відповідає теоретичній тезі про те, що винаходи часто виникають як відповідь на «інтелектуальний глухий кут», коли звичні методи і досвід не в змозі гарантувати досягнення цілей підприємства, і постає потреба у переосмисленні та пошуку нових шляхів розвитку [2].

У випадку Inzhur «глухий кут» має системний характер, бо український ринок капіталу не створив механізмів, які одночасно забезпечували б масовому інвестору доступність, ліквідність, прозорість та прийнятний ступінь ризику. Відповідно, інноваційність бізнес-моделі Inzhur полягає саме в тому, що компанія намагається згрупувати ці ознаки в єдину управлінсько-цифрову структуру.

Першим складником цього інструментарію є аналітично-прогностична логіка, що дає змогу компанії системно знаходити нагоди для інновацій та визначати, які саме рішення матимуть найбільшу стратегічну доцільність. У теорії стратегічного управління нововведеннями аналітично-прогностична функція визначається як розбір внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення технологічних тенденцій, майбутніх потреб покупців, кроків конкурентів та загальної динаміки попиту [30].

На ділі Inzhur ця функція втілюється через тлумачення сукупності «сигналів оточення» та їхнє прив'язування до певних інноваційних шляхів. Наприклад, брак прозорого й рухливого вторинного ринку інвестиційних інструментів призвів до створення механізмів перепродажу інвестиційних сертифікатів та оцифрування цього процесу [76]. Нерозвиненість біржового механізму формування цін, концентрація операцій на існуючих біржах

здебільшого навколо державного боргу та слабкість сегменту підприємницького капіталу обернулися на стратегічний намір старту нової біржової основи, що має інституціоналізувати потребу в ліквідності й перевести обіг активів у уніфікований «ринковий простір» [89][90]. Енергетична хиткість та необхідність децентралізації забезпечення - на розвиток фонду Inzhur Energy як стратегічного вектору, що поєднує фінансовий прибуток із суспільним впливом посилення енергонезалежності держави [78].

Передбачення у Inzhur виявляється не у поодиноких прогнозах, а у невинному моніторингу системних негараздів та перетворенні їх у стратегічні інноваційні проєкти, що узгоджується з динамічним підходом до інновацій як процесу постійного пристосування [27].

Важливо наголосити, що спрямованість на ринок у Inzhur не є проголошеною, а має практично вимірюваний характер. Увага до потреб ринку означає, що нововведення стають фінансово виправданими лише тоді, коли вони сприяють формуванню або зміцненню переваг над конкурентами, а для цього потрібне ретельне вивчення явних та латентних запитів споживачів [17]. У діяльності Inzhur «запити» вкладника виявляються через потребу у комфорті, оперативності, прозорості та можливості вкладення/виведення коштів. Саме тому компанія впроваджує ідею «one-stop investment platform», де вкладник у межах єдиного електронного простору долає всі етапи від оформлення до формування активів та відстеження прибутковості [76][87].

Разом із цим, віддача від ринкової адекватності підтверджується нефінансовими показниками обсягу, числом рахунків, кількістю співвласників, темпами збільшення нових долучень, частотою угод та обсягами операцій [80][95][96]. Ці виміри слугують практичним «зворотним зв'язком» від ринку і водночас є апаратом керівного аналізу: стрімка зміна зростання може сповіщати про вдалість інновації, тоді як застій чи зміна формату операцій сигналізує про необхідність виправлення продукту, процедури чи рекламної стратегії.

Іншим важливим складником інструментарію є стратегічне планування та управління портфелем інновацій, що дозволяє Inzhur узгоджувати поточні

операційні удосконалення із середньо- та довготривалими інституційними змінами. Практика Inzhur добре вписується у цю логіку, хоча й не завжди оформлюється формально як «модель обріїв». У найближчому обрії компанія послідовно вдосконалює цифрові процедури: дистанційне відкриття рахунків, злиття обігу сертифікатів в персональний кабінет, скорочення трансакційних витрат завдяки автоматизації та цифрові канали комунікації [76][86].

У середньостроковому обрії Inzhur проводить структурне розширення продуктового портфеля: об'єднання активів у REIT-структуру, збільшення класів інвестицій (нерухомість, ОВДП, енергетичні проєкти), розвиток обігу сертифікатів як механізму ліквідності [77][76]. Зрештою, довготривалий обрій стосується найбільш ризикових, але потенційно трансформаційних ініціатив, наприклад, запуску біржі як інфраструктурної інновації та планів розширення енергетичного сегменту до значної спроможності, здатної впливати не лише на компанію, а й на макросередовище [78][89].

Такий портфельний підхід узгоджується з тезою про те, що поступові інновації зменшують ризики і підтримують позиції, але не гарантують лідерства, тоді як довготривалі трансформації творять майбутній еталон та конкурентні переваги [20]. Власне, у Inzhur це виявляється у переході від «товару» (інвестиційних продуктів) до «ринкового середовища» (біржової інфраструктури), що є якісно іншим рівнем стратегічної мети [89][91].

Логіка стратегічного вибору в Inzhur також може бути інтерпретована через підхід інноваційних стратегій до ринкової поведінки. Inzhur поєднує риси наступальної та нішевої стратегій. Наступальність проявляється у прагненні створити новий стандарт ринку колективного інвестування та зайняти лідерську позицію завдяки інституційним і цифровим інноваціям, які важко швидко відтворити конкурентам [21][91].

Нішевість – у фокусі на сегменті роздрібних інвесторів, які раніше були фактично відсікаються від великомасштабної комерційної нерухомості через бар'єр капіталоємності та складність управління активами [81][83]. Важливо, що така стратегія потребує інструментів швидкого масштабування довіри та

зменшення транзакційних витрат, і саме тому цифровізація у Inzhur не є «додатком», а ядром управлінського інструментарію [84][85][76].

Стан стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал» на поточному етапі доцільно додатково оцінити за допомогою методів стратегічного аналізу, розглянутих у пункті 1.2. З позицій SWOT-аналізу компанія має виражені сильні сторони, до яких належать першість у впровадженні REIT-моделі в Україні, наявність власної цифрової інвестиційної платформи, диверсифікований портфель інвестиційних продуктів, зростання кількості співвласників та активів під управлінням, а також поєднання фінансових, інституційних і технологічних рішень в єдиній бізнес-моделі [47][76][77][80][95][96]. Водночас до слабких сторін можна віднести залежність від інституційної зрілості українського фондового ринку, потребу у подальшій формалізації окремих управлінських процедур та високу чутливість до рівня довіри інвесторів.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Інжур Кепітал»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Перша в Україні адаптована REIT-модель для роздрібного інвестора.	Висока чутливість до регуляторних змін у сфері спільного інвестування та фінансових послуг.
Поєднання фінансових, цифрових та інституційних інновацій у межах єдиної бізнес-моделі.	Висока залежність від довіри інвесторів до нових інвестиційних механізмів.
Наявність власної цифрової платформи для дистанційного інвестування.	Значна залежність від стану українського фондового та інвестиційного ринку.
Диверсифікований портфель продуктів: нерухомість, ОВДП, енергетичні проєкти.	Необхідність подальшої формалізації окремих внутрішніх процесів і процедур управління.
Механізми вторинного обігу сертифікатів, що підвищують ліквідність інвестицій.	
Високі темпи зростання клієнтської бази, активів під управлінням і ринкової впізнаваності.	
Можливості	Загрози
Зростання попиту на доступні інвестиційні продукти серед населення.	Макроекономічна нестабільність і воєнні ризики в Україні.
Подальша цифровізація фінансових послуг і поширення FinTech-рішень.	Недостатня зрілість фондового ринку та низька ліквідність багатьох фінансових інструментів.

Розвиток вторинного ринку інвестиційних активів та запуск власної біржової інфраструктури.	Можливе посилення конкуренції з боку банків, брокерів, девелоперів та інших інвестиційних платформ.
Підвищення значущості енергетичних проєктів у контексті децентралізації енергосистеми.	Регуляторні бар'єри, затягування погоджень і складність комплаєнсу.
Зростання фінансової грамотності населення і популяризація інвестування.	Репутаційні ризики у випадку зниження дохідності, затримок проєктів або ускладнення виходу інвесторів з інвестицій.
	Зниження інвестиційної активності населення через економічну невизначеність.

Джерело: розроблено автором на основі [47][96].

Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PESTEL-аналізу свідчить, що для Inzhur найбільш значущими є технологічні та ринкові можливості, пов'язані з цифровізацією фінансових послуг, зростанням попиту на доступні інвестиційні інструменти та потребою в енергетичній децентралізації, тоді як основними загрозами залишаються макроекономічна нестабільність, регуляторні бар'єри та безпекові ризики [48][78][89].

Таблиця 2.5

PESTEL-аналіз ТОВ «Інжур Кепітал»

Політичні фактори	Діяльність компанії відбувається в умовах воєнного стану, високої ролі держави в регулюванні інвестиційного та енергетичного секторів, а також підвищеної уваги до прозорості фінансових операцій.
Економічні фактори	Макроекономічна нестабільність, інфляційні ризики, зміни купівельної спроможності населення та обмежена глибина ринку капіталу водночас стримують і стимулюють попит на альтернативні моделі інвестування.
Соціальні фактори	Зростає інтерес населення до пасивного доходу, збереження капіталу та доступних форматів інвестування, однак рівень фінансової грамотності й довіри до інвестиційних інститутів усе ще залишається неоднорідним.
Технологічні фактори	Поширення цифрових платформ, дистанційної ідентифікації, онлайн-операцій та автоматизованого обліку створює сприятливі умови для розвитку інноваційної моделі Inzhur.
Екологічні фактори	Для компанії особливого значення набуває розвиток енергетичних проєктів, що пов'язані з підвищенням енергетичної стійкості країни та мають не лише економічний, а й суспільний ефект.
Правові фактори	Функціонування компанії залежить від норм законодавства про інститути спільного інвестування, цінні папери, депозитарну діяльність, а також від вимог НКЦПФР щодо комплаєнсу й допуску нових інструментів до ринку.

Джерело: розроблено автором на основі [48][78][89].

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Інжур Кепітал» за моделлю п'яти сил
М. Портера

Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика для ТОВ «Інжур Кепітал»
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Вхід на ринок потребує не лише капіталу, а й складної юридичної, цифрової та інституційної інфраструктури, тому швидке копіювання моделі Inzhur є ускладненим.
Сила постачальників	Низький / середній	Для компанії класичні постачальники мають менше значення, ніж партнери у сфері нерухомості, енергетики, ІТ та фінансової інфраструктури; залежність від них існує, але не є критично монопольною.
Сила покупців (інвесторів)	Високий	Інвестори можуть порівнювати дохідність, ліквідність, ризиковість і зручність різних фінансових інструментів, тому компанія повинна підтримувати прозорість, сервіс і конкурентну пропозицію.
Загроза товарів-замінників	Високий	Основними замінниками виступають банківські депозити, ОВДП, пряма купівля нерухомості, інші фінансові інструменти та неформальні способи збереження капіталу.
Рівень конкурентної боротьби в галузі	Середній	У вузькому сегменті цифрового колективного інвестування конкуренція поки що не є надмірною, однак на ширшому ринку фінансових послуг компанія конкурує за капітал інвестора з багатьма альтернативами.

Джерело: розроблено автором на основі [49].

Додатково модель п'яти сил Портера в таблиці 2.2.3 показує, що ТОВ «Інжур Кепітал» працює в умовах помірної прямої конкуренції у сегменті цифрового колективного інвестування, оскільки кількість аналогічних платформ на українському ринку залишається обмеженою [49]. Водночас конкурентний тиск є відчутним з боку альтернативних способів розміщення капіталу, насамперед банківських депозитів, ОВДП та традиційного інвестування в нерухомість, які для багатьох інвесторів залишаються більш звичними й зрозумілими [49]. Тому стратегічна позиція компанії визначається не лише унікальністю її продуктів, а й здатністю запропонувати інвестору більш доступний, ліквідний і прозорий механізм вкладення коштів.

З точки зору методів формування та вибору стратегії, поточний стан стратегічного управління Inzhur можна охарактеризувати як активний наступально-нішевий, оскільки компанія одночасно використовує власні сильні

сторони для освоєння нових ринкових можливостей і концентрується на сегменті роздрібного інвестора, який раніше був обмежений у доступі до великомасштабних активів [25][26].

У логіці TOWS-аналізу Inzhur реалізує стратегію типу S-O, тобто використовує власні сильні сторони для максимального використання сприятливих можливостей зовнішнього середовища [50]. Йдеться насамперед про те, що внутрішні конкурентні переваги компанії, зокрема розвинена цифрова платформа, організаційна гнучкість, накопичена інвестиційна експертиза, досвід роботи з колективними інвестиційними інструментами та здатність до створення нових фінансових продуктів, не існують ізольовано, а цілеспрямовано перетворюються на механізми ринкового зростання. Саме завдяки цим сильним сторонам підприємство здатне оперативно реагувати на підвищення попиту на доступні інвестиційні рішення, поширення цифрових фінансових сервісів, інтерес інвесторів до нових моделей володіння активами та поступове формування в Україні культури масового інвестування. У цьому контексті стратегія S-O для Inzhur означає не лише використання сприятливої ринкової кон'юнктури, а й активне формування нових сегментів ринку через поєднання технологічних, організаційних та інституційних інновацій. Таким чином, компанія не просто пристосовується до зовнішніх можливостей, а інтегрує їх у власну бізнес-модель, посилюючи ринкові позиції, розширюючи клієнтську базу та створюючи передумови для довгострокового інноваційного зростання.

Таблиця 2.7

TOWS-матриця стратегічного управління інноваційною діяльністю

ТОВ «Інжур Кепітал»

	Можливості (O)	Загрози (T)
	SO-стратегії	ST-стратегії
Сильні сторони (S)	Масштабування цифрової платформи для залучення нових роздрібних інвесторів.	Використання цифрової прозорості та депозитарного обліку для зниження репутаційних і правових ризиків.
	Розширення портфеля інвестиційних продуктів у сферах житлової нерухомості та енергетики.	Посилення унікальності REIT-моделі для зменшення впливу конкурентів і товарів-замінників.
	Використання зростання фінансової грамотності населення для	Диверсифікація активів між нерухомістю, ОВДП та енергетикою

	популяризації моделі колективного інвестування.	для зниження впливу макроекономічної нестабільності.
	Інституціоналізація вторинного обігу сертифікатів і запуск біржової інфраструктури.	Використання членства у професійних асоціаціях для швидкої адаптації до регуляторних змін.
	WO-стратегії	WT-стратегії
Слабкі сторони (W)	Формалізація внутрішніх процедур і масштабування управлінської інфраструктури для підтримки росту компанії.	Посилення комплаєнс-функції та внутрішнього контролю для запобігання правовим і репутаційним втратам.
	Підвищення довіри інвесторів через освітні, комунікаційні та інформаційні ініціативи.	Мінімізація ризиків через поетапне впровадження нових проєктів і контроль за навантаженням на організаційну систему.
	Залучення нових партнерств і технологічних рішень для прискорення запуску інфраструктурних інновацій.	

Джерело: розроблено автором на основі [50].

Водночас із позицій збалансованої системи показників можна зробити висновок, що стратегічне управління компанії вже має практичні результати за ключовими вимірами: у фінансовій площині це проявляється у зростанні активів, власного капіталу та фінансових результатів; у клієнтській – у збільшенні числа співвласників і рахунків; у площині внутрішніх процесів – у цифровізації інвестування, запуску вторинного обігу сертифікатів і розвитку нових фондів; у площині розвитку – у розширенні штату та накопиченні інституційних партнерств [93][94][95].

Організаційний блок інструментів стратегічного управління інноваціями у компанії проявляється в тому, як Inzhur забезпечує перехід від ідеї до реалізації, тобто від стратегічного задуму до продуктового, юридичного та технологічного втілення.

Теоретично цей етап відповідає компоненту реалізації інновації, де ключовим чинником є наявність та ефективний розподіл людських, організаційних і фінансових ресурсів, адже навіть перспективні ідеї не реалізуються через нестачу ресурсів або слабку координацію [3].

Практична модель Inzhur демонструє інституційно складну організаційну конфігурацію: цифрова платформа для інвестування має бути синхронізована з депозитарним обліком прав власності, регуляторними вимогами, внутрішніми

процедурами комплаєнсу, продуктологією фондів та комунікацією з інвесторами [76].

Саме тому особливого значення набуває роль Inzhur Capital як депозитарної установи: ця функція є одночасно організаційним і стратегічним інструментом, оскільки вона забезпечує юридичну коректність обліку сертифікатів і мінімізує ризики, пов'язані з правами власності це критично важливий аспект в умовах низької довіри на ринку [76]. Також слід враховувати, що організаційна спроможність Inzhur підтверджується розширенням штату до 264 співробітників у 2025 році, що є наслідком масштабування фондів і ускладнення процедур, а отже, ознакою інституційного зростання компанії [80]. У термінах теорії це свідчить про реалізацію організаційної функції стратегічного управління, яка спрямована на формування структури управління інноваціями, раціональний поділ ресурсів і створення відповідальних груп [30][31].

Вагомим складником організаційного інструментарію є також інституціоналізоване передавання знань через долучення до фахових асоціацій та спілок. Членство в Nareit, європейських профільних структурах, участь у галузевих об'єднаннях у будівництві та енергетиці дають компанії змогу отримати доступ до стандартів, аналітики та методів управління прибутковими активами [79][80]. Це можна тлумачити як засіб інформаційного забезпечення інноваційної стратегії: у теорії зазначалося, що без належного рівня знань, документації та «ноу-хау» підприємство не в змозі правильно визначити напрямок досліджень та інноваційного зростання, особливо якщо прагне першості [17]. На практиці Inzhur такі зовнішні контакти відіграють роль каналу унормування та підвищення вагомості управлінських рішень, що має особливу цінність для фінансового ринку.

Фінансово-інвестиційні засоби стратегічного керування інноваційною діяльністю Inzhur також є комплексними і не зводяться до механічного застосовування окремих критеріїв ефективності. Фінансова оцінка інноваційних проєктів має брати до уваги не лише фінансові наслідки, а й суспільні, технологічні та організаційні аспекти, а також ґрунтуватися на критеріях

дисконтування (NPV, IRR, PI, DPP) [57][60]. У ситуації Inzhur ця логіка виявляється у відмінностях фінансових моделей різних стратегічних течій. REIT-фонд націлений на прибуток від оренди та зростання капіталу і позиціонується як засіб стабільної прибутковості (зокрема, задекларована дохідність у валюті) [76]. Натомість Inzhur Energy працює за схемою, де регулярні дивідендні виплати не проводяться, а прибутки реінвестуються у спорудження нових об'єктів та покриття поточних витрат, тоді як дохід вкладника складається через щорічне переоцінювання інвестсертифікатів [78]. Така схема є прикладом стратегічної фінансової структури, де підприємство відмовляється від короткотермінової «явної» прибутковості заради нагромадження активів і довготермінового збільшення вартості, що узгоджується з логікою тривалого горизонту інновацій [19][20]. Окрім того, ця течія має помітний соціальний вплив – зміцнення енергетичної безпеки, що відповідає ширшому тлумаченню результативності інновацій як комбінації економічних і суспільних вигод [3].

Окрему роль у фінансовому інструментарії відіграє управління структурою активів і капіталу, оскільки масштабування інноваційної моделі потребує фінансової стійкості. Компанія демонструвала зміни структури активів, зростання власного капіталу та скорочення боргових зобов'язань, що може інтерпретуватися як управлінська орієнтація на фінансову автономію й зменшення залежності від зовнішнього фінансування [93][94]. Це узгоджується з теоретичними тезами про переваги самофінансування і змішаних форм фінансування інновацій, що дозволяють підвищувати гнучкість і розподіляти ризики [61][63]. У контексті Inzhur колективне інвестування фактично стає специфічною формою залучення капіталу, яка одночасно фінансує зростання активів і підтримує масштабування продуктів, при цьому перерозподіляючи ризики між учасниками системи.

Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні інноваціями Inzhur є не допоміжним, а системотворчим засобом, адже фінансові інновації на ринку з низькою довірою потребують безперервної праці з невизначеністю. Практика Inzhur демонструє багатовимірну модель зменшення ризиків, де головні

небезпеки це регуляторні, правові, ліквідності, ринкові та операційні, нівелюються специфічними інструментами. Регуляторний ризик зменшується через функціонування в межах закону про інститути спільного інвестування та нагляд з боку НКЦПФР [76].

Правовий ризик та ризик володіння знижуються через депозитарний облік сертифікатів і юридично правильну інфраструктуру власності [76]. Ризик ліквідності, який зазвичай є критичним для нерухомості, компенсується стартом вторинного ринку сертифікатів, що дозволяє вкладнику виходити з вкладення без продажу фізичного об'єкта [76]. Ринкові ризики урізноманітнюються через поєднання різних категорій активів: комерційна нерухомість, енергетика, державні цінні папери [76][78]. Операційні ризики скорочуються через цифровізацію процесів, автоматизацію обігу та зменшення витрат на транзакції через онлайн-кабінет, що одночасно знижує шанс помилок і прискорює нагляд [76][87]. У взаємозв'язку це відповідає засадам адаптивності, стійкості та системності урядування інноваційною діяльністю, які в теорії розглядалися як головні регулятиви дієвої системи стратегічного керування за умов невизначеності [29]. Особливого значення набуває те, що Inzhur працює з ризиками не лише як з фінансовими параметрами, а й як з фактором довіри. У контексті українського ринку довіра є «дефіцитним ресурсом», і компанія фактично інвестує в інфраструктуру довіри через прозорість, стандарти, контроль прав власності та інституційні гарантії. Цей аспект напряму пов'язаний із принципом інформаційної забезпеченості та стратегічної орієнтації, адже довіра формується на основі доступу до інформації, стандартів, зрозумілих правил і передбачуваності процедур [17]. Саме тому ідея запуску біржі в концептуальному сенсі також може розглядатися як інструмент зниження інформаційної асиметрії: біржовий механізм ціноутворення, котирування та історія транзакцій роблять вартість активів більш прозорою, зменшуючи розрив у знаннях між учасниками ринку [91]. Одночасно це виводить вторинний обіг із напівформальних каналів у стандартизований простір, де діють правила допуску та контроль регулятора [89].

Не менш важливим є інструментарій мотивації та розвитку людського капіталу, оскільки інноваційна стратегія не може бути реалізована без компетентного персоналу. Зростання штату Inzhur до 264 працівників є індикатором того, що компанія переходить від стадії стартапоподібного розвитку до стадії інституціонального масштабування, де виникає потреба у формалізації процесів, розподілі ролей і управлінні компетенціями [80]. У цьому контексті мотиваційна функція стратегічного управління інноваціями проявляється не лише у матеріальних стимулах, а у створенні середовища, де персонал залучений до розвитку продуктів, IT-рішень, юридичної інфраструктури та клієнтського сервісу, що підсилює інноваційну спроможність компанії [31][32]. Крім того, кросфункціональність компетенцій стає внутрішнім інструментом зниження операційних ризиків і прискорення реалізації проєктів, оскільки мінімізує «провали» на стику функцій.

Фінальним складником інструментарію стратегічного керування інноваційною діяльністю Inzhur є система контролю, оцінки та зворотної реакції, через яку компанія підтверджує чи виправляє дієвість обраних інноваційних заходів. У теорії контроль та оцінка трактувалися як контрольно-оціночна функція, що моніторить виконання планів за часовими та кошторисними межами, співставляє фактичні величини із запланованими та формує ухвали щодо виправних кроків [31]. У ситуації Inzhur ця послідовність простежується через застосування системи фінансових та нефінансових індикаторів, які дають змогу оцінити не лише прибутковість, а й прийняття інновацій ринком. Фінансові показники, подані у 2.1, засвідчують приріст активів, зміцнення власного капіталу, зміну конфігурації зобов'язань та перехід до стійкого прибутку у 2023–2024 роках, що загалом може бути витлумачено як успішність організаційно-інноваційної моделі [93][94]. Нефінансові показники - кількість рахунків та співвласників, обсяги активів під керуванням, кількість угод, обороти торгів, структура угод за фондами - дозволяють оцінити розростання інноваційних продуктів та ступінь залучення інвесторів [80][95][96].

Важливо, що така система мірил фактично наближається до логіки збалансованої системи показників, де стратегія перетворюється у сукупність вимірюваних цілей, пов'язаних із фінансами, споживачами, внутрішніми процесами та зростанням [54]. Це забезпечує не лише оцінку «після факту», а й здатність до управлінського навчання та погодження стратегії.

У сукупності окреслені інструменти дають змогу зробити висновок, що стратегічне керування інноваційною діяльністю Inzhur утілюється як єдина система, у якій аналітично-прогностичні механізми утворюють поле рішень, портфельна стратегічна логіка розподіляє інновації за обрієм часу та рівнем ризику, організаційні засоби гарантують перехід від задуму до втілення, фінансові інструменти формують ресурсну основу та економічну слушність, ризик-менеджмент та інституційні механізми зводять довіру та зменшують невизначеність, розвиток людського капіталу підтримує інноваційну спроможність, а система нагляду і метрик забезпечує зворотний зв'язок та пристосування. Така модель є практичним відображенням теоретичного положення про те, що інновація не може бути збігом чи залежати лише від виникнення ідеї, а є наслідком регульованого процесу, сфокусованого на творенні економічної, виробничої або соціальної вартості [3]. На підставі аналізу інноваційних проєктів, інституційних ініціатив та фінансово-операційних показників можна стверджувати, що Inzhur залучає інструменти стратегічного керування не як формальні «методики», а як систему практичних механізмів, які гарантують узгодженість інноваційної політики з довготерміновим баченням компанії, посилюють її пристосовність та творять передумови для закріплення змагальних переваг у динамічному оточенні фінансового ринку [17][27][31].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «ІНЖУР КЕПІТАЛ»

3.1. Розробка стратегії реалізації інноваційної діяльності у ТОВ «Інжур Кепітал»

Розробка стратегії реалізації інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» зумовлена результатами аналізу, проведеного у розділі 2, які засвідчили наявність у компанії високого інноваційного потенціалу, активної цифрової трансформації, розширення продуктового портфеля та переходу до складнішої інституційної моделі функціонування [16][17][57][76].

Водночас подальше масштабування діяльності вже не може ґрунтуватися лише на окремих інноваційних ініціативах або ситуативному реагуванні на ринкові сигнали, оскільки зростання кількості інвесторів, операцій, продуктів і напрямів діяльності посилює вимоги до внутрішньої координації, розподілу ресурсів, цифрової інтеграції та ризик-орієнтованого управління[85][94][95].

Додатковим чинником є ускладнення зовнішнього середовища, зокрема обмежена розвиненість фондового ринку України, дефіцит ліквідності, регуляторна чутливість і потреба в підтриманні довіри інвесторів, що особливо важливо для компанії, яка поєднує цифрову платформу, механізми спільного інвестування, вторинний обіг сертифікатів і перспективу розвитку власної біржової інфраструктури [74][75][76][79][89][90][91]. За таких умов підприємство потребує не просто подальшого впровадження інновацій, а цілісної стратегії їх реалізації, яка забезпечить узгодженість між продуктовими, цифровими, організаційними та інституційними рішеннями. Це пояснюється тим, що в умовах нестабільного та інституційно незавершеного ринку навіть перспективні інноваційні ініціативи можуть втрачати ефективність за відсутності єдиної логіки їх відбору, координації та контролю [67][89][91]. Крім того, масштабування інноваційної діяльності вимагає збалансування між темпами розвитку нових напрямів, наявними ресурсами підприємства та допустимим

рівнем ризику [60][67]. Саме тому стратегія реалізації інноваційної діяльності для ТОВ «Інжур Кепітал» має виконувати не лише функцію розвитку, а й функцію внутрішньої впорядкованості, інституційної стійкості та довгострокового ринкового позиціонування [17][57][91].



Рис. 3.1. Передумови розробки стратегії реалізації інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал»

Джерело: розроблено автором на основі [78], [82], [94], [95].

З урахуванням проведеного аналізу, метою стратегії реалізації інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» є забезпечення керованого інноваційного розвитку шляхом системного поєднання продуктивних, цифрових, інституційних та організаційних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій, диверсифікацію інвестиційного портфеля, підвищення операційної стійкості та розширення можливостей масштабування бізнес-моделі [16][17][57][96]. Для досягнення цієї мети доцільно визначити такі стратегічні цілі: формування

збалансованого інноваційного портфеля; поглиблення цифрової інтеграції платформи; підвищення ліквідності та інституційної якості вторинного ринку інвестиційних сертифікатів; посилення ризик-орієнтованого управління; розвиток організаційного та кадрового забезпечення; зміцнення довіри інвесторів як стратегічного ресурсу зростання [35][89][90][91][94][97]. Реалізація стратегії має базуватися на принципах системності, адаптивності, збалансованості, інституційної надійності, цифрової інтегрованості, керованості та вимірюваності, що забезпечують узгодженість інноваційних рішень із внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища [99].

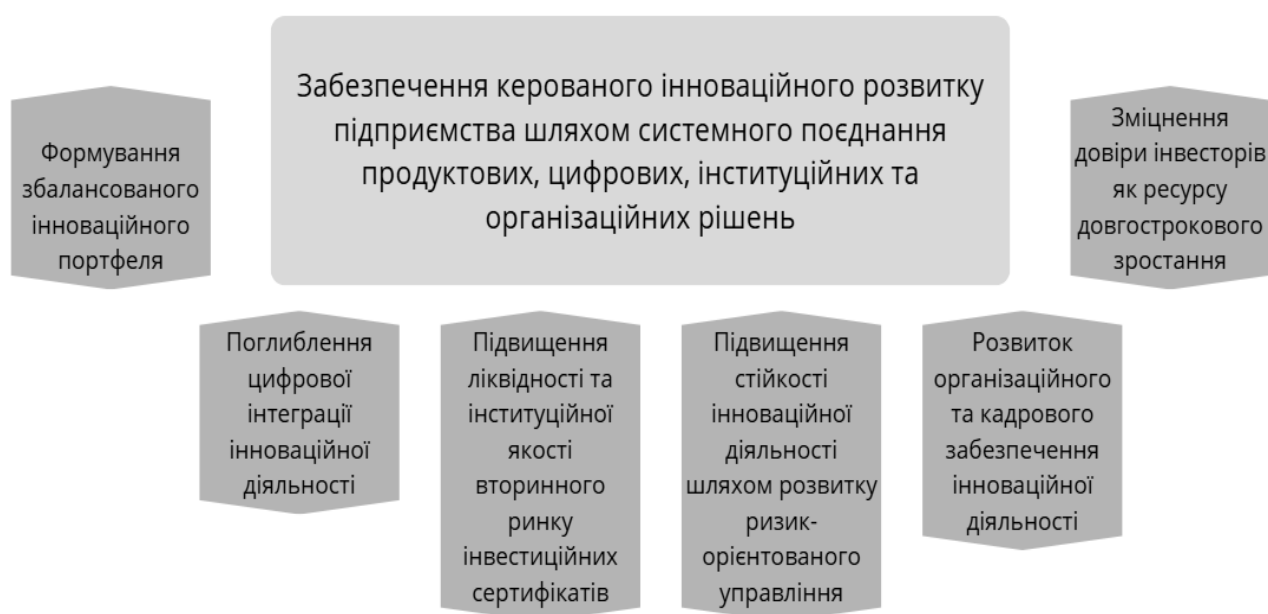


Рис. 3.2. Мета стратегії реалізації інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал»
Джерело: розроблено автором на основі [16], [35], [57], [60], [85], [89], [90], [91], [94], [96], [97].

На основі проведеного у розділі 2 аналізу доцільно розглянути три альтернативні стратегії розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал». Перша альтернатива це стратегія концентрованого цифрово-процесного вдосконалення, яка передбачає зосередження на розвитку наявної цифрової платформи, автоматизації операцій, удосконаленні клієнтського інтерфейсу та покращенні вторинного обігу інвестиційних сертифікатів. Її перевагами є

нижчий рівень ризику та вища керованість, однак вона обмежує потенціал диверсифікації й інституційного розвитку компанії [60][67][76][84][85].

Друга альтернатива це стратегія диверсифікованого інституційно-цифрового зростання, що передбачає одночасне поглиблення цифрової інфраструктури, збалансоване розширення інвестиційного портфеля, розвиток механізмів ліквідності, посилення ризик-менеджменту, формалізацію системи управління інноваційною діяльністю та зміцнення інституційної довіри.

Ця альтернатива поєднує використання вже сформованих переваг компанії з розвитком нових напрямів зростання, не переводячи підприємство в режим надмірно агресивної експансії [57][60].

Третя альтернатива це стратегія агресивного інфраструктурного лідерства, яка орієнтована на прискорене просування компанії до ролі повноцінного інфраструктурного учасника ринку капіталу через масштабний розвиток нових продуктових сегментів, активізацію вторинного обігу та форсоване просування біржової ініціативи.

Попри високий потенціал стратегічного ефекту, ця альтернатива супроводжується найбільшим рівнем регуляторного, фінансового, організаційного та репутаційного ризику, що робить її надто ризиковою для поточного етапу розвитку компанії [21]. Її реалізація потребувала б значної концентрації управлінських, фінансових і кадрових ресурсів, а також високого рівня готовності внутрішньої організаційної системи до швидких інституційних змін. Крім того, за умов нестабільного зовнішнього середовища, обмеженої зрілості українського фондового ринку та високої залежності компанії від довіри інвесторів надмірно радикальний стратегічний курс міг би посилити невизначеність і створити додаткове навантаження на систему управління ризиками. Тому така альтернатива може розглядатися як перспективна у довгостроковому періоді, однак її повномасштабне впровадження на поточному етапі є недостатньо збалансованим.

Порівняння зазначених альтернатив дає підстави стверджувати, що найбільш прийнятною для ТОВ «Інжур Кепітал» є стратегія диверсифікованого

інституційно-цифрового зростання. Вона дозволяє поєднати подальше масштабування інноваційної діяльності з поступовим посиленням внутрішньої керованості, розвитком цифрової платформи, розширенням інвестиційного портфеля та збереженням контрольованого рівня ризику. Саме ця стратегія найкраще відповідає поточній ринковій позиції компанії, її інноваційному потенціалу та потребі в переході від інтенсивного зростання до більш структурованої й довгостроково стійкої моделі стратегічного розвитку.

Вона найбільш повно відповідає фактичному стану підприємства, виявленому у розділі 2, оскільки дає змогу поєднати масштабування з керованістю, інноваційність із системністю, а розвиток нових напрямів зі збереженням організаційної стійкості [89][94][95].

Таблиця 3.1

Основні стратегічні напрями реалізації інноваційної діяльності

ТОВ «Інжур Кепітал»

Стратегічний напрям	Зміст напрямку	Управлінська мета	Очікуваний стратегічний ефект
Структуризація системи управління інноваційною діяльністю	Формування окремого контуру управління інноваційною діяльністю, що передбачає впорядкування процедур відбору інноваційних ініціатив, визначення відповідальних осіб	Забезпечити керованість, узгодженість і пріоритетність інноваційних процесів у межах єдиної корпоративної логіки	Підвищення стратегічної узгодженості рішень, зниження фрагментарності інноваційних ініціатив, посилення внутрішньої керованості
Диверсифікація інноваційного портфеля	Формування збалансованої структури інноваційного портфеля шляхом узгодженого розвитку інвестиційних напрямків	Зменшити концентраційну залежність від окремих напрямів та забезпечити адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури	Зростання стійкості бізнес-моделі, вирівнювання внутрішньої конфігурації портфеля, підвищення стратегічної гнучкості
Поглиблення цифрової інфраструктури	Розширення функціональної ролі цифрової платформи через вдосконалення аналітичних модулів, персоналізацію	Перетворити цифрове середовище на повноцінний інструмент управління життєвим циклом інноваційних рішень	Підвищення якості клієнтського досвіду, скорочення транзакційних витрат, зростання прозорості та конкурентоспроможності платформи

	сервісу, підвищення прозорості транзакцій	і взаємодії з інвестором	
--	---	--------------------------	--

Продовження таблиці 3.1

Розвиток механізмів ліквідності та вторинного обігу	Удосконалення інституційної та технологічної інфраструктури вторинного ринку сертифікатів	Забезпечити ліквідність інвестиційних інструментів як невід’ємну складову їх ринкової привабливості	Підвищення інвестиційної привабливості продуктів, зростання довіри інвесторів, посилення ролі компанії як інфраструктурного учасника ринку
Посилення ризик-орієнтованого управління	Інтеграція оцінювання ризиків у всі стратегічні напрями інноваційної діяльності, включаючи диверсифікацію продуктів	Забезпечити відповідальне масштабування інноваційної моделі без зростання неконтрольованої вразливості	Зниження регуляторних, операційних і фінансових ризиків, підвищення передбачуваності управлінських рішень, зміцнення стійкості системи
Розвиток організаційного та кадрового потенціалу	Посилення міжфункціональної взаємодії, удосконалення розподілу відповідальності	Сформувати організаційну спроможність підприємства до реалізації складних інноваційних рішень у міждисциплінарному середовищі	Підвищення ефективності внутрішньої координації, зміцнення управлінської дисципліни, зростання інноваційної спроможності підприємства
Посилення довіри інвесторів та інституційної легітимності	Поглиблення прозорості діяльності, удосконалення комунікації щодо механізмів доходності, підвищення зрозумілості продуктів	Перетворити довіру інвесторів на стратегічний актив довгострокового зростання	Розширення клієнтської бази, зміцнення ринкової підтримки інновацій, підвищення репутаційної та інституційної стійкості компанії

Джерело: розроблено автором на основі [23], [29], [35], [57], [60], [67], [97], [100], [101], [102].

Реалізація запропонованої стратегії має забезпечити для ТОВ «Інжур Кепітал» кілька ключових результатів: підвищення внутрішньої впорядкованості інноваційної діяльності, збалансування інноваційного портфеля, посилення ролі цифрової платформи як ядра інноваційної системи, покращення ліквідності та інституційної якості вторинного обігу, підвищення рівня ризик-орієнтованості управління, зміцнення організаційної спроможності та зростання довіри інвесторів [57][60][67][84][85][89][91][94][100][101]. У сукупності це має

сформувані не лише окремі позитивні зміни за напрямками діяльності, а й забезпечити синергетичний ефект у вигляді підвищення керованості, стійкості, адаптивності та стратегічної зрілості бізнес-моделі підприємства [104][105].

3.2. Оцінювання результатів запровадження розробленої стратегії у практику інноваційної діяльності

Оцінювання результатів запровадження розробленої стратегії у практику інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» доцільно здійснювати на основі інтегрованого стратегічно-результативного підходу, який поєднує порівняльний, динамічний, багатовимірний і причинно-наслідковий аналіз [57][73][96][105]. Такий підхід дає змогу оцінити не лише фінансові наслідки реалізації стратегії, а й зміни у клієнтсько-ринковій, процесно-організаційній та інноваційно-інституційній сферах, що є принципово важливим для компанії з платформною бізнес-моделлю [67][98]. У межах оцінювання доцільно виділити чотири взаємопов'язані блоки: фінансово-економічний, клієнтсько-ринковий, процесно-організаційний та інноваційно-інституційний, що узгоджується з логікою збалансованого стратегічного вимірювання результативності [54][98]. Оцінювання має спиратися на базові значення показників, їх прогнозу динаміку, цільові орієнтири та інтегральну оцінку результативності, що дозволяє визначити не лише факт змін, а й ступінь наближення підприємства до бажаної моделі інноваційного розвитку [105][106][107][108].

Система показників оцінювання результативності стратегії інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» має відображати ступінь досягнення стратегічних цілей і формувати основу для подальшого стратегічного контролю [57][98]. Доцільно групувати показники за чотирма блоками: фінансово-економічним, клієнтсько-ринковим, процесно-організаційним та інноваційно-інституційним. Фінансово-економічний блок охоплює активи, дохідність, фінансовий результат і ефективність використання ресурсів [12]; клієнтсько-ринковий це кількість співвласників, рахунків, транзакцій, обсяг торгів і

структуру ринкової активності [94][95]; процесно-організаційний це рівень цифровізації процесів, швидкість реалізації ініціатив, дотримання етапів стратегії та якість координації [97]; інноваційно-інституційний це диверсифікацію портфеля, розвиток ліквідності, рівень ризикового покриття та інституційної довіри [67][98]. Така система дозволяє перейти від загального опису стратегії до її вимірюваної оцінки. Для оцінювання результативності стратегії необхідно визначити базові значення показників, які слугуватимуть відправною точкою для подальшого порівняння з цільовими орієнтирами [57][105]. Для фінансово-економічного блоку базовим періодом доцільно визначити 2024 рік, оскільки саме за цей період у роботі наведено повну систему звітних показників. Для клієнтсько-ринкового та частково інноваційно-інституційного блоків доцільно використовувати найактуальніші фактичні дані щодо активів під управлінням, кількості співвласників, рахунків, транзакцій, обороту торгів і структури активності за фондами [80][94][95]. Прогнозна динаміка показників має ґрунтуватися не на механічному продовженні попередніх темпів зростання, а на змісті розробленої стратегії, що передбачає помірно-цільовий сценарій: зміцнення фінансової стійкості, зростання клієнтської активності, підвищення ролі цифрових операцій, розвиток нових напрямів портфеля та посилення внутрішньої координації [12][57][78][84][97][105]. Прогнозна динаміка структурних показників потребує особливої уваги. Для ТОВ «Інжур Кепітал» важливо не лише зберегти високий рівень активності за базовим REIT-напрямом, а й поступово збільшувати роль інших сегментів інноваційного портфеля [78]. У прогнозі доцільно передбачити не абсолютне зниження значущості REIT, а відносне скорочення його частки завдяки швидшому розвитку енергетичного та інших нових напрямів. Така динаміка свідчатиме про успішність диверсифікації. Для енергетичного сегмента та інших інноваційних компонентів слід прогнозувати випереджальні темпи зростання порівняно з уже зрілими продуктами. Асиметрія прогнозованої динаміки між базовими та новими напрямками в цьому випадку підтверджує досягнення мети збалансування портфеля.

У процесно-організаційному блоці прогнозування доцільно формувати орієнтири не лише за кількісними, а й за відносними та якісними показниками. Для компаній із великим масштабом операцій пріоритетними є скорочення часу впровадження інновацій, підвищення частки цифрових операцій, зростання виконання етапів стратегії та посилення координації між підрозділами [97]. У межах магістерського дослідження ці індикатори визначаються як цільові напрями поліпшення, навіть якщо частина з них наразі не має відкритих значень, оскільки основна мета полягає у створенні системи оцінювання для подальшої реалізації стратегії, а не у статистичному звітуванні.

Оцінювання очікуваного ефекту за стратегічними напрямами інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» доцільно здійснювати не шляхом формального підсумовування прогнозних показників, а через аналіз впливу кожного напрямку на економічні, організаційні, цифрові та інституційні параметри діяльності. Це особливо важливо, оскільки стратегія охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких створює власний ефект і впливає на інші елементи системи. Оцінювання повинно враховувати роль кожного заходу в загальній архітектурі стратегічного розвитку.

Перший стратегічний напрям, формалізація системи управління інноваційною діяльністю, забезпечує організаційний ефект, що включає впорядкування рішень, зменшення фрагментарності ініціатив і підвищення відповідності між пріоритетами та ресурсами [16]. Перехід до структурованого механізму відбору, узгодження та контролю сприяє скороченню втрат від дублювання ініціатив, неузгодженості строків і нечіткості відповідальності, а також підвищує ефективність використання ресурсів. На рівні оцінювання це проявляється у вищому рівні виконання етапів стратегії, скороченні часу впровадження інновацій та покращенні координації між функціональними блоками [97].

Другий стратегічний напрям, диверсифікація інноваційного портфеля, забезпечує структурний і ринковий ефект, знижуючи залежність від одного продуктового ядра та збалансовуючи активність між різними сегментами моделі

[60]. Для ТОВ «Інжур Кепітал» це передбачає розвиток напрямів із нижчою поточною часткою, але з вищим стратегічним потенціалом. Очікуваний результат полягає не лише у розширенні продуктової пропозиції, а й у підвищенні адаптивності до зовнішніх змін. Оцінювання цього ефекту доцільно здійснювати за динамікою частки нових напрямів, рівнем диверсифікації портфеля та зміною структури торгів на платформі [78].

Третій стратегічний напрям, розвиток цифрової інфраструктури, має забезпечити комплексний процесний, ринковий та інституційний ефект. Для платформного підприємства цифрове середовище виступає не лише каналом доступу, а й простором створення споживчої цінності, де відбуваються ознайомлення з пропозицією, прийняття рішень, операції, моніторинг і подальша взаємодія з активом [84]. Очікуваний ефект полягає у підвищенні зручності користування, зростанні частки цифрових операцій, зміцненні клієнтської залученості та зниженні транзакційних витрат. Для Inzhur це означає не лише технічне вдосконалення, а й глибшу інтеграцію аналітики, персоналізації, прозорості та оперативності. Оцінювання цього ефекту доцільно здійснювати за динамікою кількості транзакцій, частки цифрових операцій, активності рахунків і використання сервісного функціоналу [85].

Четвертий стратегічний напрям, розвиток механізмів ліквідності та вторинного обігу, має ринковий та інституційний ефект. Ліквідність забезпечує не лише доступність інвестування на вході, а й гнучкість у подальшому розпорядженні активом. Для Inzhur це є однією з ключових відмінностей від класичних форм інвестування в нерухомість, оскільки платформа забезпечує організований вторинний обіг [89]. Очікуваний ефект полягає у підвищенні привабливості інвестиційних продуктів, зростанні оборотності сертифікатів, посиленні довіри до платформи та розширенні свободи дій інвестора. Оцінювання цього ефекту доцільно здійснювати за зростанням обсягів вторинного обігу, обороту торгів, частоти перепродажу та участі співвласників у ринковій активності [94].

П'ятий стратегічний напрям, посилення ризик-орієнтованого управління, забезпечує стабілізаційний ефект. Для інноваційної платформи, що працює з фінансовими потоками, цифровими транзакціями, правами інвесторів і складними інституційними механізмами, ризик-менеджмент виконує архітектурну функцію, узгоджуючи темп інновацій із вимогами стійкості системи [67]. Очікуваний ефект полягає у підвищенні передбачуваності рішень, зниженні вразливості до концентраційних, регуляторних та операційних ризиків і зміцненні довгострокової життєздатності моделі. Оцінювання цього ефекту доцільно здійснювати за зміною рівня ризикового покриття інноваційних напрямів, зниженням концентраційної залежності та покращенням якості стратегічного моніторингу [29].

Шостий стратегічний напрям, розвиток організаційного та кадрового потенціалу, має передусім внутрішній управлінський ефект. Його особливість полягає в тому, що він не завжди одразу відображається у зовнішніх кількісних індикаторах, проте саме від нього залежить здатність підприємства підтримувати результативність інших напрямів без втрати якості реалізації [35]. Для Inzhur очікуваний ефект полягає у зміцненні міжфункціональної взаємодії, покращенні розподілу відповідальності та розвитку компетенцій на стику фінансів, цифрових сервісів, продуктового дизайну й правового супроводу. На рівні оцінювання це може проявлятися через покращення координації, своєчасності виконання стратегічних етапів і скорочення інтервалу між ініціюванням інновації та її впровадженням [101].

Сьомий стратегічний напрям, зміцнення довіри інвесторів та інституційної легітимності інноваційної моделі, має інтегральний, ринковий, репутаційний і довгостроково-фінансовий ефект. Для компанії, що працює у сфері колективного інвестування та пропонує інноваційні інструменти участі у володінні активами, довіра є структурним елементом бізнес-моделі [91]. Очікуваний ефект полягає в тому, що інвестор сприйматиме інноваційність Inzhur не як джерело невизначеності, а як спосіб підвищення доступності, прозорості та керованості інвестиційного процесу. Це має сприяти повторній участі, зростанню лояльності

співвласників, розширенню клієнтської бази та зниженню бар'єра входу. Оцінювання цього ефекту доцільно здійснювати за показниками повторних інвестицій, активності співвласників, приросту рахунків і ринкової участі в нових сегментах платформи [94].

У взаємозв'язку всі стратегічні напрями формують синергетичний результат. Формалізація управління створює основу для якісної диверсифікації портфеля, диверсифікація підсилює стійкість моделі та формує нові точки зростання, цифрова інфраструктура забезпечує реалізацію продуктових і сервісних змін, розвиток ліквідності підвищує ринкову привабливість, ризик-менеджмент підтримує контрольованість процесу, а організаційний розвиток забезпечує управлінську спроможність підтримувати темп змін. У сукупності це має забезпечити не лінійний, а накопичувальний стратегічний ефект, що проявляється не лише у зростанні окремих показників, а й у підвищенні загальної якості функціонування платформи [104].

З методологічної точки зору оцінка очікуваного ефекту за стратегічними напрями є проміжною, але важливою ланкою між системою показників і подальшою інтегральною оцінкою результативності. Вона дозволяє визначити внесок кожного напрямку у досягнення загальної мети стратегії та оцінити, наскільки збалансовано розподіляється очікуваний ефект між різними напрями розвитку підприємства. Для ТОВ «Інжур Кепітал» це особливо важливо, оскільки стратегія не може оцінюватися за одним параметром, а її успішність визначається внеском кожного напрямку у зміцнення інноваційної моделі.

Інтегральна оцінка результативності стратегії інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» дає змогу об'єднати результати фінансово-економічного, клієнтсько-ринкового, процесно-організаційного та інноваційно-інституційного блоків в єдину систему стратегічного вимірювання [57][105]. Для цього доцільно використовувати інтегральний індекс результативності, побудований на основі нормалізованих показників і блочної агрегації, що забезпечує порівнянність індикаторів різної економічної природи та дозволяє оцінити не лише окремі

зміни, а й їх узгодженість у межах загальної логіки розвитку підприємства [106][107].

З метою побудови інтегрального індексу доцільно застосувати формулу зваженої агрегованої оцінки [106]:

$$I_{\text{інт}} = 0,25F + 0,25C + 0,20P + 0,30I$$

де F - інтегрована оцінка фінансово-економічного блоку, C - інтегрована оцінка клієнтсько-ринкового блоку, P - інтегрована оцінка процесно-організаційного блоку, I - інтегрована оцінка інноваційно-інституційного блоку. Вибір такої системи ваг є обґрунтованим, оскільки фінансово-економічний і клієнтсько-ринковий блоки відображають зовнішньо помітний результат реалізації стратегії, процесно-організаційний – якість її внутрішнього впровадження, а інноваційно-інституційний глибину стратегічної трансформації бізнес-моделі [104][107]. Нормалізацію показників доцільно здійснювати за цільовим принципом, а інтерпретацію інтегрального індексу проводити за шкалою результативності: до 0,39 низька результативність; 0,40–0,59 – достатній, але нестійкий рівень; 0,60–0,79 – середньо-високий рівень; 0,80–1,00 – високий рівень результативності [106]. Такий підхід дозволяє використовувати інтегральну оцінку не лише як підсумковий показник, а і як інструмент стратегічного контролю та коригування управлінських рішень [107][108].

Нормалізацію окремих показників доцільно здійснювати за цільовим принципом. Для стимулюючих індикаторів, зростання яких оцінюється позитивно, нормалізоване значення визначається як відношення фактичного або прогнозного показника до цільового значення з обмеженням не більше 1. Для дестимулюючих показників, зниження яких є бажаним, використовується обернене відношення цільового значення до фактичного або прогнозного. Такий підхід запобігає непропорційному впливу індикаторів, що значно перевищили плановий орієнтир, і зберігає стратегічну відповідність. У прикладному вимірі це означає, що інтегральна оцінка відображає не абсолютний масштаб досягнення, а ступінь наближення до цільової конфігурації розвитку. Для Inzhur це особливо важливо, оскільки частина базових показників уже має високі значення, і

подальша оцінка повинна відображати якість стратегічного прогресу, а не лише зростання показників [106].

У межах кожного блоку доцільно використовувати середньозважене значення нормалізованих індикаторів. Це дозволяє не лише агрегувати дані, а й зберігати аналітичну логіку блоку. Наприклад, фінансово-економічний блок може включати активи під управлінням, темп приросту доходів, чистий фінансовий результат і співвідношення доходів до витрат. Клієнтсько-ринковий блок - кількість співвласників, активних рахунків, транзакцій, оборот торгів і частку повторних інвестицій. Процесно-організаційний - частку цифрових операцій, швидкість проходження інноваційної ініціативи, рівень виконання етапів стратегії та якість міжфункціональної координації. Інноваційно-інституційний - рівень диверсифікації портфеля, інтенсивність вторинного обігу, рівень ризикового покриття та ступінь інституційної довіри. За такого підходу інтегральний індекс відображає впорядковану систему оцінювання, а не просто стискає інформацію [98].

Для інтерпретації інтегрального індексу доцільно застосовувати шкалу результативності, яка трансформує числові значення у конкретні управлінські висновки. У цьому дослідженні використовується така шкала: до 0,39 — низька результативність і фрагментарність змін; 0,40–0,59 — достатній, але нестійкий рівень; 0,60–0,79 — середньо-високий рівень, коли стратегія функціонує як системний механізм розвитку, але ще потребує коригування; 0,80–1,00 — високий рівень, коли стратегія забезпечує узгоджений позитивний ефект у всіх ключових блоках. Запропонована шкала поєднує аналітичну чіткість із практичною придатністю для управлінських рішень [106].

Для ТОВ «Інжур Кепітал» інтегральна оцінка дає змогу визначити не лише загальний рівень успішності стратегії, а й структуру цього успіху. Наприклад, фінансові та клієнтські показники можуть зростати швидше, ніж процесно-організаційний або інноваційно-інституційний блоки. У такому випадку інтегральний індекс не лише фіксує середній результат, а й вказує на стратегічний

дисбаланс, що перетворює його на інструмент стратегічного контролю, а не лише підсумкового звітування [107].

Інтегральна оцінка поєднує поточний і перспективний аналіз. У поточному вимірі вона демонструє відповідність фактичних результатів стратегічним цілям, а в перспективному — формує основу для сценарного аналізу та коригування управлінських рішень. Для ТОВ «Інжур Кепітал» це дозволяє використовувати інтегральний індекс не лише як підсумковий показник, а й як інструмент для перерозподілу управлінської уваги між стратегічними напрямками. Наприклад, висока фінансова динаміка за слабого прогресу в інноваційно-інституційному блоці свідчить про необхідність посилення диверсифікації портфеля, ліквідності та ризик-контролю. Таким чином, інтегральна оцінка виконує функцію стратегічного саморегулювання [108].

На практиці інтегральний індекс необхідно поєднувати з детальною аналітикою блокових оцінок. Зведений показник формує загальну картину результативності, проте для управлінських висновків важливо визначити, які саме компоненти сформували підсумковий результат. Відповідно, інтегральна оцінка має доповнювати, а не замінювати аналіз окремих груп показників. Для ТОВ «Інжур Кепітал» така модель дає змогу оцінювати стратегію як цілісну систему змін, результати якої можна вимірювати, порівнювати та інтерпретувати на узагальненому рівні.

Отже, інтегральна оцінка результативності стратегії інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» повинна базуватися на блочно-зваженій композитній моделі, яка поєднує нормалізовані показники, диференційовані ваги, шкалу інтерпретації та аналітичний зв'язок між загальним індексом і частковими результатами. Такий підхід дає змогу оцінити не лише окремі досягнення, а й їхню узгодженість, системність і стратегічну повноту. У цьому дослідженні інтегральний індекс виступає основним інструментом оцінювання результативності стратегії та формує аналітичну основу для подальшого аналізу ризиків і умов успішності.

Успішність впровадження стратегії інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» залежить не лише від якості її змістового обґрунтування, а й від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати ризики стратегічних змін [105]. Для компанії типу Inzhur, яка поєднує цифрову платформу, інвестиційні продукти, механізми вторинного обігу та інфраструктурні ініціативи, ключовими є організаційно-управлінські, ресурсно-інфраструктурні, ринково-поведінкові, цифрово-операційні, інституційно-регуляторні ризики, а також ризики готовності до змін і впровадження інновацій [6][12][16][84][103][109][110][111]. Їх систематизацію подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ризики для діяльності підприємства

Група ризиків	Зміст ризику	Потенційний негативний наслідок	Умова успішності / спосіб нейтралізації
Організаційно-управлінські	Нечіткий розподіл ролей, слабка координація між підрозділами, фрагментарність реалізації	Уповільнення виконання стратегії, дублювання функцій, втрата керованості	Формування координаційного ядра стратегії, чітке закріплення відповідальності
Ресурсно-інфраструктурні	Нерівномірний розподіл фінансових, кадрових і технологічних ресурсів	Посилення одних напрямів за рахунок ослаблення інших	Портфельний підхід до розподілу ресурсів, поетапне фінансування
Ризики готовності до змін	Низьке сприйняття доцільності змін, недостатня підтримка керівництва, прихований опір	Зниження темпу імплементації, часткове виконання заходів	Формування readiness for change, комунікація доцільності, управлінська підтримка
Ринково-поведінкові	Непрозоре або складне сприйняття нових рішень інвесторами	Зниження довіри, слабша реакція ринку, уповільнення залучення співвласників	Якісна комунікація, пояснення економічної логіки змін, збереження зрозумілості сервісу
Цифрово-операційні	Технічні збої, складність інтеграції нових функцій, невідповідність інтерфейсу очікуванням користувачів	Погіршення клієнтського досвіду, втрата операційної ефективності	Поетапне тестування, аналітичний моніторинг, контроль цифрової якості
Ресурсно-інфраструктурні	Нерівномірний розподіл фінансових,	Посилення одних напрямів за рахунок ослаблення інших	Портфельний підхід до розподілу

	кадрових і технологічних ресурсів		ресурсів, поетапне фінансування
--	-----------------------------------	--	---------------------------------

Продовження таблиці 3.2

Ризики готовності до змін	Низьке сприйняття доцільності змін, недостатня підтримка керівництва, прихований опір	Зниження темпу імплементації, часткове виконання заходів	Формування readiness for change, комунікація доцільності, управлінська підтримка
Інституційно-регуляторні	Невідповідність темпу інноваційного розвитку нормативним вимогам	Правові ускладнення, зростання регуляторного навантаження	Посилення комплаєнсу, правовий супровід, нормативна сумісність нових рішень
Ризики впровадження інновацій	Невдала інтеграція нових рішень у чинну організаційну практику	Частковий ефект від стратегії, перевантаження системи	Етапність реалізації, пілотування, адаптація механізму впровадження до складності рішення

Джерело: розроблено автором на основі [10], [12], [110], [111].

Отже, оцінювання результатів впровадження стратегії показує, що її ефективність слід розглядати як комплексний трансформаційний ефект у фінансово-економічній, клієнтсько-ринковій, процесно-організаційній та інноваційно-інституційній сферах [57][98]. Запропонований підхід дає змогу поєднати базові значення, прогнозу динаміку, систему показників, інтегральний індекс і ризик-орієнтований аналіз в єдину логіку стратегічного контролю [67][94][95][105][106]. Для ТОВ «Інжур Кепітал» це створює основу не лише для оцінювання результативності запропонованої стратегії, а й для подальшого коригування її реалізації відповідно до змін зовнішнього середовища, ресурсних можливостей підприємства та реакції ринку [103][109][110].

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал», що дало змогу досягти поставленої мети – сформулювати науково обґрунтовані та практично імплементовані рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. У межах дослідження розкрито предмет роботи – теоретико-методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства – та конкретизовано його на рівні об’єкта дослідження, яким виступає стратегічне управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал». Послідовне поєднання теоретичного узагальнення, методичного аналізу, діагностики інноваційної діяльності підприємства, характеристики застосовуваних управлінських інструментів і розроблення рекомендацій щодо подальшого вдосконалення дало змогу забезпечити цілісне виконання всіх дослідницьких завдань.

Теоретичне узагальнення показало, що стратегічне управління інноваційною діяльністю слід розглядати як безперервний, цілеспрямований і багаторівневий процес прийняття управлінських рішень для забезпечення довгострокового розвитку підприємства через системне використання інноваційного потенціалу. Аналіз наукових підходів уточнив, що інноваційна діяльність сьогодні охоплює не лише створення нових продуктів або технологій, а й організаційні, фінансові, цифрові та інституційні зміни, які разом формують нову якість функціонування підприємства. У роботі систематизовано ключові принципи стратегічного управління інноваційною діяльністю: системність, адаптивність, цілеспрямованість, ресурсна забезпеченість, керованість, збалансованість і орієнтація на довгострокову стійкість. Також узагальнено основні функції: аналітичну, планову, організаційну, координаційну, контрольну та коригувальну. Це дозволило обґрунтувати, що методичне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю має включати не лише інструменти генерування та відбору інноваційних рішень, а й засоби стратегічного аналізу, оцінювання інноваційного потенціалу, фінансового

обґрунтування, управління ризиками, розвитку персоналу та вимірювання результативності. Такий інтегрований підхід створює умови для переходу від фрагментарної інноваційної активності до керованої моделі стратегічного розвитку.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» показало, що компанія впровадила інноваційну бізнес-модель, яка поєднує фінансові, цифрові, організаційні та інституційні інновації. Діагностика засвідчила, що унікальність компанії полягає у використанні цифрової платформи для залучення капіталу, механізмів колективного інвестування, вторинного обігу інвестиційних сертифікатів і розвитку нових напрямів інвестування. Це свідчить про вихід за межі традиційного інвестиційного посередництва. Бізнес-модель ТОВ «Інжур Кепітал» ґрунтується на адаптації REIT-підходу до українського ринку, розширенні доступу інвесторів до дохідних активів і створенні гнучких механізмів участі у володінні нерухомістю та іншими інвестиційними об'єктами. Компанія демонструє високі темпи розвитку, що підтверджується зростанням активів під управлінням, збільшенням кількості співвласників, рахунків, транзакцій, обороту торгів і розширенням продуктового портфеля, зокрема за рахунок енергетичного напрямку. Узагальнення результатів свідчить, що інноваційна діяльність ТОВ «Інжур Кепітал» вже має системний характер. Для подальшого масштабування моделі необхідно підвищити рівень стратегічної координації, внутрішньої структурованості та забезпечити збалансований розвиток складових інноваційного портфеля.

Дослідження системи стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал» показало, що підприємство вже використовує широкий спектр управлінських рішень, які охоплюють аналітичний, цифровий, організаційний, фінансово-інвестиційний, ризик-орієнтований та контрольний напрями. Аналіз підтвердив застосування інструментів для оцінки ринкових можливостей, розвитку цифрової інфраструктури, просування інвестиційних продуктів, підтримки вторинного обігу, розширення клієнтської бази та адаптації бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища. Водночас встановлено, що ці

інструменти, хоча й ефективні, функціонують переважно як сукупність взаємопов'язаних, але не повністю формалізованих елементів. Це підвищує залежність інноваційного розвитку від поточної управлінської гнучкості та ринкової ситуації. Тому для переходу від моделі інтенсивного зростання до керованого стратегічного розвитку підприємству необхідно не створювати нові інструменти, а впорядкувати, інтегрувати та підпорядкувати наявні механізми єдиній стратегічній логіці. Це стало основою для розробки у третьому розділі цілісної стратегії реалізації інноваційної діяльності, яка базується на існуючому інноваційному потенціалі підприємства та переводить його у більш структурований, вимірюваний і довгостроковий формат.

У третьому розділі представлено цілісну концепцію вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал». Вона базується на аналітичних висновках попередніх розділів і враховує практичні потреби подальшого розвитку компанії. Дослідження обґрунтувало необхідність переходу від інтенсивного інноваційного зростання до більш формалізованої, збалансованої та керованої моделі стратегічного розвитку. Для ТОВ «Інжур Кепітал» рекомендовано комбіновану стратегію інноваційної діяльності, яка поєднує наступальний, нішевий, інституційно-цифровий та амбідекстральний підходи. Це відповідає поточній бізнес-моделі, ринковій позиції та характеру інноваційної активності компанії. Запропонована стратегія спрямована не лише на окремі продуктово-ринкові рішення, а на комплексне зміцнення внутрішньої архітектури розвитку підприємства. Вона передбачає систематизацію інноваційного портфеля, розвиток цифрової платформи, підвищення ліквідності інвестиційних інструментів, інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічні рішення, а також розвиток організаційного та кадрового потенціалу. Важливо, що стратегія подана як структурована модель дій із чітко визначеними передумовами, метою, стратегічними цілями, принципами, основними напрямками, етапами реалізації та механізмом впровадження. Такий підхід доводить, що подальший розвиток ТОВ «Інжур Кепітал» має ґрунтуватися на цілісному стратегічному управлінні інноваціями, де кожен елемент, від нових

продуктів до цифрових сервісів і механізмів вторинного обігу, є частиною єдиної довгострокової моделі зростання. У підсумку доведено, що запропонована стратегія створює умови для переходу компанії до вищого рівня інституційної зрілості, коли інноваційна діяльність стає впорядкованим інструментом забезпечення стійкої конкурентоспроможності, а не лише реакцією на окремі ринкові імпульси.

Поглиблення прикладного змісту дослідження досягнуто через розроблення методичного підходу до оцінювання результатів упровадження запропонованої стратегії. У роботі обґрунтовано, що оцінювання результативності стратегії інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» має здійснюватися на багатовимірній основі. Воно охоплює фінансово-економічний, клієнтсько-ринковий, процесно-організаційний та інноваційно-інституційний блоки. Такий підхід дозволив відмовитися від вузького трактування ефективності виключно через фінансовий результат. Замість цього застосовано більш адекватну для підприємства логіку оцінювання, яка враховує показники цифрової активності, диверсифікації портфеля, розвитку ліквідності, рівня довіри інвесторів, внутрішньої керованості та ступеня інституційної готовності до подальшого масштабування. На цій основі сформовано систему показників оцінювання результативності стратегії, визначено базові значення та прогнозу динаміку ключових параметрів розвитку. Також проведено оцінку очікуваного ефекту за кожним стратегічним напрямом. Особливе значення має те, що в роботі запропоновано інтегральний підхід до оцінювання результативності стратегії. Він дозволяє звести різномірні результати в узагальнений індекс і оцінювати не лише окремі досягнення, а й загальний ступінь стратегічної узгодженості розвитку підприємства. Водночас аналіз ризиків впровадження та умов успішності реалізації стратегії засвідчив, що її ефективність залежить не тільки від правильності вибору стратегічних напрямів, а й від наявності сприятливого внутрішнього середовища. Це середовище включає управлінське лідерство, організаційну готовність до змін, ресурсну збалансованість, нормативну сумісність, поетапність упровадження та розвинену систему зворотного зв'язку.

Підсумовуючи результати дослідження, основним науковим досягненням є обґрунтування та розробка цілісної моделі вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал». Модель поєднує теоретичний аналіз, діагностику бізнес-моделі підприємства та проектування практичної системи стратегічних рішень. На відміну від підходів, де інноваційна діяльність розглядається як окремий напрям або сукупність локальних нововведень, у цьому дослідженні вона визначена як інтегрована складова довгострокового розвитку підприємства через взаємодію цифрових, фінансових, організаційних, ринкових та інституційних елементів. Такий підхід дозволив перейти від опису окремих характеристик інноваційної активності до створення завершеної моделі стратегічного управління, що охоплює вибір типу стратегії, визначення цілей і принципів, обґрунтування напрямів реалізації, формування етапів впровадження, розробку механізму реалізації та систему оцінювання результативності. Доведено, що для інвестиційно-фінансових підприємств, які працюють у динамічному цифровому середовищі та умовах інституційної трансформації, стратегічне управління інноваційною діяльністю має базуватися на поєднанні масштабування, диверсифікації, керованості, ризик-орієнтованості та інституційної довіри. Наукова новизна полягає в уточненні методичних засад такого управління та їх адаптації до специфіки підприємства з урахуванням його ринкового позиціонування, структури інноваційного портфеля та механізмів взаємодії з інвесторами.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені у магістерській роботі положення можуть бути безпосередньо використані для стратегічного планування та вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал». Запропонована стратегія, її зміст, етапи реалізації, механізм впровадження та система оцінювання результативності формують прикладний інструментарій для прийняття управлінських рішень щодо розвитку інноваційного портфеля, посилення цифрової платформи, підвищення ліквідності інвестиційних інструментів, удосконалення ризик-менеджменту та організаційної координації. Практична цінність роботи не обмежується лише

досліджуваним підприємством. Запропонований підхід може бути адаптований для інших компаній у сфері колективного інвестування, цифрових фінансових сервісів, управління активами та інноваційних моделей залучення капіталу. Це можливо завдяки універсальності методичних рішень, які поєднують стратегічне бачення з практичною реалізацією, інтегрують кількісне та якісне оцінювання, а також враховують ризики та умови успішності вже на етапі проектування стратегічних змін. Результати дослідження можуть бути використані як у корпоративному управлінні, так і в подальших наукових розробках, присвячених стратегічному управлінню інноваційною діяльністю підприємств у цифровому та динамічному економічному середовищі.

Таким чином, мету магістерської роботи досягнуто, оскільки в результаті дослідження сформульовано науково обґрунтовані та практично імплементовані рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інжур Кепітал». Поставлені завдання виконано послідовно: узагальнено теоретичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства; досліджено його методичне забезпечення; здійснено діагностику інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал»; охарактеризовано інструменти стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства; запропоновано та обґрунтовано напрями вдосконалення такого управління в умовах цифрової трансформації. Отримані результати підтверджують практичну значущість роботи та можливість використання розроблених рекомендацій для підвищення стратегічної керованості, інноваційної результативності та довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Інжур Кепітал».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлюк В. Інноваційна діяльність підприємства – сучасні аспекти. IV Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». Тернопіль, 2011. С. 210. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10347/2/Conf_2011v2_Mikhailiuk_V-Innovatsiina_diialnist_pidpriemstva_210.pdf (дата доступу: 29.11.2025).
2. Дмитренко М. Інновація як універсальна цінність суспільства. Освіта регіону. 2016. № 4. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/171> (дата доступу: 29.11.2025).
3. Дикань, В. Л., Зубенко, В. О., Маковоз, О. В., Токмакова, І. В., & Шраменко, О. В. (2013). Стратегічне управління. Центр учбової літератури.
4. Шершньова, З. Є. (2004). Стратегічне управління (2-ге вид., перероб. і доп.). КНЕУ.
5. Волкова, М. В., & Подвігін, А. Д. (2024). Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133> (дата доступу: 02.04.2026).
6. Плахотнік О. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка інновацій» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня всіх технічних спеціальностей. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2022. 62 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/34/7-34-kl54.pdf> (дата доступу: 03.12.2025).
7. Безгін К. С., Клименко Ю. М. Управління інноваціями: навчальний посібник. за заг. ред. К. С. Безгіна. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/235/1/21_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%BC%D0%B8_2019.pdf (дата доступу: 03.12.2025).

8. Полозова Т. В., Кривцун Д. Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 110–111. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf> (дата доступу: 03.12.2025).
9. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12> (дата доступу: 10.12.2025).
10. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> (дата доступу: 10.12.2025).
11. Близнюк Т. П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства: монографія. Х.: ФОП Александрова К. М., 2008. 352 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7725> (дата доступу: 03.12.2025).
12. Чумак О. В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2009. Вип. 36. С. 152–165. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_36_14.pdf (дата доступу: 06.12.2025).
13. Файчук О. М., Файчук О. В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 66–70.
14. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 3. С. 31.
15. Коюда П. М., Шейко І. А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: монографія. Х.: Компанія СМІТ, 2013. 332 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/6b4e28b2-8877-410b-b70d-5ef4d2eb26d7> (дата доступу: 06.12.2025).
16. Тебенко В. М. Економіка та організація інноваційної діяльності: електронний навчальний посібник. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page30.html (дата доступу: 26.12.2025).

17. Моделі та етапи інноваційних процесів. Studfile: файловий архів студентів. URL: <https://studfile.net/preview/16455711/page:2/> (дата доступу: 26.12.2025).
18. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2010. № 2(20). С. 181–183. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/23935> (дата доступу: 26.12.2025).
19. Іськович В. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю в Україні. 66-та студентська науково-технічна конференція. Секція «Економіка і менеджмент»: збірник тез доповідей. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. С. 68–70. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/5344> (дата доступу: 30.12.2025).
20. Економіка та організація інноваційної діяльності: електронний навчальний посібник. 4. Інноваційна політика підприємства. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page5.html (дата доступу: 03.01.2026).
21. Dmytruk R. Модель Три горизонти McKinsey.pptx [презентація]. SlideShare. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/mckinseypptx/251528845> (дата доступу: 06.01.2026).
22. Strategic Insights. Що може стати рушієм зростання. Medium. 03.09.2023. URL: <https://strategic-ua.medium.com/%D1%89%D0%BE-%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%B5-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D1%80%D1%83%D1%88%D1%96%D1%94%D0%BC-%D0%B7%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-aef023d5729d> (дата доступу: 09.01.2026).
23. Жилінська О. І. Розвиток науково-технічної діяльності: теорія і практика активізації: дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2016. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0516U000307> (дата доступу: 20.12.2026).
24. Управління інноваційним розвитком організації: тема 5 [конспект лекції]. 21 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F->

[FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/4_Ypravl.innov_L2.pdf](#) (дата доступу: 11.01.2026).

25. Федулова І. В. Класифікація інноваційних стратегій. Теорії мікро- і макроекономіки: збірник наукових праць. 2010. № 35. С. 122–130. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eee1e887-15c6-4568-999e-ce37e4ecfe18/content> (дата доступу: 13.01.2026).

26. Гарбуз С. В. Стратегічне управління ІД на підприємстві. Поняття та типи інноваційних стратегій. Інноваційний менеджмент: навч. посіб.. С. В. Гарбуз, Т. Є. Пенкіна, Л. М. Хоменко, Т. О. Соболева ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. С. 317–327. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5eea7478-b4c0-46d5-a068-841e903929ae/content> (дата доступу: 15.01.2026).

27. Berher A. Innovative strategies of trading enterprises = Інноваційні стратегії торговельних підприємств. Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. Р. 198–201. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-55>. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/568/15555/32796-1?inline=1> (дата доступу: 17.01.2026).

28. Левицька І. В., Постова В. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 158–169. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=25648.pdf> (дата доступу: 19.01.2026).

29. Ринкова система господарювання: інноваційний менеджмент. Реферат. Освіта.UA: реферати з менеджменту. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14513/> (дата доступу: 21.01.2026).

30. Желанова В. Модель інноваційної особистості: структурно-динамічний підхід. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 2023. № 39(1). С. 12–17. DOI: 10.28925/2311-2409.2023.392. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47564/1/V_Zhelanova_MIOSDP_39_POTPPP.pdf (дата доступу: 23.01.2026).
31. Вчення про управління Анрі Файоля: функції, принципи та правила. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15388/> (дата доступу: 25.01.2026).
32. Стадник В. В., Головчук О. В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С. 177–181. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/34.pdf (дата доступу: 27.01.2026).
33. Функції інноваційного менеджменту. Studfile: файловий архів студентів. URL: <https://studfile.net/preview/5468862/page:3/> (дата доступу: 29.01.2026).
34. Стратегічне управління інноваційними процесами на підприємстві. Розділ 2. Економічний механізм становлення інноваційного суспільства в Україні. С. 122–136. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Klimova/2_2.pdf (дата доступу: 31.01.2026).
35. Управління персоналом. Розділ 10. Стимулювання праці: матеріальне та нематеріальне. Електронний навчальний посібник. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p10.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p10.html) (дата доступу: 02.02.2026).
36. Методичне забезпечення освітнього процесу. ВСП «Горохівський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»: офіц. вебсайт. URL: <https://gfklrup.org.ua/metodychne-zabezechennia-osvitnoho-protsesu> (дата доступу: 04.02.2026).

37. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. BukLib.net: електронна бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/34025/> (дата доступу: 06.02.2026).
38. Небилиця О. А., Мамедова А. К. Методичне забезпечення розвитку персоналу як запорука конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 429–434. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/2863> (дата доступу: 08.02.2026).
39. Мозковий штурм. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D1%88%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BC (дата доступу: 10.02.2026).
40. Метод «СИНЕКТИКА». Основи економічного прогнозування. 6.2.3. BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/32945/> (дата доступу: 14.02.2026).
41. High Speed Train Inspired by the Kingfisher. AskNature. 1997. URL: <https://asknature.org/innovation/high-speed-train-inspired-by-the-kingfisher/> (дата доступу: 16.02.2026).
42. Morphological Analysis – A problem solving method to aid the idea generation phase. GreyB. URL: <https://greyb.com/blog/morphological-analysis/> (дата доступу: 20.02.2026).
43. Лівшиць А. (Гавріель). Теорія і Алгоритм рішення винахідницьких задач та їх сучасна інтерпретація в локальному інноваційному процесі в масштабі стартап компанії. Patent.km.ua. 18.02.2012. URL: <https://patent.km.ua/ukr/articles/i1424?nc=1> (дата доступу: 22.02.2026).
44. Теорія розв'язання винахідницьких задач. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%27%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%85%

[D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87](#) (дата доступу: 18.02.2026).

45. Методи раціонального вирішення винахідницьких задач. Основи технічної творчості: електронний підручник. URL: <https://rafk.if.ua/ebook/ott/teoria/4-metodi.htm> (дата доступу: 26.02.2026).

46. Гаміє А. М. Методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 344–345. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/71.pdf> (дата доступу: 28.02.2026).

47. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами: що це і як скласти. Блог eSputnik. 18.04.2025. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата доступу: 02.03.2026).

48. Проноза Д. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він потрібен у стратегічному маркетингу. Laba. 14.09.2020. URL: <https://laba.ua/blog/1618-hto-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu> (дата доступу: 04.03.2026).

49. Zosym M. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). 06.12.2022. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата доступу: 06.03.2026).

50. TOWS. Hromada. URL: <https://hromada.canactions.com/tows/> (дата доступу: 08.03.2026).

51. Гайденок С. М., Телятник С. В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2016. 6 с. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/%D0%86%D0%86_%D0%91%D0%90/%D1%812/_2016%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%93%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA.PDF (дата доступу: 10.03.2026).

52. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку». BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/24933/> (дата доступу: 12.03.2026).
53. Метод аналізу ієрархій. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%83_%D1%96%D1%94%D1%80%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%96%D0%B9 (дата доступу: 14.03.2026).
54. Метод Дельфі як метод кількісної оцінки думки експертів. Його переваги і недоліки. Studies.in.ua. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3314-metod-delf-yak-metod-klksnoyi-ocnki-dumki-ekspertv-yogo-perevagi-nedolki.html> (дата доступу: 16.03.2026).
55. Збалансована система показників. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2 (дата доступу: 18.03.2026).
56. McKinsey & Company. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. McKinsey Quarterly. 01.09.2008. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (дата доступу: 20.03.2026).
57. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2005. Вип. 7, ч. 1. С. 156–163. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/45d42d56-ce3c-4185-bede-2105fb88af45/content> (дата доступу: 22.03.2026).
58. Лисенко Л. А. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислового підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук: спец.

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2010. 19 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/771/1/%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%D0%90.%20%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата доступу: 24.03.2026).

59. Карманський А., Король С. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. DOI: 10.32750/2025-0325. URL: https://www.researchgate.net/publication/397004430_METODICNI_PIDHODI_DO_OCINKI_EFEKTIVNOSTI_INVESTICIJNO-INNOVACIJNOI_DIALNOSTI (дата доступу: 26.03.2026).

60. Відмінності в методиці розрахунку простого (PP) та дисконтованого періоду окупності (DPP) інвестицій. Studfile: файловий архів студентів. URL: <https://studfile.net/preview/2265197/page:3/> (дата доступу: 28.03.2026).

61. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Тема 8. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації (частина 2): конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваційним розвитком організації». Харків. 19 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/4_Upr.innov_L8.pdf (дата доступу: 30.03.2026).

62. Самофінансування підприємств. BukLib.net: електронна бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/23956/> (дата доступу: 01.04.2026).
63. Шевчук О. П. Зовнішні джерела фінансування діяльності підприємств: облікові засади. Житомир, 2018. 1 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/716.pdf> (дата доступу: 03.04.2026).
64. Журавльова І. В., Гаврильченко О. В., Полтініна О. П., Найденко О. Є. та ін. Фінанси: навчальний посібник. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Журавльової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 330 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19579/1/2017%20-%20%D0%96%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%86%20%D0%92%2C%20%D0%93%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E%20%D0%92%2C%20%D0%9F%D0%BE%D0%B5%D1%82%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E%20%D0%9F%2C%20%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E%20%D0%84%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf> (дата доступу: 05.04.2026).
65. Спільні підприємства: створення та функціонування. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19363/> (дата доступу: 07.04.2026).
66. Осадчук Є. R&D на виробництві: як взаємодія підрозділів сприяє інноваціям. ЛІГА.Блоги. 20.09.2024. URL: <https://blog.liga.net/user/yeosadchuk/article/54272> (дата доступу: 09.04.2026).
67. Супрун С. Д., Давидюк Л. П. Основні принципи активізації інноваційної діяльності підприємства. Економічний простір. 2020. № 159. С. 111–114.
68. Смирнова Н. В. Управління інноваційними проектами: опорний конспект лекцій. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2019. 55 с. URL: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/1.1.5.1.-Konspekt-lektsij_UIP.pdf (дата доступу: 13.04.2026).

69. Wrzosek D. Матриця ризиків: ключовий інструмент в управлінні проектними ризиками. Flexi Project. URL: <https://flexi-project.com/uk/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2-%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9-%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/> (дата доступу: 15.04.2026).
70. Аналіз чутливості. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата доступу: 17.04.2026).
71. Аналіз чутливості та сценарний аналіз інвестиційного проекту. Studfile: файловий архів студентів. URL: <https://studfile.net/preview/11889208/page:20/> (дата доступу: 19.04.2026).
72. Метод Монте-Карло. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/> (дата доступу: 21.04.2026).
73. Рожок М. В. Пріоритетні напрями управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6 (57). С. 446–451.
74. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Економіка та організація інноваційної діяльності: електронний навчальний посібник. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page9.html (дата доступу: 23.04.2026).
75. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНЖУР КЕПІТАЛ». YouControl: досьє компаній. Код ЄДРПОУ 36301402. Дата реєстрації: 03.02.2009. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36301402/ (дата доступу: 25.04.2026).
76. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНЖУР». YouControl: досьє компаній. Код ЄДРПОУ 44154853. Дата реєстрації: 26.02.2021. URL:

- https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44154853/(дата доступу: 27.04.2026).
77. Inzhur: офіц. вебсайт. URL: <https://www.inzhur.reit/> (дата доступу: 29.04.2026).
78. Inzhur. Звіт: загальна дохідність фондів Inzhur. URL: https://www.inzhur.reit/fund_merger_report (дата доступу: 01.05.2026).
79. Inzhur. Inzhur Energy. URL: <https://www.inzhur.reit/offer/inzhur-energy> (дата доступу: 03.05.2026).
80. Nareit Staff. Nareit welcomes INZHUR, LLC as new member. Nareit. 19.01.2023. URL: <https://www.reit.com/news/blog/nareit-developments/nareit-welcomes-inzhur-llc-new-member> (дата доступу: 05.05.2026).
81. Inzhur. Про Inzhur. URL: <https://www.inzhur.reit/about> (дата доступу: 07.05.2026).
82. Real Estate Investment Trusts (REITs). AtulHost. URL: <https://www.atulhost.com/real-estate-investment-trusts> (дата доступу: 09.05.2026).
83. Aalbers M. B., Taylor Z. J., Klinge T. J., Fernandez R. In real estate investment we trust: State de-risking and the ownership of listed US and German residential real estate investment trusts. Economic Geography. 2023. Vol. 99, № 3. P. 312–335. DOI: 10.1080/00130095.2022.2155134. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00130095.2022.2155134> (дата доступу: 11.05.2026).
84. Real estate investment trust. Wikipedia: The Free Encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate_investment_trust (дата доступу: 13.05.2026).
85. Що таке фінтех. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/handbook/scho-take-finteh-fintech> (дата доступу: 15.05.2026).
86. ICLUB. Фінтех - що це таке і як він змінює світ фінансів. 25.05.2023. Оновлено: 16.09.2025. URL: <https://iclub.vc/uk/insights/what-is-the-fintech-industry-.html> (дата доступу: 17.05.2026).

87. Inzhur. Фонд Inzhur REIT – інвестиції у комерційну нерухомість. URL: <https://www.inzhur.reit/offer/inzhur-reit> (дата доступу: 29.04.2026).
88. White S. One-stop shops for investment. 03.08.2022. URL: <https://www.simonwhite.au/one-stop-shops-for-investment-promotion/> (дата доступу: 01.05.2026).
89. Inzhur. Житловий фонд: що це, які є види та чим відрізняється від комерційного. URL: <https://www.inzhur.reit/blog/zhitlovij-fond-shho-cze-yaki-ye-vidi-ta-chim-vidriznyayetsya-vid-komercziynogo> (дата доступу: 03.05.2026).
90. Inzhur. Андрій Журжій оголосив про заснування Української фондової біржі Inzhur. 07.11.2025. URL: <https://www.inzhur.reit/news/andrij-zhurzhij-ogolosiv-pro-zasnuvannya-ukrayinskoyi-fondovoyi-birzhi-inzhur> (дата доступу: 05.05.2026).
91. Родічкіна А. «Питання – чи вистачить ресурсів». Наступного року Inzhur Андрія Журжія планує запустити власну біржу. Чи реалістична мета та чи потрібно це ринку?. Forbes Ukraine. 13.11.2025. URL: <https://forbes.ua/money/pitannya-chi-vistachit-resursiv-nastupnogo-roku-inzhur-andriya-zhurzhiya-planue-zapustiti-vlasnu-birzhu-chi-realisticzna-meta-ta-chi-potribno-tse-rinku-13112025-34022> (дата доступу: 07.05.2026).
92. Жилінська О. І., Оліх Л. А., Корнілова І. М. Організація та управління нововведеннями: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. С. 160–171.
93. Центр економічної стратегії. Нова фондова біржа: як українцям інвестувати у нерухомість. 17.11.2025. URL: <https://ces.org.ua/nova-fondova-birzha-yak-investuvaty-v-neruhomist/> (дата доступу: 09.05.2026).
94. Loth R. Analyzing a company's capital structure. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/basics/06/capitalstructure.asp> (дата доступу: 11.05.2026).
95. Beers B. Key financial indicators for evaluating company success. Investopedia. Updated March 29, 2026. URL:

<https://www.investopedia.com/articles/stocks/08/successful-company-qualities.asp>

(дата доступу: 13.05.2026).

96. Inzhur. Звіт про торги та активність співвласників: серпень 2025. URL: <https://www.inzhur.reit/news/zvit-pro-torgi-ta-aktivnist-spivvlasnikiv-serpen-2025>

(дата доступу: 15.05.2026).

97. Inzhur. Звіт про торги та активність співвласників: листопад 2025. URL: <https://www.inzhur.reit/news/zvit-pro-torgi-ta-aktivnist-spivvlasnikiv-listopad-2025>

(дата доступу: 17.05.2026) [96] OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

98. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата доступу: 19.03.2026).

99. ISO. ISO 56002:2019 Innovation management - Innovation management system - Guidance. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (дата доступу: 21.03.2026).

100. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. January–February. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата доступу: 23.03.2026).

101. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27, № 4. P. 324–338. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/organizational-ambidexterity-past-present-future> (дата доступу: 18.03.2026).

102. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43, № 2–3. P. 172–194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (дата доступу: 18.03.2026).

103. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 1995. May–June. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (дата доступу: 02.04.2026).

104. Pucihar A., Lenart G., Borštnar M. K., Vidmar D., Marolt M. Investigating the relationship between innovation strategy and performance. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 132. P. 56–66. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.009> (дата доступа: 04.04.2026).
105. Hrebiniak L. G., Joyce W. F. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. 2021. Vol. 39, № 1. P. 22–33. URL: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005> (дата доступа: 06.04.2026).
106. OECD, European Commission Joint Research Centre. Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. Paris: OECD Publishing, 2008. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en> (дата доступа: 08.03.2026).
107. Bititci U. S., Carrie A. S., McDevitt L. Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*. 1997. Vol. 17, № 5. P. 522–534. URL: <https://doi.org/10.1108/01443579710167230> (дата доступа: 10.03.2026).
108. Van Camp J., Braet J. A performance measurement system for change initiatives. *Business Process Management Journal*. 2019. Vol. 25, № 7. P. 1647–1672. URL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0309> (дата доступа: 01.04.2026).
109. Okumus F. A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*. 2003. Vol. 41, № 9. P. 871–882. URL: <https://doi.org/10.1108/00251740310499555> (дата доступа: 29.06.2026).
110. Holt D. T., Armenakis A. A., Feild H. S., Harris S. G. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2007. Vol. 43, № 2. P. 232–255. URL: <https://doi.org/10.1177/0021886306295295> (дата доступа: 29.03.2026).
111. Taylor J., McAdam R. Innovation adoption and implementation in organizations: A review and critique. *Journal of General Management*. 2004. Vol. 30, № 1. P. 17–38. URL: <https://doi.org/10.1177/030630700403000101A> (дата доступа: 29.03.2026).



Зміст

Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрощук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	17
Андрусь Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	19
Аракелян Поліна-Грация Юрївна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІЇ ДО УМОВ ПОЛІКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦІЛОМУ ТА У ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олегович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Наталя Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	26
Білевич Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	BANI-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	30
Босва Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Бурець Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЇ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврікова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЇ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЩІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ «ФАРМАК»	38
Ганулів Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Гав'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гефко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордіско Єлизавета Олексіївна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Денис Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дзерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довганич Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: KEYC СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	57
Друбецький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИПІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думнич Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Давидюк Поліна Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Оліх Л.А.

MANAGEMENT OF ENTERPRISE INNOVATION UNDER GLOBAL POLYCRISIS: ESG AS A STRATEGIC APPROACH

The paper examines ESG management as a strategic direction of innovation management under conditions of global polycrisis. The study substantiates the role of sustainable innovation in ensuring enterprise resilience amid war, climate change and economic instability. It is argued that integrating Environmental, Social and Governance (ESG) principles into innovation processes enhances competitiveness, reduces risks and improves long-term performance. The case of Ukrainian enterprises illustrates the practical application of ESG-oriented innovation management. The results confirm that ESG serves not only as a sustainability framework but also as a driver of innovation effectiveness.

Сучасне глобальне середовище характеризується полікризою, де війна, зміна клімату, пандемії та економічна нестабільність взаємодіють та посилюють системні ризики [1]. За таких умов підприємства повинні вийти за рамки короткострокової адаптації та зосередитися на сталих інноваціях як механізмі стійкості.

Тому управління інноваціями має бути узгоджено з ширшими соціальними та екологічними цілями. Сталі інновації дозволяють підприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й пом'якшувати ризики та забезпечувати довгострокову стабільність [2].

Екологічно-соціальне управління (ESG) являє собою комплексну основу для оцінки корпоративної стійкості та впливу на суспільство [3]. ESG інтегрує три ключові виміри:

- Екологічний – ефективність використання ресурсів, чистіше виробництво, енергозберігаючі технології;
- Соціальний – добробут працівників, довіра клієнтів, соціальна інтеграція;
- Управління – прозорість, етичне управління, діалог із зацікавленими сторонами.

ESG передбачає впровадження принципів сталого розвитку в основну стратегію підприємства [4]. Це зміщує фокус з короткострокової максимізації прибутку на збалансовану економічну ефективність у поєднанні із соціальною та екологічною відповідальністю.

Емпіричні дослідження підтверджують тісний зв'язок між показниками ESG та результатами інновацій. Дослідження показують, що цифровізація та практики ESG взаємно підсилюють одна одну, покращуючи інноваційну ефективність підприємств [2]. Зокрема, екологічні та управлінські компоненти посилюють внутрішній контроль, підвищують довіру інвесторів та зменшують обмеження фінансування. Як результат, підприємства, орієнтовані на ESG, демонструють вищу інноваційну активність та сильнішу адаптивність.

У часи полікризи управління інноваціями повинно пріоритизувати стійкість та стратегічну гнучкість [1]. Досвід України показує, що кризові умови посилюють стимули для інновацій. Національна інноваційна стратегія 2030 підкреслює модернізацію промисловості та технологічне оновлення як ключові механізми відновлення [3].

На рівні підприємства ефективне управління інноваціями в умовах кризи включає [4]:

- Переорієнтацію на критичні сектори (енергетична безпека, цифрова інфраструктура, охорона здоров'я);
- Цифрову трансформацію для автоматизації процесів та підвищення операційної ефективності;
- Співпрацю екосистеми з університетами, стартапами та інноваційними кластерами;
- Інтеграцію цілей ESG в інноваційні стратегії для забезпечення соціальної легітимності та інвестиційної привабливості.

Навіть під час воєнного часу інновації залишаються ключовим рушієм економічної стійкості. Підприємства повинні керувати всім інноваційним конвеєром — від генерування ідей до комерціалізації — оцінюючи не лише технічну доцільність, але й вплив на навколишнє середовище та соціальне сприйняття [4].

ESG можна вважати стратегічним напрямом управління інноваціями підприємств [2]. Інтегруючи критерії сталого розвитку в інноваційні процеси, компанії гарантують, що нові продукти та бізнес-моделі відповідають реальним суспільним викликам.

Приклади включають:

- розробку енергоефективних технологій;
- впровадження моделей циркулярної економіки;
- цифрові рішення, що зменшують споживання ресурсів.

У цих рамках управління інноваціями виходить за межі фінансових показників і враховує добробут зацікавлених сторін та зниження ризиків.

Ключові аспекти інновацій, орієнтованих на ESG, включають [2]:

- Ресурсоефективність – зменшення витрат та впливу на навколишнє середовище;
- Інклюзивні інновації – залучення різноманітних команд та зацікавлених сторін;
- Етичне управління – забезпечення прозорості та зміцнення довіри, що сприяє інвестуванню в дослідження та розробки.

Випадок Inzhur REIT демонструє, як принципи ESG можуть спрямовувати інновації в кризових умовах. Компанія запровадила нову модель колективного інвестування в нерухомість, що дозволяє громадянам спільно інвестувати в комерційну нерухомість та підтримувати економічне відновлення.

Модель базується на:

- демократизації інвестицій (соціальний вимір);
- високій прозорості та довірі інвесторів (вимір управління);
- інвестиціях у стійкі активи, що забезпечують стабільну економічну активність під час кризи.

Цей приклад ілюструє, як інновації (нова фінансова модель) можуть бути успішно поєднані з принципами ESG для підвищення стійкості в умовах полікризи [1].

Підприємства можуть впроваджувати ESG в управління інноваціями шляхом [4]:

1. Інтеграції критеріїв ESG у цілі досліджень та розробок та показники ефективності.
2. Залучення зацікавлених сторін до інноваційного процесу.
3. Вимірювання екологічного, соціального та управлінського впливу.
4. Використання стійких фінансових інструментів (зелені облігації, кредити, пов'язані з ESG).
5. Постійного моніторингу та коригування інноваційних проєктів відповідно до показників ESG.

Глобальна полікриза вимагає від підприємств переглянути традиційні підходи до управління інноваціями [1]. ESG забезпечує комплексну основу, яка узгоджує інновації зі стійкістю, очікуваннями зацікавлених сторін та довгостроковим зниженням ризиків.

Дослідження та практика підтверджують, що ефективність ESG покращує результати інновацій та зміцнює стійкість підприємств. Інновації, зумовлені ESG, сприяють конкурентоспроможності, інвестиціям.

1. Jani J. S., Salonen A. O. (2024). Towards a Sustainable Future in the Age of Polycrisis. *Frontiers in Sustainability*, 5:1436740.
2. Liu X., Wang L. (2025). Digital Transformation, ESG Performance and Enterprise Innovation. *Scientific Reports*, 15, 23874.
3. Міністерство економіки України. (2020). *Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року*. Київ.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНЖУР»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Активи	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
Непоточні активи			
Основні засоби	7	2 426	2 252
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		225	34
Непоточна дебіторська заборгованість за фінансовою орендою	9	-	1 906
Інші непоточні фінансові активи	8	-	1 076
Активи з права користування	8	758	14 135
Загальна сума непоточних активів		3 409	19 403
Поточні активи			
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	10	6 751	2 086
Інші поточні нефінансові активи	11	34 743	398
Поточна дебіторська заборгованість за фінансовою орендою	9	-	627
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	5 546	4 909
Загальна сума поточних активів		47 040	8 020
Загальна сума активів		50 449	27 423
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	13	45 000	7 000
Інші резерви	13	89	12
Нерозподілений прибуток	13	1 943	1 542
Загальна сума власного капіталу		47 032	8 554
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Непоточні орендні зобов'язання	8	510	14 383
Загальна сума непоточних зобов'язань		510	14 383
Поточні зобов'язання			
Орендні зобов'язання	8	269	2 753
Інші поточні нефінансові зобов'язання	16	396	808
Поточні податкові зобов'язання, поточні		193	88
Торговельна кредиторська заборгованість	14	489	832
Поточні забезпечення на винагороди працівникам		1 560	6
Загальна сума поточних зобов'язань		2 907	4 487
Загальна сума зобов'язань		3 417	18 870
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		50 449	27 424

Журхій А. В.,
Виконавчий директор



Ліпська Ю. І.,
Головний бухгалтер

Примітки на сторінках 10-43 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНЖУР»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД, ПРИБУТОК АБО ЗБИТОК

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	2024	2023
Дохід від звичайної діяльності	17	52 643	11 261
Інші доходи	18	3 522	1 558
Адміністративні витрати	19	(36 263)	(8 252)
Витрати на збут	19	(16 104)	(1 467)
Інша витрата	20	(2 946)	(697)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		852	2 403
Фінансові доходи	21	689	267
Фінансові витрати	8	(777)	(793)
Прибуток (збиток) до оподаткування		764	1 877
Податкові доходи (витрати)	22	(286)	(338)
Прибуток (збиток)		478	1 539

Журжій А. В.,
Виконавчий директор



Ліпська Ю. І.,
Головний бухгалтер

17. ДОХІД ВІД ЗВИЧАЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

За рік, який закінчився 31 грудня 2024 року, дохід від звичайної діяльності у сумі 52 643 тисячі гривень (2023: 11 261 тисяча гривень) був представлений винагородою від управління активами інституційних інвесторів.

18. ІНШІ ДОХОДИ

За роки, які закінчилися 31 грудня, інші доходи були представлені таким чином:

	2024	2023
Дохід від вибуття договору оренди (Примітка 8)	3 486	-
Дохід від первісного визнання чистих фінансових інвестицій у фінансову оренду (Примітка 9)	36	1 295
Курсові різниці	-	263
Всього	3 522	1 558

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНЖУР»

ПРИМІТКИ ДО ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	2024	2023
Витрати на збут		
Маркетингові послуги, реклама	14 528	1 463
Рекламні заходи	917	-
Корпоративні іміджеві заходи	340	-
Корпоративні іміджеві матеріали	268	-
Інші витрати	51	4
Всього	16 104	1 467

20. ІНША ВИТРАТА

За рік, який закінчився 31 грудня 2024 року, інші витрати у сумі 994 тисячі гривень (2023: 697 тисяч гривень)) були представлені витратами з виконання адміністративних проваджень та реєстрації Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку регламентів, проспектів, внесення відомостей про пайові інвестиційні фонди до Реєстру, присвоєння коду згідно з Реєстром та видача свідоцтва про внесення до Реєстру. Інші витрати в сумі 1 952 тисячі гривень (2023: 0 гривень) були представлені курсовими різницями, що виникли на договорі оренди, що було розірвано протягом 2024 року.

21. ФІНАНСОВІ ДОХОДИ

За роки, які закінчилися 31 грудня, фінансові доходи були представлені таким чином:

	2024	2023
Відсотки на залишок коштів банківського рахунку та за депозитами	580	186
Фінансовий дохід від чистих інвестицій у фінансову оренду (Примітка 9)	109	57
Інші фінансові доходи	-	24
Всього	689	267

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНЖУР»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Активи	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
Непоточні активи			
Основні засоби	7	2 251	11
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		35	40
Непоточна дебіторська заборгованість за фінансовою орендою	9	1 906	-
Інші непоточні фінансові активи	8	1 077	-
Активи з права користування	8	14 135	-
Загальна сума непоточних активів		19 404	51
Поточні активи			
Торговельна дебіторська заборгованість	10	2 086	118
Інші поточні нефінансові активи	11	398	6 243
Поточна дебіторська заборгованість за фінансовою орендою	9	627	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	4 909	649
Загальна сума поточних активів		8 020	7 010
Загальна сума активів		27 424	7 061
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	13	7 000	7 000
Інші резерви	13	12	-
Нерозподілений прибуток	13	1 542	15
Загальна сума власного капіталу		8 554	7 015
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Непоточні орендні зобов'язання	8	14 383	-
Загальна сума непоточних зобов'язань		14 383	0,00
Поточні зобов'язання			
Орендні зобов'язання	8	2 753	-
Інші поточні нефінансові зобов'язання	15	813	40
Поточні податкові зобов'язання, поточні		88	6
Торговельна кредиторська заборгованість	14	833	-
Загальна сума поточних зобов'язань		4 487	46
Загальна сума зобов'язань		18 870	46
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		27 424	7 061

Журжік А. В.,
Виконавчий директор



При

Ліпська Ю. Ю.,
Головний бухгалтер

ємною частиною цієї фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНЖУР»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД, ПРИБУТОК АБО ЗБИТОК
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	2023	2022
Дохід від звичайної діяльності	16	11 261	1 031
Інші доходи	17	1 558	-
Адміністративні витрати	18	(8 252)	(705)
Витрати на збут	18	(1 467)	-
Інша витрата	19	(697)	(74)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		2 403	252
Фінансові доходи	20	267	-
Фінансові витрати	8	(793)	-
Прибуток (збиток) до оподаткування		1 877	252
Податкові доходи (витрати)	21	(338)	(6)
Прибуток (збиток)		1 539	246


Журжій А. В.,
Виконавчий директор




Ліпська Ю. І.,
Головний бухгалтер

16. ДОХІД ВІД ЗВИЧАЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

За рік, який закінчився 31 грудня 2023 року, дохід від звичайної діяльності у сумі 11 261 тисяча гривень (2022: 1 031 тисяча гривень) був представлений винагородою від управління активами інституційних інвесторів.

17. ІНШІ ДОХОДИ

За роки, які закінчилися 31 грудня, інші доходи були представлені таким чином:

	2023	2022
Дохід від первісного визнання чистих фінансових інвестицій у фінансову оренду (Примітка 9)	1 295	-
Курсові різниці	263	-
Всього	1 558	-

	2023	2022
Адміністративні витрати		
Юридичні послуги (нотаріус, реєстратор)	98	-
Послуги зв'язку	78	-
Господарські витрати	65	-
Членський внесок	40	50
Резерв відпусток	13	27
Інші витрати	8	18
Всього	8 252	705
	2023	2022
Витрати на збут		
Маркетингові послуги	1 463	-
Інші витрати	4	-
Всього	1 467	-

19. ІНШІ ВИТРАТИ

За рік, який закінчився 31 грудня 2023 року, інші витрати у сумі 697 тисяч гривень (2022: 74 тисячі гривень) були представлені витратами з реєстрації Комісією регламентів, проспектів, внесення відомостей про пайові інвестиційні фонди до Реєстру, присвоєння коду згідно з Реєстром та видача свідоцтва про внесення до Реєстру.

20. ФІНАНСОВІ ДОХОДИ

За роки, які закінчилися 31 грудня, фінансові доходи були представлені таким чином:

	2023	2022
Відсотки за депозитами	186	-
Фінансовий дохід від чистих інвестицій у фінансову оренду (Примітка 9)	57	-
Інші фінансові доходи	24	-
Всього	267	-

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	40
первісна вартість	1001	2	64
накопичена амортизація	1002	-	(24)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	14
первісна вартість	1011	4	29
знос	1012	(4)	(15)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2	54
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	118
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	36
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 816	6 200
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
І роші та їх еквіваленти	1165	12	649
Рахунки в банках	1167	12	649
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	5
Усього за розділом II	1195	6 828	7 008
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 830	7 062

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 000	7 000
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-231558.77	16
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	6 768	7 016
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	6	6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	6
розрахунками зі страхування	1625	7	-
розрахунками з оплати праці	1630	26	-
Поточні забезпечення	1660	-	18
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	22	22
Усього за розділом III	1695	61	46
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вивугля	1700	-	-
Баланс	1900	6 830	7 062

Керівник

Головня О.С.

Головний бухгалтер

Зайцева Ю.В.

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 031	303
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Валовий :			
прибуток	2090	1 031	303
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	(705)	(424)
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	(73)	(116)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	253	-
збиток	2195	-	(237)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	23
Інші доходи	2240	-	13
Фінансові витрати	2250	-	(30)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	253	-
збиток	2295	-	(231)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	247	-
збиток	2355	-	(231)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	2
первісна вартість	1001	-	2
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	4
знос	1012	-	(4)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	6 816
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	12
Рахунки в банках	1167	-	12
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	6 828
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	6 830

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Валовий :			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	303	-
Адміністративні витрати	2130	(424)	-
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	(116)	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(237)	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	23	-
Інші доходи	2240	13	-
Фінансові витрати	2250	(30)	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(231)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(231)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(231)	-

АНОТАЦІЯ

Давидюк П. С. Стратегічне управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Інжур Кепітал». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних і прикладних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Інжур Кепітал». У роботі уточнено сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю, проаналізовано інноваційну діяльність підприємства, визначено особливості його інноваційної бізнес-моделі. Розроблено стратегію реалізації інноваційної діяльності ТОВ «Інжур Кепітал», обґрунтовано напрями її впровадження та запропоновано методичний підхід до оцінювання результатів реалізації. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності ТОВ «Інжур Кепітал» для вдосконалення стратегічного планування та управління інноваційним розвитком.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, цифрова платформа, колективне інвестування.

SUMMARY

Davydiuk, P. S. Strategic Management of Innovative Activity at INZHUR CAPITAL LLC. Manuscript.

Master's qualification work in specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis is devoted to the study of the theoretical, methodological, and applied foundations of strategic management of innovative activity. The purpose of the thesis

is to substantiate theoretical and methodological provisions and to develop practical recommendations for improving the strategic management of innovative activity at INZHUR CAPITAL LLC. The study clarifies the essence of strategic management of innovative activity, analyzes the company's innovative activity, and identifies the features of its innovative business model. A strategy for implementing innovative activity at INZHUR CAPITAL LLC is developed, the directions of its implementation are substantiated, and a methodological approach to evaluating the results of its implementation is proposed. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in the activities of INZHUR CAPITAL LLC for improving strategic planning and innovation development management.

Keywords: strategic management, innovative activity, innovative development, innovation strategy, digital platform, collective investment.