

УДК 658.012.2:658.589:65.011.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.273-278>

Ханін С.В.

ПВНЗ «Європейський університет»

Khanin Serhii

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0009-0008-4262-3579>

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ КОМБІНОВАНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню підходів до реалізації стратегії інноваційного розвитку функціональних підрозділів підприємства в умовах сучасного висококонкурентного середовища. Автором проаналізовано сутність стратегічного інноваційного розвитку як системного підходу до створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій і процесів. Визначено, що традиційні підходи до управління ефективністю, базовані на жорстких KPI, створюють бар'єри для інноваційної діяльності. Обґрунтовано, що повний перехід на проектно-орієнтовані системи типу OKR може призвести до ризиків недосягнення базових операційних показників. Проаналізовано основні виклики впровадження інновацій, включаючи ресурсні обмеження, організаційну інерцію, культурні бар'єри та специфічні проблеми функціональних підрозділів. Розглянуто трансформацію ролі функціональних підрозділів від спеціалізованих центрів експертизи до центрів інноваційної діяльності. Досліджено парадоксальний вплив інновацій на короткострокову ефективність через криву навчання та подвійне навантаження співробітників. Запропоновано комбіновану систему оцінки ефективності, що складається з трьох рівнів: базового (операційна ефективність), розвитку (інновації та зростання) та інтеграційного (стратегічне узгодження). Система базується на принципах дуального фокусу, адаптивності, контекстуальності та мотиваційної узгодженості. Визначено критичні фактори успіху впровадження системи та основні ризики з відповідними способами їх мінімізації. Автором підкреслена важливість збалансованого підходу до управління ефективністю, який поєднує підтримку поточної операційної діяльності з активним впровадженням інноваційних ініціатив через динамічний перерозподіл коригуючих коефіцієнтів між різними компонентами системи та застосування захисних механізмів для забезпечення стабільності критичних процесів.

Ключові слова: стратегічне управління, функціональне управління, інноваційний розвиток, управління ефективністю, комбіновані системи управління ефективністю.

IMPLEMENTATION OF THE INNOVATION DEVELOPMENT STRATEGY FOR ENTERPRISE FUNCTIONAL UNITS THROUGH THE APPLICATION OF COMBINED EFFICIENCY ASSESSMENT METHODS

The article is devoted to the study of approaches to the implementation of an innovative development strategy for the functional units of an enterprise in a highly competitive environment. The author analyzes the essence of strategic innovative development as a systemic approach to the creation, implementation, and commercialization of new ideas, technologies, and processes. The article analyzes the main challenges of implementing innovations, including resource constraints, organizational inertia, cultural barriers, and specific issues of functional units such as functional limitations and priority conflicts. It examines the transformation of functional units from specialized centers of expertise to centers of innovation activity, requiring hybrid management structures that combine traditional hierarchies with project teams and matrix organizations. The paradoxical impact of innovations on short-term performance is explored, particularly relating to learning curve effects and the dual workload of employees who must simultaneously maintain current operations while implementing new approaches. A combined performance evaluation system is proposed, consisting of three levels: basic (operational excellence), developmental (innovation and growth), and integrative (strategic alignment). The proposed system is based on principles of dual focus, adaptability, contextual relevance, and motivational alignment. Critical success factors for implementing the system include top management support, employee involvement in development processes, and gradual implementation approaches, while key risks encompass system complexity, goal conflicts, and misinterpretation of results, each requiring specific mitigation strategies. The author emphasizes the importance of a balanced approach to performance management, combining support for current operational activities with active implementation of innovative initiatives through dynamic redistribution of weight among system components.

and use of protective mechanisms to ensure stability of critical processes.

Keywords: strategic management, functional management, innovative development, performance management, combined performance management systems.

JEL classification: O32, M11, D24, C61, L25.

Постановка проблеми. Стратегічний інноваційний розвиток представляє собою системний підхід до створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій, процесів або продуктів, спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг організації. На відміну від точкових інноваційних ініціатив, стратегічний підхід передбачає інтеграцію інноваційної діяльності в загальну стратегію підприємства та створення системних умов для постійного оновлення.

Сутність стратегічного інноваційного розвитку полягає в трансформації організаційної культури, процесів та структур таким чином, щоб інновації стали органічною частиною щоденної діяльності підприємства. Це вимагає переходу від реактивного підходу, коли інновації впроваджуються як відповідь на зовнішні виклики, до проактивного, коли організація постійно шукає нові можливості для покращення та розвитку.

Стратегічне планування інновацій передбачає інтеграцію інноваційних цілей у загальну корпоративну стратегію. Це означає, що інноваційні ініціативи не розглядаються як окремі проекти, а як невід'ємна частина стратегічного розвитку організації. Реалізація такого підходу вимагає повноцінного узгодження всіх складових діяльності, включаючи системи оцінки ефективності як компанії в цілому, так і окремих функціональних підрозділів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку та оцінки ефективності діяльності підприємств привертають значну увагу багатьох дослідників. Фундаментальні основи інноваційної теорії заклали такі видатні зарубіжні вчені як Шумпетер Й., Друкер П., Портер М., Роджерс Е., та інші.

Серед вітчизняних дослідників інноваційного розвитку та стратегій варто відзначити наступних: Бліщук К.М., Третяк Г.С., Смоляр Л.Г., Скоробогатова Н.Є., Резнік С.В., Сусіденко В., Сусіденко Я., Залущка Х.Я.

Проблематикою систем оцінки ефективності займалися такі науковці: Гринько Т.В., Головка Д.Д., Єрмоленко О., Лабінцева О.П., Погребняк А.Ю., Петрик Я.О.

Незважаючи на наявність значних напрацювань у цій сфері, аспекти реалізації інноваційної стратегії саме на рівні функціональних підрозділів із використанням комбінованих систем оцінки ефективності залишаються недостатньо дослідженими, що підкреслює актуальність обраної теми.

Метою статті є обґрунтування необхідності трансформації підходів до управління функціональними підрозділами підприємства в контексті реалізації стратегії інноваційного розвитку та розробити комбіновану систему оцінки ефективності, яка одночасно підтримує операційну стабільність і сприяє інноваційній динаміці

Виклад основних результатів дослідження.

Стратегічний інноваційний розвиток має кілька критично важливих аспектів для сучасних підприємств. По-перше, він забезпечує довгострокову конкурентоздатність в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. По-друге, дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін, але й самим формувати тренди в своїх галузях. По-третє, створює можливості для диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків. Водночас стратегічний інноваційний розвиток пов'язаний із значними ризиками та викликами. Інвестиції в інновації часто характеризуються високою невизначеністю результатів і тривалими термінами окупності. Крім того, впровадження інновацій може викликати опір з боку персоналу та вимагати кардинальних змін в організаційних процесах.

Серед специфічних характеристики інноваційних процесів слід окремо відзначити те, що впровадження інновацій на підприємстві є складним багатоаспектним процесом, який супроводжується численними викликами та перешкодами. Розуміння цих особливостей є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління інноваційними процесами.

Інноваційні процеси мають низку специфічних характеристик, які відрізняють їх від звичайної операційної діяльності:

- високий рівень невизначеності. На відміну від стандартних бізнес-процесів, де результати можна спрогнозувати з високою точністю, інноваційні проекти часто характеризуються непередбачуваністю результатів, термінів реалізації та необхідних ресурсів.

- нелінійний характер розвитку. Традиційні проекти зазвичай розвиваються за передбачуваними етапами, тоді як інноваційні ініціативи можуть потребувати повернення до попередніх стадій, кардинальних переосмислень концепції або навіть повної зміни напрямку розвитку.

- високі вимоги до міжфункціональної співпраці. Успішне впровадження інновацій часто потребує інтеграції знань і навичок із різних функціональних областей, що створює додаткові виклики для координації та управління.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку в значній мірі стикається з рядом викликів, серед яких, зокрема, необхідно виділити ресурсні обмеження, організаційну інерцію та культурні бар'єри. Ресурсні обмеження є одним із найбільш поширених викликів. Інноваційні проекти потребують значних інвестицій часу, коштів і людських ресурсів, причому ці інвестиції часто здійснюються в умовах невизначеності щодо майбутніх результатів. Це створює конкуренцію за ресурси між поточною операційною діяльністю та інноваційними ініціативами. Організаційна інерція проявляється в схильності організацій зберігати існуючі процедури, структури та способи мислення. Співробітники та менеджери можуть чинити опір змінам через

страх невдачі, втрату статусу або просто через звичку до усталених методів роботи. Культурні бар'єри включають недостатню толерантність до ризиків, покарання за невдачі, відсутність заохочення творчості та експериментування. У багатьох організаціях превалює культура, орієнтована на короткострокові результати та уникнення помилок, що суперечить природі інноваційних процесів.

Окремі функціональні підрозділи стикаються з додатковими специфічними викликами при впровадженні інновацій. Функціональна обмеженість може створювати ситуацію, коли підрозділи фокусуються виключно на своїх функціональних завданнях, ігноруючи можливості для міжфункціональних інновацій. Конфлікт пріоритетів виникає через необхідність одночасно забезпечувати поточну операційну ефективність та інвестувати ресурси в довгострокові інноваційні проекти. Неадекватні системи стимулювання, орієнтовані на короткострокові результати та виконання встановлених KPI, можуть демотивувати співробітників щодо участі в інноваційних ініціативах, результати яких можуть проявитися лише в довгостроковій перспективі.

Впровадження стратегії інноваційного розвитку вимагає кардинальних змін у підходах до управління функціональними підрозділами. Традиційна функціональна модель управління, що базується на чіткому розподілі обов'язків, стандартизованих процедурах і ієрархічному прийнятті рішень, виявляється недостатньо гнучкою для підтримки інноваційних процесів.

Традиційно функціональні підрозділи розглядалися як спеціалізовані центри експертизи, відповідальні за виконання певних функцій відповідно до встановлених стандартів і процедур. У контексті інноваційного розвитку їхня роль кардинально трансформується. Вони стають центрами інноваційної діяльності, де поєднуються глибока функціональна експертиза зі здатністю до генерації та впровадження нових ідей.

Зважаючи на трансформацію ролі функціональних підрозділів, сучасні організації переходять до впровадження адаптивних структур управління, зокрема:

- Гібридна структура управління. Функціональні підрозділи в інноваційно-орієнтованих організаціях часто функціонують у рамках гібридної структури, яка поєднує традиційну функціональну ієрархію з проектними командами та матричними структурами. Це дозволяє зберегти переваги функціональної спеціалізації, водночас забезпечуючи гнучкість для реалізації інноваційних проєктів.

- Трансформація систем оцінки ефективності та мотивації. Традиційні системи мотивації, орієнтовані на виконання встановлених показників, доповнюються новими підходами, що заохочують ініціативність, експериментування та навчання на помилках.

Одним із найбільш складних аспектів управління інноваційними процесами у функціональних підрозділах є парадоксальний вплив інновацій на короткострокову ефективність. Незважаючи на очевидні довгострокові переваги, впровадження інновацій часто супроводжується тимчасовим зниженням

продуктивності, збільшенням витрат і порушенням усталених робочих ритмів.

Крива навчання є одним з основних факторів тимчасового зниження ефективності. Коли співробітники освоюють нові технології, процеси або методи роботи, їхня продуктивність закономірно знижується. Навіть досвідчені фахівці потребують часу для адаптації до нових умов, і цей період може тривати від кількох тижнів до кількох місяців залежно від складності інновацій. Подвійне навантаження виникає через необхідність одночасно підтримувати поточну операційну діяльність та впроваджувати інновації. Співробітники функціональних підрозділів часто змушені працювати в двох режимах: виконувати звичайні завдання за старими процедурами та паралельно освоювати нові підходи. Це призводить до перевантаження та зниження загальної ефективності.

Стратегія впровадження інновацій становить необхідну умову конкурентоздатності сучасного підприємства. Аналіз бізнес-реалій переконливо свідчить: компанії, які не здатні до постійного оновлення продуктів, процесів і бізнес-моделей, неминуче втрачають ринкові позиції. Водночас наявність інноваційної стратегії є необхідною, але недостатньою умовою успіху. Стратегія потребує активного впровадження через конкретні механізми управління: інтеграцію інноваційних цілей у систему планування, розподіл відповідних ресурсів, формування підтримуючої організаційної культури. Важливою залишається якість самої стратегії. Формальне проголошення інноваційних цілей без урахування галузевої специфіки, організаційних можливостей і ринкових потреб призводить до марного витрачання ресурсів. Ефективна інноваційна стратегія базується на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу організації та зовнішніх ринкових трендів.

Критично важливим є узгодження системи оцінки ефективності з інноваційними цілями організації. Традиційні системи оцінки, орієнтовані виключно на короткострокові фінансові показники, створюють бар'єри для інноваційної діяльності. Система оцінки, що підтримує інновації, поєднує кількісні та якісні показники. Кількісні метрики включають інвестиції в дослідження й розробки, кількість згенерованих ідей, частку доходів від нових продуктів. Якісні показники оцінюють рівень інноваційної культури, готовність до експериментування, здатність навчатися на помилках.

Особливого значення набуває баланс між оцінкою результатів і процесів. Оскільки інноваційні результати часто проявляються із затримкою, система оцінки має враховувати якість інноваційних процесів, включаючи генерацію ідей, ефективність їх селекції та швидкість впровадження.

Для аналізу можливості ефективного використання існуючих систем в умовах реалізації стратегії інноваційного розвитку розглянемо обмеження та ризики існуючих підходів до управління та оцінки ефективності. Використання KPI-систем, орієнтованих на стовідсоткове виконання, суттєво обмежує впровадження інновацій і посилює опір змінам. Психологічні механізми цього явища пов'язані зі створенням атмосфери

страху перед невдачею. Коли співробітників оцінюють виключно за досягненням встановлених цілей, вони природно уникають ризикованих проєктів, навіть за умови високого інноваційного потенціалу. Ефект тунельного бачення проявляється в концентрації на конкретних KPI, що змушує ігнорувати інноваційні можливості, не пов'язані безпосередньо з встановленими цілями. Це призводить до втрати потенційних проривних ідей. Короткостроковість мислення стає наслідком жорстких KPI-систем. Щомісячна або щоквартальна оцінка за жорсткими критеріями спонукає до прийняття рішень, що дають швидкі результати, навіть якщо вони можуть бути згубними в довгостроковій перспективі.

Проектно-орієнтовані системи, такі як OKR та подібні, можуть нести ризики недосягнення базових показників. Зосередженість на амбітних цілях і проривних результатах може призвести до недостатньої уваги до операційних процесів. Ризик «інноваційної ейфорії» полягає в надмірному захопленні інноваційними проєктами на шкоду базовим операційним функціям. Це особливо небезпечно для функціональних підрозділів, відповідальних за критично важливі процеси. Проблема ресурсного балансу виникає, коли більшість ресурсів спрямовується на досягнення амбітних OKR, залишаючи недостатньо засобів для підтримки поточної діяльності. Наслідком може стати зниження якості базових послуг або продуктів. Складність вимірювання також становить проблему OKR-систем, оскільки деякі інноваційні цілі важко піддаються кількісній оцінці. Це може призвести до суб'єктивності в оцінюванні та демотивації персоналу.

На основі аналізу викликів традиційних підходів до оцінки ефективності та особливостей інноваційних процесів пропонується розробка комбінованої системи, яка поєднує переваги різних методологій і мінімізує їх недоліки.

Принципи формування комбінованої системи:

- принцип дуального фокусу передбачає одночасну увагу до операційної ефективності та інноваційного розвитку. Система повинна забезпечувати баланс між короткостроковими операційними потребами та довгостроковими інноваційними цілями;

- принцип адаптивності означає, що система оцінки повинна бути гнучкою та здатною до швидкого коригування залежно від змін у бізнес-середовищі, стратегічних пріоритетах організації та результатах поточної діяльності;

- принцип контекстуальності підкреслює необхідність врахування специфіки кожного функціонального підрозділу, його ролі в загальній стратегії організації та особливостей галузі, в якій працює підприємство;

- принцип мотиваційної узгодженості вимагає, щоб система оцінки та мотивації заохочувала як досягнення операційних цілей, так і участь в інноваційних ініціативах.

Для вирішення визначених в дослідженні питань та у відповідності до сформульованих принципів пропонується комбінована система оцінки ефективності, що складається з трьох основних компонентів:

1. Базовий рівень (операційна ефективність) включає традиційні KPI, які забезпечують стабільну операційну діяльність функціонального підрозділу. Ці показники повинні досягатися на рівні не менше 90-95% для забезпечення операційної стабільності. Вони включають продуктивність, якість, терміни виконання, витрати та інші критично важливі операційні метрики.

2. Рівень розвитку (інновації та зростання) фокусується на інноваційних ініціативах і довгостроковому розвитку. Цей рівень оцінюється за принципами OKR, де амбітні цілі можуть досягатися на рівні 70-80%, що вважається успішним результатом. Показники включають кількість і якість інноваційних ідей, успішність пілотних проєктів, розвиток нових компетенцій.

3. Інтеграційний рівень (стратегічне узгодження) оцінює, наскільки ефективно підрозділ інтегрує операційну діяльність з інноваційними ініціативами та загальною стратегією організації. Цей рівень включає показники міжфункціональної співпраці, швидкості адаптації до змін, культурної трансформації.

Динамічний перерозподіл коригуючих коефіцієнтів дозволяє змінювати важливість різних компонентів системи залежно від поточної ситуації. У періоди стабільності більша вага може надаватися операційним показникам, тоді як у періоди трансформації акцент зміщується на інноваційні цілі.

Захисні механізми забезпечують, що фокус на інноваціях не призведе до критичного погіршення операційних показників. Встановлюються мінімальні пороги для ключових операційних метрик, нижче яких падіння неприпустиме незалежно від інноваційних досягнень.

Впровадження запропонованої системи вимагає глибокого розуміння різниці між традиційною та інноваційно-орієнтованою моделі, ключові відмінності між якими наведені в табл. 1.

До критичних факторів успіху впровадження запропонованої комбінованої системи оцінки ефективності варто віднести, по-перше, підтримку з боку топ-менеджменту, який має не лише декларативно схвалювати зміни, але й демонструвати їхню важливість через власні дії та рішення; по-друге, залучення співробітників до процесу розробки та впровадження системи, що значно підвищує ймовірність її успішного прийняття; і, по-третє, розуміння співробітниками логіки змін і усвідомлення переваг нової системи для себе особисто. Також варто використовувати підхід поступових та послідовних змін, що дозволяє уникнути шоку від кардинальних трансформацій і дає час для адаптації. Різкі зміни в системі оцінки можуть викликати сильний опір та зниження мотивації. Особливої уваги заслуговує питання інвестицій в навчання співробітників і менеджерів новим підходам до оцінки ефективності: без розуміння принципів роботи нової системи її ефективність буде значно знижена. Серед ризиків, що виникають при провадженні комбінованої системи, варто виокремити ризик ускладнення через надмірну кількість врахованих факторів і показників, що потребує фокусування на ключових метриках із подальшим

поступовим розширенням системи; ризик конфлікту між операційними та інноваційними цілями, який мінімізується завдяки чітким правилам балансування й ескалації; а також ризик хибної інтерпретації

результатів, зумовлений складністю системи, для уникнення якого необхідне якісне навчання користувачів і наявність зрозумілих інструкцій щодо інтерпретації показників.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та інноваційно-орієнтованої моделі

Критерій	Традиційна модель	Інноваційно-орієнтована модель
Роль підрозділу	Виконання вузькофункціональних завдань	Генерація і реалізація інновацій у межах функціональної експертизи
Структура управління	Вертикальна ієрархія	Гібридна: функціональна + проєктна + матрична
Оцінка ефективності	KPI, орієнтовані на результат	KPI + OKR + якісні метрики (інноваційна культура, гнучкість)
Мотивація персоналу	Досягнення встановлених цілей	Заохочення ініціативності, експериментування, командної взаємодії
Управління змінами	Повільне, реактивне	Проактивне, адаптивне
Фокус	Короткострокова результативність	Баланс короткострокової стабільності і довгострокового розвитку

Джерело: розроблено автором на основі пропозицій та [5-7]

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що реалізація стратегії інноваційного розвитку функціональних підрозділів підприємства потребує комплексного переосмислення підходів до управління, мотивації, організаційної структури та систем оцінки ефективності. Аналіз сучасних викликів, пов'язаних із впровадженням інновацій, засвідчив обмеженість традиційних функціональних моделей у забезпеченні необхідного рівня гнучкості, міжфункціональної взаємодії та адаптивності до змін.

Особливу увагу в дослідженні приділено необхідності трансформації системи оцінки ефективності, яка має поєднувати операційну стабільність з інноваційною динамікою. Запропонована комбінована система передбачає три рівні оцінювання – базовий, інноваційний та інтеграційний – що дозволяє гнучко реагувати

на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Її принципами є дуальний фокус, адаптивність, контекстуальність та мотиваційна узгодженість.

Підкреслено, що ключовими умовами успішного впровадження комбінованої системи є активна підтримка керівництва, залучення персоналу, поступовість змін та інвестування в навчання. Особливу небезпеку становлять ризики, пов'язані з надмірною складністю, конфліктом пріоритетів та неправильним трактуванням результатів, що вимагає використання захисних механізмів та систем раннього попередження.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку повинна бути тісно інтегрована з системами оцінки ефективності, які підтримують не лише досягнення поточних результатів, а й стимулюють довгостроковий розвиток, адаптацію до змін і організаційне навчання.

Список використаної літератури:

1. Бліщук К.М., Третяк Г.С. (2019). Інноваційний розвиток національної економіки України: проблеми та перспективи. Ефективність державного управління, № 60. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186763>.
2. Гринько Т.В., Головка Д.Д. (2018). Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва: інтеграція BSC і фактору вартості. Modern Economics, № 1. С. 55–61. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(20](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(20)
3. Єрмоленко О. (2019). Оцінка економічної ефективності інформаційних систем комерційного підприємства на основі комбінованого методу розподілу спільного економічного результату. Економіка та суспільство, № 20. С. 182–187. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/21>.
4. Залуцька Х.Я. (2020). Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: диверсифікаційно-інтеграційний напрям. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, № 3(147). С. 83–97. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.3.7>.
5. Лабінцева О.П., Луценко І.В., Богач О.В., Стародубцева О.С. (2025). Інноваційні методи оцінки ефективності підприємства: інтеграція економічних, фінансових та статистичних підходів. Інноваційна наука, № 1. С. 23–30.
6. Погребняк А.Ю., Петрик Я.О. (2015). Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, № 16. С. 292–298 URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/37296>.
7. Рєзнік С.В. (2023). Інноваційні складові розвитку промислових підприємств у воєнний період. Підприємство та інновації, № 29(15). С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15>.
8. Смоляр Л.Г., Скоробогатова Н.Є. (2021). Стратегічні напрями інноваційного розвитку України в індустрії 4.0. Підприємство та інновації, № 8(2). С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.2>.

9. Сусіденко В., Сусіденко Я. (2020). Реалії інноваційного розвитку підприємств України. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, Т. 2. № 6. С. 183–193. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0217>.

References:

1. Blishchuk, K.M., & Tretiak, H.S. (2019). Innovatsiyni rozvytok natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Innovative development of the national economy of Ukraine: problems and prospects]. Efficiency of Public Administration, No. 60. Pp. 45-51. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186763>. [in Ukrainian].
2. Hryenko, T.V., & Holovko, D.D. (2018). Naukovi pidkhody do otsinky efektyvnosti diialnosti subiektiv pidpriemnytstva: intehtratsiia BSC i faktoru vartosti [Scientific approaches to evaluating the effectiveness of business entities: integration of BSC and value factor]. Modern Economics, No. 11. Pp. 55-61. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(20](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(20). [in Ukrainian].
3. Yermolenko, O. (2019). Otsinka ekonomichnoi efektyvnosti informatsiinykh system komertsiiinoho pidpriemstva na osnovi kombinovanoho metodu rozpodilu spilnoho ekonomichnogo rezultatu [Assessment of economic efficiency of commercial enterprise information systems based on combined method of common economic result distribution]. Economy and Society, No. 20. Pp. 182-187. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/21>. [in Ukrainian].
4. Zalutska, Kh.Ya. (2020). Konsolidovano-analitychna systema otsiniuvannia rozvytku pidpriemstv yak osnova upravlinskoi efektyvnosti: dyversyfikatsiino-integratsiyni napriam [Consolidated-analytical system for evaluating enterprise development as a basis for managerial efficiency: diversification-integration direction]. Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences, No. 3(147). Pp. 83-97. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.3.7>. [in Ukrainian].
5. Labintseva, O.P., Lutsenko, I.V., Bohach, O.V., & Starodubtseva, O.S. (2025). Innovatsiini metody otsinky efektyvnosti pidpriemstva: intehtratsiia ekonomichnykh, finansovykh ta statystychnykh pidkhodiv [Innovative methods for assessing enterprise efficiency: integration of economic, financial and statistical approaches]. Innovative Science, No. 1. Pp. 23-30. [in Ukrainian].
6. Pohrebniak, A.Yu., & Petryk, Ya.O. (2023). Metody otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Methods for evaluating enterprise performance efficiency]. Modern Problems of Economics and Entrepreneurship, No. 31. Pp. 101-108. Retrieved from: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/37296>. [in Ukrainian].
7. Rieznik, S.V. (2023). Innovatsiini skladovi rozvytku promyslovykh pidpriemstv u voiennyi period [Innovative components of industrial enterprise development during wartime]. Entrepreneurship and Innovation, No. 29(15). Pp. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15>. [in Ukrainian].
8. Smoliar, L.H., & Skorobohatova, N.Ye. (2021). Stratehichni napriamy innovatsiinoho rozvytku Ukrainy v industrii 4.0 [Strategic directions of innovative development of Ukraine in Industry 4.0]. Entrepreneurship and Innovation, No. 8(2). Pp. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.2>. [in Ukrainian].
9. Susidenko, V., & Susidenko, Ya. (2020). Realii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy [Realities of innovative development of Ukrainian enterprises]. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations, No. 2(6). Pp. 183-193. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0217>. [in Ukrainian].