

**С. В. Человань,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ORCID 0000-0002-7205-9277,  
e-mail: chelovan.sv@gmail.com,

**С. Ф. Патук,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ORCID 0009-0001-1954-6981,  
e-mail: filtronsua@gmail.com,

**О. О. Мар'янчук,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ORCID 0009-0001-4671-3706,  
e-mail: studentdc@ukr.net,

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро*

## АКТИВІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

**Постановка проблеми.** Інноваційному розвитку економіки України притаманні суперечності, рухливість факторів, що забезпечують його динаміку, мінливість складових механізму активізації науково-технічної та інноваційної діяльності на мікро-, макро-, та мегарівні. Особливого значення проблема збереження і нарощування інноваційного потенціалу набуває для інтегрованих корпоративних структур – фінансово-промислових груп, мережних корпоративних та кластерних утворень, на які припадає лівова частка інноваційних технологій і продуктів в Україні.

Відсутність чітко вираженої стратегії модернізації економіки, не здатність держави ефективно контролювати діяльність вітчизняних інтеграційних утворень корпоративного типу, і передусім промислово-фінансових груп та іноземних транснаціональних корпорацій на власній території, хронічна нестача коштів Державного бюджету для фінансування науково-технічних розробок, новітніх технологій загострюють проблему відновлення і розвитку інноваційного потенціалу як засобу протидії захоплення іноземними виробниками вітчизняних товарних ринків.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання теорії й практики формування інноваційного потенціалу, пошуку найбільш ефективних форм взаємодії промислового, фінансового та інтелектуального потенціалу постійно знаходяться в центрі уваги відомих західних економістів та вітчизняних вчених та спеціалістів. Різні аспекти цієї проблеми досліджувались у працях М. Аокі, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, М. Портера, Дж. Стигліца, М. Фрімена, Й. Шумпетера та інших зарубіжних дослідників. Значні напрацювання є у віт-

чизняних економістів, таких як: В. Базилович, Ю. Бондар, В. Геєць, О. Гуцалюк, В. Зянько, В. Свтушевський, В. Осецький, В. Сіденко, Д. Черваньов, В. Чужиков, Н. Шматько, О. Шнипка та інших учених.

**Метою статті** є дослідження процесів активізації корпоративного управління в інноваційній діяльності акціонерних товариств України.

**Викладення основного матеріалу.** Значна увага інноваційного розвитку приділяється державою: законодавчо затверджено інноваційну діяльність, її пріоритетні напрями, визначена «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [1], що підтверджує визнання ролі інноваційного розвитку на державному рівні.

Проте втрата Україною позитивної динаміки економічного розвитку свідчить про те, що інноваційні процеси не впливають на темпи і якість економічного зростання, конкурентоспроможність системи господарювання. Наприклад, впродовж 2020-2022 рр. мало місце зниження темпів приросту ВВП на 4%, тоді як питома вага інноваційно активних підприємств та обсяг реалізованої інноваційної продукції за цей період збільшився на 0,3 та 0,2% відповідно. У 2018-2019 рр. ВВП зріс на 6,9%, проте питома вага інноваційно активних підприємств скоротилась на 4,6%, а обсяг реалізованої інноваційної продукції знизився на 1,2%.

До 2020 р. в Україні продовжувалось економічне зростання, але рівень інноваційної активності демонстрував відносну стабільність, хоча перебував на вкрай низькому рівні. У 2020-2022 рр. відбулось значне зниження ВВП – на 8% та 4% відповідно, у той же в інноваційній сфері суттєвих змін не від-

булось. Це дозволяє зробити справедливий висновок про відсутність прямого і зворотного зв'язку між інноваційною активністю підприємств і динамікою ВВП, оскільки частка підприємств, що займаються інноваціями, і обсяг інноваційної продукції вкрай малі. Основними причинами незадовільного стану інноваційної діяльності, невизначеності перспектив її розвитку є:

екстенсивний характер інноваційних процесів, які відбуваються шляхом використання наявного обладнання та застарілих технологій, що виснажує економіку технологічною деградацією, звукує існуючий інноваційний потенціал більшості підприємств;

фінансові обмеження інноваційної діяльності підприємств, низька умотивованість фінансово-кредитних установ в інвестиційному забезпеченні в умовах нестабільності економіки, що підвищує ризикованість участі банків та інших фінансових установ;

скорочення витрат на науку, значне старіння наукових кадрів, втрата стратегічного підходу до трансформації економіки, відсутність широкого використання наявних наукових вітчизняних та зарубіжних розробок, що веде до згортання НДДКР та звуження попиту на інновації, обмеження використання новітніх технологій та продукції межами однієї корпоративної структури;

відсутність оптимальних організаційних форм інтеграції промислових підприємств з відповідним промисловим капіталом, фінансово-кредитних установ з фінансовим капіталом та науково-дослідних і дослідно-впроваджувальних організацій з інтелектуальним капіталом, що не дозволяє досягнути синергійного ефекту їх взаємодії;

не виправдовується очікування економічного ефекту від суб'єктів малого підприємництва, їх питома вага в загальній кількості інноваційно активних підприємств мізерно мала (приблизно 0,1%);

корпоративні інтеграційні утворення вибудовують політику нарощування конкурентних переваг за розрахунок отримання суб'єктами господарювання відповідних пільг та преференцій, тінізації частини комерційних операцій, що обумовлює утворення «рентної» моделі конкуренції, не пов'язаної з використанням інноваційного потенціалу.

Слід визнати також і недостатнім рівень практичної спрямованості наукових розробок проблематики оптимізації взаємодії науки, виробництва, комерційного освоєння нововведень, пошуку можливостей різних організаційних форм в активізації інноваційної діяльності, низки ключових питань інституційного й фінансового забезпечення, відтворення інноваційного потенціалу, що є однією з причин відставання України за рівнем інноваційного розвитку.

Тому важливо визначити найближчі можливості і стратегічні перспективи формування і розвитку інноваційного потенціалу інтеграційних кор-

поративних утворень, сформулювати умови ефективного використання інновацій в процесі промислового освоєння та комерціалізації науково-технічних розробок. Інноваційний потенціал визначається в економічній літературі як сукупність матеріально-виробничих, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних та інших ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності; метою якої є задоволення нових потреб суспільства; складник загального потенціалу організації і елемент інноваційного розвитку, здатність і готовність здійснювати гармонійне поєднання ресурсної, продукуючої і результативної складової. Виявлення спроможності використання інтегрованого інноваційного потенціалу розглядається на мікро-, макро-, мезо-, міжнародному, регіональному та глобальному рівнях, що дозволяє всебічно оцінити потенціал інноваційного розвитку.

Реальний аналіз досвіду формування інноваційного потенціалу на різних рівнях свідчить, що в сучасних умовах він все більш переміщується на корпоративний рівень, що обумовлює необхідність всебічних досліджень процесів становлення розвитку та ефективного використання інноваційного потенціалу, на якому діють фінансово-промислові групи, інноваційні кластери, акціонерні товариства, що входять до складу корпоративних мереж, інші інтегровані корпоративні утворення, які мають певні конкурентні переваги над автаркічною інноваційною діяльністю, за останніми даними в Україні успішно функціонують 43 промислово-фінансові групи, і в подальшому слід очікувати зростання їх кількості.

Так, в межах фінансово-промислових груп відбувається об'єднання промислового, фінансового й інтелектуального капіталу, які згідно закону синергії дають віддачу більш їх суми при самостійному функціонуванні. Але синергійний ефект цього об'єднання залежить від організаційної цілісності цієї системи, яка визначається складом системоутворюючих елементів, способами їх взаємодії, формами регулювання інтегрованої інноваційної діяльності, методами злиття та внутрішньої організації підприємств, наукових, банківських та комерційних установ, що являють собою різні форми капіталу.

Аналіз інноваційного потенціалу України дає змогу визначити роль фінансово-промислових груп у його відтворенні. Індикатором інноваційності економіки є динаміка видів діяльності, що інтенсивно використовують новітні науково-технологічні розробки. Їх частка у ВВП країни протягом тривалого часу має тенденцію до скорочення.

Так, якщо частка відкритих акціонерних товариств, що впроваджували інновації, у 2019 р. становила 28%, а закритих – 30,5%, то у 2020 р. ці показники знизилися до 18,2% і 21,0% відповідно. Але ці показники вище, ніж для інших промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю,

питома вага яких дорівнювала у 2020 р. – 13,8%. Це пояснюється тим, що на великих підприємствах в значній мірі збережений науково-технічний потенціал, інженерно-технологічні працівники, здатні до креативної діяльності, експериментальна база, можливості виробничого освоєння новітніх технологій і продуктів.

Розвиток інноваційного потенціалу фінансово-промислових груп суттєво стримується деформованими співвідношеннями в структурі наука-виробництво, де спостерігається над концентрація вчених в закладах та установах системи НАН України та університетах на противагу галузево-корпоративному сектору. Чисельність науковців на 1000 осіб зайнятого населення у США становить 8,6, в Японії – 10,2, Німеччині – 6,7, Великобританії – 5,5, Канаді – 6,1, в Україні – 5,6. Як свідчать дані, розмах значень кадрової складової наукового потенціалу на 1000 зайнятих не перевищує 2 разів, проте фінансове забезпечення, що припадає на одного такого науковця, дорівнює у США – 29,4 млрд дол., в Японії – 9,5, Німеччині – 7,1, Франції – 4,3, Великобританії – 4,5, Канаді – 2,6, Україні – 0,08.

Наведені дані показують диспропорції в структурі наукового потенціалу України: кадровий потенціал не підкріплюється фінансово, має обмежений доступ до джерел світових інформаційних ресурсів. Поряд з цим спостерігається критично низький рівень фінансування науки і освіти, що не сприяє умовності праці науковців та винахідників, породжує недовіру суспільства до корисності їх участі в інноваційній діяльності. зміна такого становища потребує посилення участі у створенні узгодженої системи освіти, інноваційної інфраструктури, інституційного середовища, стимулюючих заходів до створення та ринкового освоєння нових технологій та продукції.

Подолання негативних тенденцій у відтворенні інноваційного потенціалу потребує якісного оновлення форм порівняно стійкої інтеграції промислового, фінансового й інтелектуального капіталів, формування ринкової поведінки щодо комерціалізації результатів досліджень і розробок. Можливими варіантами організаційного співробітництва та взаємопроникнення цих капіталів можуть бути:

фінансово-промислові групи (за українським законодавством «промислово-фінансова група»);

кластерні утворення, які являють собою мережу, що функціонує на основі інституціональних механізмів координації й кооперації.

Кластерна мережа – це група компаній зі специфічними фінансовими і діловими цілями, заснована на системі довгострокових взаємин, узгодженої стратегії розвитку й координації діяльності.

Творець кластерної теорії М. Портер відзначив, що всі виробництва кластеру роблять один одному взаємну підтримку, а виробники з інших галузей кластера стимулюють НДДР і забезпечують кошти для швидкого поширення нововведень.

Під впливом сукупної дії ефектів масштабу, злиття окремих складових в єдину систему виникає інноваційний потенціал, що перевищує суму потенціалів окремих складових. Крім того, сучасний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяє формуванню так званих «віртуальних» кластерів, які здатні суттєво впливати на зміну структури й складу реальних кластерів. Сучасні ІКТ відкривають для корпоративних структур нові можливості для використання та поширення нововведень.

Дотепер індустрія інформаційних технологій безпосередньо забезпечує роботою 9 млн високооплачуваних кваліфікованих працівників у більш ніж 4 тис. компаній в усьому світі. Цей спектр економіки створює зайнятість ще для 21 млн ІТ-спеціалістів у найрізноманітніших сферах діяльності. Внесок ІТ – індустрії у світову економіку складає майже 1 трлн дол. на рік. Щорічно ІТ – індустрія приносить до бюджетів своїх країн понад 700 млрд дол. податкових надходжень.

Крім того, інформація дала імпульс для активізації інноваційної діяльності малих та середніх форм, розвитку коопераційних зв'язків між ними та великими корпораціями, про що свідчить досвід таких гігантів автомобільної індустрії як «Тойота», «Фольцваген», «Вольво».

Поряд із беззаперечними перевагами кластерної організації формування і розвитку інноваційного потенціалу слід визначити і деякі обмеження цього процесу. По-перше, склад учасників кластеру може доволі часто змінюватися, що може спровокувати негативні ефекти для інших учасників; по-друге, в умовах глобалізації і використання сучасних інформаційних технологій географічна локалізація може виявитися контрпродуктивною; по-третє, кластерний підхід не завжди дозволяє зосередити значні фінансові й інтелектуальні ресурси для виконання стратегічних завдань. Слід враховувати, що в Україні рівень інноваційної активності залишається недостатнім, що є наслідком слабкої зорієнтованості інституційної, фінансової та банківської систем на підтримку прогресивної моделі розвитку національної економіки. Не можна визнати задовільним й участь суб'єктів малого підприємництва в інноваційному процесі. Майже відсутні посередницькі організації, які стикають попит і пропозицію на інновації, сприяють венчурному фінансуванню, комерціалізують і розповсюджують інноваційні товари з метою отримання прибутку.

На противагу промисловим або інноваційним кластерам, ФПТ створюється переважно шляхом акціонування, об'єднання матеріальних і нематеріальних активів. На відміну від кластерів них об'єднань, ФПГ представлені як над фірмове утворення, тобто сукупність господарюючих суб'єктів з правами юридичних осіб, серед яких обов'язковим є фінансовий інститут. У складі цієї корпоративної структури створюється єдиний центр управління (центральна або головна компанія), яка реалізує відно-

сини власності між учасниками групи через їх участь в спільному акціонерному капіталі. Але законодавство України акцентує увагу на домінуванні промислового капіталу, реалізації державних програм як обов'язкового атрибуту діяльності, а також виробництва кінцевої продукції.

Між тим, як свідчить світова практика, ФПГ є ефективним утворенням, в якого активізується інноваційна діяльність, створюється особливо сприятливі умови для розробки науково-технічних нововведень, їх промислового освоєння та комерціалізації результатів. Це пояснюється з більш широкими можливостями фінансування та інвестування новітніх технологій, прискореного впровадження розробок у практику, використання міждисциплінарного характеру багатьох НДДКР, можливостями масового виробництва високотехнологічної та наукоємкої продукції. Наприклад понад половина наукових досліджень ЄС зосереджена у великих корпораціях, які мають для цього відповідні наукові кадри, матеріально-технічне та фінансове забезпечення НДДКР. Результатом використання такого інноваційного потенціалу в країнах ЄС є висока питома вага інноваційної продукції, яка досягає 60% в загальному обсязі продукції [10, с. 125]. Крім того, слід пам'ятати, що для переважної більшості корпоративних структур домінуючого є акціонерна власність, яка через свої функції (нагромадження капіталу, соціалізації економічних відносин, поєднання рис суспільної і приватної власності) реалізує низку переваг. Останні пов'язані з можливостями нарощувати розміри статутного капіталу, низкою ризикованості участі в акціонерному товаристві інвестора, ефективною системою корпоративного менеджменту, більшою доступності до кредитних ресурсів.

В Україні склалася інша ситуація: більшість наукових і науково-технічних кадрів зосереджена у ЗВО та НДІ академії наук. При цьому спостерігається тенденція їх зменшення в заводському (корпоративному) секторі. Так, у 2020-2022 рр., порівняно з 2019 р. відбулося зменшення чисельності науковців майже в 2,3 рази, а частка осіб, зайнятих дослідженнями і розробками в Україні, становить приблизно 0,5% від загальної кількості зайнятих при середньому значенні цього показника для країн ЄС – 1,2%.

З цього можна зробити висновок про необхідність формування потужного прошарку науковців в заводському (за визначенням Держкомстату України) секторі, і передусім у межах великих ФПГ, які мають широкі можливості використання інновацій. Адже особливість інноваційного процесу полягає в тому, що послідовна зміна етапів супроводжується зміною суб'єктів цього процесу, ускладненням їх взаємодії. Світовий досвід показує, що в національних інноваційних системах розвинутих країн провідне місце корпорацій визначається як масштабами ресурсів, що використовуються в інноваційному процесі, та отриманими результатами, так і еконо-

мічною відповідальністю за створення і комерціалізацію науково-технічних розробок. Так доля витрат на дослідження і розробки корпорацій перевищує 65%, а питома вага корпоративного патентування у загальній численності патентів, досягає 75-80%.

Отже, відтворення інноваційного потенціалу і створення умов формування його розвитку в ФПГ стає можливими за умов системної взаємодії промислових підприємств, науково-дослідних установ, фінансових інститутів, зокрема банківських установ, в центрі якої знаходиться інтелектуальний капітал. Спонукальними чинниками формування й ефективного використання інноваційного потенціалу є гостра потреба у заміні застарілого устаткування, освоєння нових видів продукції, здатних забезпечити конкурентоспроможність на внутрішньому та світових ринках. Головна компанія ФПГ має бути заціплена і економічно відповідальна у ефективній організації інноваційного процесу, координації інноваційного процесу у різних підрозділах. залежно від форми інтеграції учасників ФПГ – конгломератні утворення чи технологічний ланцюг формуються умови оптимізації загального ефекту використання інноваційного потенціалу.

Ефективна діяльність таких інтеграційних утворень здатна позитивно вплинути на прискорення формування сучасної досконалої науково-технічної інфраструктури, створити попит на послуги та продукти малих підприємств, що спеціалізуються на консалтингових, інжинірингових операціях, посередницькій та інформаційній діяльності, аудиторських послугах, послугах технопарків. Крім того, формування інноваційного потенціалу ФПГ активізує становлення венчурного фінансування – інноваційних фондів, компаній, банків, що сприятиме посиленню коопераційних зв'язків великого та малого підприємництва. Важливого значення для формування інноваційного потенціалу корпоративних утворень має стати взаємодія із технологічними парками, які об'єднують десятки науково-дослідних конструкторських і виробничих підприємств зі спеціальним пільговим режимом інвестиційної та інноваційної діяльності.

Важливого значення набуває участь банків в фінансовому забезпеченні інноваційної діяльності. Дотепер лише 13 банків входять до складу ПФГ, 8 банків готові й здатні інвестувати інноваційну діяльність, але їх кількість може зростати: адже законодавчо скасовано обмеження на участь банків в цих інтегративних корпоративних утвореннях. До заходів, які здатні вирішити питання активізації участі банків в фінансовому забезпеченні інноваційної діяльності слід віднести:

надання податкових пільг за створення сприятливого середовища через формування в комерційних банках спеціальних фондів довгострокового кредитування за рахунок частини їхнього валового доходу до його обкладення податком на прибуток;

диференціювання ставок податку на прибуток комерційного банку у залежності від напрямків використання фінансових ресурсів: знижені для довгострокового кредитування високотехнологічних інноваційних проєктів, і підвищенні – при вкладенні ресурсів у високоприбуткової операції в різних сферах фінансової та господарської діяльності;

запровадження державного страхування кредитів, наданих суб'єктам малого та середнього підприємства, зайнятих інноваційною діяльністю.

Крім того, нагальною проблемою є створення низки інвестиційних банків довгострокового кредитування. Не отримує відповідної підтримки для фінансування і державний Український банк реконструкції і розвитку (УБРР), без якого ускладнюється ефективне фінансове забезпечення інноваційної діяльності. Між тим, цей банк міг би виконувати роль передавальної ланки емісійного механізму, з урахуванням підвищення попиту на готівковий залишок в національній валюті суб'єктів підприємницької діяльності та високій темп збільшення обсягу ВВП, без ризику виходу інфляційних процесів з-під контролю можна розрахувати на застосування емісійного механізму до 5% наявної грошової маси. Це дало б змогу залучити для інноваційного розвитку додаткові ресурси, поживавити кредитну діяльність інших банків.

Комерційні банки мають перевагу у порівнянні з іншими суб'єктами інвестування: вони володіють інформацією про становище більшості підприємств, мають досвід роботи з ними, що дозволяє пристосувати терміни погашення позик до того періоду, протягом якого позичальник відчуває додаткову потребу в коштах. Але для ефективної реалізації цих переваг необхідні: ефективна грошово-кредитна політика, оптимальна за структурою та добре капіталізована банківська система, раціональне управління грошовими потоками в інтересах розвитку національного виробництва і законодавчий захист банків-кредиторів.

У контексті глобалізації економіки важливе місце належить більш глибокому інтегруванню банківської системи України у європейський та світовий фінансовий та економічний простір. При цьому доцільно врахувати зрушення у сфері фінансування інноваційної діяльності, і передусім зростання витрат на НДДКР у ВВП. Так у Швеції частка витрат на НДДКР у ВВП в останні роки досягла на 4,3%, у Фінляндії – 3,5%, Японії – 3,1%, а в Ізраїлі цей показник зріс у понад два рази: від 2,35% у 2019 р. до 5,1% у 2020 р.

В абсолютних показниках лідером витрат на НДДКР залишаються США (300 млрд дол.), Японія, а починаючи з 2001 р. на третє місце виходить Китай із науковим бюджетом у 60 млрд дол. США.

Характерним є зменшення обсягів державного фінансування у порівнянні з приватним сектором, а для окремих країн ЄС – посилення фінансової допомоги наднаціональних структур у реалізації науко-

вих програм, зокрема в Ірландії та Португалії. Проявом глобалізації є зростання в структурі джерел фінансування обсягів іноземного фінансування національних НДДКР, участь фінансових угруповань у створенні технологічних альянсів, патентування за кордоном та патентуванні нерезидентами у певній країні.

Незважаючи на експортну орієнтацію ФПГ у цілому, пріоритетним напрямом використання інноваційного потенціалу повинна стати його орієнтація на внутрішній ринок, при цьому випуск високотехнологічної продукції має визначитися адекватним розвитком ринків збуту.

Переконливим прикладом є довготривале неухильне економічне зростання Китаю, обумовлене послідовними внутрішніми перетвореннями. Вдале поєднання ринкових реформ з цілеспрямованою регулятивною діяльністю держави орієнтоване на стабільно розширення внутрішнього ринку за рахунок систематичного підвищення життєвого рівня населення. Вигоди від участі в глобалізаційних процесах безпосередньо пов'язані з ємкістю внутрішніх ринків.

Вчений О. Богомолів переконливо довів, що лише 2/3 усього зовнішньоторгового обороту розвинутих країн припадає на їх взаємний товарооборот і лише 1/3 реалізується на ринках країн, що розвиваються. В той же час у країнах, що розвиваються менше 1/3 їх експорту припадає на взаємну торгівлю, а вдвічі більше продається на ринках метрополій. Якщо до цього додати, що в розвинутих країнах переважають високотехнологічні виробництва, що забезпечує високий приріст доданої вартості, то стає зрозумілим роль внутрішнього ринку як каталізатора відтворення інноваційного потенціалу інтегрованих корпоративних структур. Світовий досвід показує, що ТНК у розвинутих країнах створюють насичений споживчий ринок, на якому випереджальними темпами зростає інноваційний попит. Це забезпечує зростання прибутковості інноваційної сфери і відповідно, корпорацій.

Формування платоспроможного попиту на інновації сприяє розширенню можливостей фінансування розвитку інноваційного потенціалу ФПГ за рахунок як власних джерел, так і за рахунок інвестиційних та кредитних ресурсів. Наприклад корпоративне венчурне фінансування може здійснюватися шляхом невеликих дочірніх підприємств або внутрішніх цільових груп для розроблення перспективних нововведень. При цьому слід врахувати такі характеристики інновацій як наукоємність, здатність створювати додану вартість, конкурентоспроможність та комерційну привабливість технологій, продукції і послуг, здатність задовольняти зростаючі суспільні потреби в умовах обмеженості наявних ресурсів суспільного відтворення. Венчурний капітал дозволяє корпораціям прискорити впровадження нововведень, сприяти самим зростанню конкурентоспроможності на ринках високотехно-

гічної продукції, у створенні інноваційного ефекту у вигляді економії ресурсів. Системність відтворення інноваційного потенціалу дозволить перетворити вітчизняні промислові групи у каталізаторів економічного зростання.

Саме в подальшому розвитку за умов зберігання інституціонального середовища таких інвестиційних утворень буде посилюватися роль малих інноваційних підприємств, механізмів їх взаємодії. Про це свідчить досвід таких всесвітньо відомих японських корпорацій, як «Toyota-Nissan», «Mitsui», «MitsuBisHi», корпорацій країн Східної Азії, інноваційних підприємницьких мереж США.

Включення малого та середнього підприємництва в систему корпоративного господарювання відбувається шляхом координації ринковими механізмами, договірною системою замовлень на поставання продукції та розвиток гнучких взаємовідносин з іншими фірмами на основі використання сучасних інформаційних технологій. Інтегрований капітал забезпечує умотивованість учасників мережі у спільній економічній діяльності, підвищує її інновативність.

Одночасно потребує розв'язання проблема оцінки інтелектуального вкладу у створення інноваційного ефекту, розподілу наукової ренти між учасниками інноваційного процесу. Адже для ринків технологічно і економічно відсталих країн може набувати вирішального значення не науково-технічна новизна, експлуатаційні переваги, а лише відносна новина технологій та продукції та їх ціни. Це озна-

чає підміну реальних інновацій псевдо інноваціями, що призводить до втрат інтегрованого капіталу.

**Висновки.** Узагальнюючи досвід формування та ефективного використання інноваційного потенціалу інтегрованих корпоративних утворень в Україні, можна констатувати, що скоординованої та всеохоплюючої системи управління цими процесами поки ще не існує.

Гальмується створення на основі ФПП та кластерних утворень механізмів розвитку інноваційної діяльності через економічну нестабільність в країні, певний дефіцит фінансових коштів та постійну загрозу інфляції, високий ризик. Відсутність економічної зацікавленості більшості господарюючих суб'єктів в реалізації нововведень, відсутність конкуренції на внутрішньому ринку науково-технічної продукції, незадовільний рівень інноваційного менеджменту становлять основні загрози для інноваційного розвитку економіки.

Активізація інноваційної діяльності потребує рівноправної участі держави, нації, корпоративних та інших зацікавлених бізнесових структур у формуванні, ефективному використанні та розвитку існуючого науково-технологічного, інтелектуального та фінансового потенціалу.

Ці процеси повинні бути органічно «вмонтовані» у загальнодержавну економічну політику, питаннями національної безпеки, пов'язані з напрямками і пріоритетами соціальної політики, що вимагає системного осмислення ролі корпоративних утворень у інноваційному розвитку.

#### Література

1. Андрощук Г. О. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Київ: Парламентське вид-во, 2009. 632 С.
2. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Науковий журнал «Інтеллект XXI»*. 2018. № 4. С. 40-44.
3. Бондар Ю. А., Жовнович Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
4. Гуцалюк О. М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 8 (2). С. 344-353.
5. Гуцалюк О. М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322-327.
6. Гуцалюк О. М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 102-108.
7. Дугінець Г. В. Особливості розвитку міжнародного ІТ-технологій в країнах ОЧЕС. *Проблеми та перспективи розвитку Співробітництва між країнами ПСЄ*. 2009. Т. 2. С. 615-620.
8. Кузьмінський В. О. Інноваційно-інвестиційний потенціал інтегрованих корпоративних структур. Київ: Центр стратегічної підтримки, 2003. С. 12.
9. Мартюшева Л. С., Каличенко В. О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 66.
10. Стеченко Д. М. Орієнтири активізації інноваційної діяльності промислових підприємств в конкурентному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. Вип. 21. С. 124-129.
11. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).
12. Шовкун І. Інституційна модель наукової системи України в трансформаційній економіці. *Економіка України*. 2004. № 11. С. 69-76.

#### Referensces

1. Androshchuk, H. O. (2009). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy na 2010-2020 roky v umovakh hlobalizatsiinykh vylykiv [The strategy of innovative development of Ukraine for 2010-2020 is in the context of globalization challenges]. Kyiv, Parliamentary Publishing House. 632 p. [in Ukrainian].

2. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Naukovyi zhurnal «Intelekt XXI»*, 4, pp. 40-44 [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A., Zhovnovach, R. I., Metil, T. K., Bondarenko, I. V. (2022). Ekonomichne stratehuvannya realizatsii stsenariiiv korporatyvnoi intehratsii aktsionermykh tovarystv Ukrainy [Economic strategizing of the implementation of corporate integration scenarios of joint-stock companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2015). Kompleksna otsinka diialnosti korporatyvnoho intehratsiinoho obiednannia [Comprehensive assessment of the activities of the corporate integration association]. *Instytutsionalnyi vektor ekonomichnoho rozvytku – Institutional vector of economic development*, 8 (2), pp. 344-353 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M. (2016). Intehratsiini aspekty stratehichnoho planuvannya rozvytku aktsioneroho tovarystva [Integrative aspects of strategic planning of joint-stock company development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 11, pp. 322-327 [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2017). Innovatsiina skladova v upravlinni efektyvnistiu intehratsiinykh peretvoren korporatyvnykh pidpriemstv [An innovative component in managing the effectiveness of integration transformations of corporate enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : «Ekonomika» – Bulletin of Odessa National University. Series: «Economics»*, 22, Issue 10 (63), pp. 102-108 [in Ukrainian].
7. Duhinets, H. V. (2009). Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnoho IT-tekhnologii v krainakh OChEC [Special developments of international IT technologies in the OChEC campaign]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku spivrobotnytstva mizh krainamy PSiE – Problems and perspectives of the development of cooperation between the CEE countries*, 2, pp. 615-620 [in Ukrainian].
8. Kuzminskyi, V. O. (2003). Innovatsiino-investytsiyni potentsial intehrovanykh korporatyvnykh struktur [Innovation-investment potential of integrated cooperative type]. Kyiv, Center for Strategic Studies [in Ukrainian].
9. Martiushcheva, L. S., Kalychenko, V. O. (2002). Innovatsiyni potentsial pidpriemstva yak ob'iekt ekonomichnoho doslidzhennia [The innovative potential of the enterprise as an object of economic research]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 10, pp. 66 [in Ukrainian].
10. Stechenko, D. M. (2010). Oriientyry aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv v konkurentnomu seredovyshchi [Objectives of activation of innovative activities of industrial enterprises in the concrete environment]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied issues of economics*, 21, pp. 124-129 [in Ukrainian].
11. Shmatko, N. M. (2020). Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturii upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of the Process of Organizational Changes in the Management Structure of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].
12. Shovkun, I. (2004). Instytutsiina model naukovoï systemy Ukrainy v transformatsiinii ekonomitsi [The institutional model of the Ukrainian system in the information economy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 11, pp. 69-76 [in Ukrainian].

**Человань С. В., Патук С. Ф., Мар'янчук О. О. Активізація корпоративного управління в інноваційній діяльності акціонерних товариств**

Досліджено можливості активізації інноваційної діяльності фінансово-промислових груп, акціонерних товариств, холдингів, кластерних утворень, корпоративних мереж.

Визначено найближчі можливості й стратегічні перспективи формування і розвитку інноваційного потенціалу інтеграційних корпоративних утворень, сформульовано умови ефективного використання інновацій в процесі промислового освоєння та комерціалізації науково-технічних розробок.

Запропоновано заходи, що сприяють узгодженості та взаємодії організаційної, виробничої, фінансової та ринкової складової механізму інноваційного розвитку інтегрованих корпоративних структур.

*Ключові слова:* інноваційний потенціал, фінансові обстеження, фінансово-промислові групи, кластер, інтеграційні утворення, корпоративне управління.

**Chelovan S., Patuk S., Maryanchuk O. Activation of Corporate Governance in the Innovative Activities of Joint-Stock Companies**

The article looks into the possibilities of activation of innovative activity of financial and industrial groups, holdings, stock companies, cluster formations, corporate networks.

The nearest possibilities and strategic perspectives of formation and development of the innovative potential of integrative and cooperative formations were determined, and the languages of effective innovation were defined. this is in the process of intellectual development and commercialization of technical and technical developments.

The author offers a number of measures that promote the interaction coordination between organizational, production, financial and market constituents of the innovative development mechanism of the integrated corporate structures.

*Keywords:* innovation potential, financial surveys, financial and support groups, cluster, integration creation, corporate management.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 30.08.2023