



УДК 330.341.1:658.012.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-695-718](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-695-718)

Дикий Юрій Олегович аспірант 1 року навчання кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0009-0006-2457-7180>

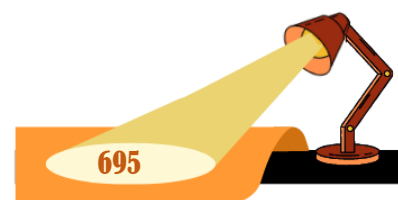
Юрик Наталія Євгенівна к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ – ОСНОВА ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено сутність, структуру та методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал» та запропоновано авторське визначення, що інтерпретує його як інтегровану динамічну здатність підприємства генерувати, упроваджувати й комерціалізувати інновації на основі поєднання матеріальних, нематеріальних і цифрових ресурсів, компетентностей та організаційно-управлінських механізмів.

Проведене систематизування ключових складових інноваційного потенціалу засвідчило домінування науково-технічної, фінансової, кадрової, інформаційної та організаційно-управлінської компонент у науковому дискурсі та виявило недостатню репрезентованість цифрового, інфраструктурного й культурно-корпоративного потенціалів, що актуалізує необхідність оновлення традиційних ресурсно-функціональних моделей. Обґрунтовано доцільність виокремлення цифрового потенціалу як системоутворюючої складової, здатної підсилювати ефективність інших компонент, скорочувати інноваційний цикл, забезпечувати доступність даних і формувати адаптивність підприємства до зовнішньої турбулентності.

Проаналізовано сучасні методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу (інтегральні індекси, метод функції бажаності, трьохкомпонентний аналіз, вагові моделі, функціонально-вартісний аналіз тощо) та визначено їхню чутливість до суб'єктивності експертних оцінок. З огляду на це доведено переваги таксономічного аналізу як більш об'єктивізованого інструменту порівняльної діагностики.





Запропоновано таксономічну методику оцінювання інноваційного потенціалу, що базується на системі часткових індикаторів (науково-технічних, фінансових, організаційно-управлінських, кадрових, маркетингових і цифрових) та забезпечує визначення інтегрального показника, ранжування підприємств за рівнем потенціалу і встановлення відповідності між отриманими значеннями та типами інноваційних стратегій.

Розроблена концептуальна модель забезпечує узгодження між діагностикою складових інноваційного потенціалу, кількісною оцінкою його рівня та вибором стратегічних рішень щодо розвитку, що підвищує цілеспрямованість та результативність інноваційної діяльності підприємства.

Ключові слова: інноваційний потенціал підприємства, цифровий потенціал, таксономічний аналіз, інноваційна стратегія, методичні підходи.

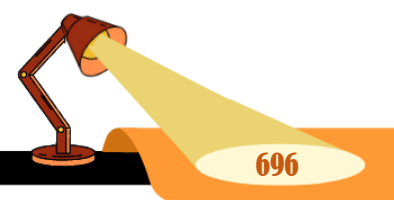
Dykyi Yury Olegovych postgraduate student of the 1st year of studies at the Department of Management and Administration, Ternopil National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0009-0006-2457-7180>

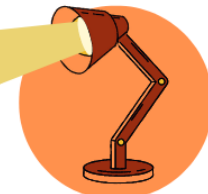
Yuryk Nataliia Evgenivna Candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of Management and Administration, Ternopil National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

INNOVATION POTENTIAL ANALYSIS – THE BASIS FOR CHOOSING AN INNOVATION STRATEGY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract. The article examines the essence, structure and methodological approaches to assessing the innovative potential of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy. The evolution of scientific approaches to interpreting the concept of "innovative potential" is summarized and the author's definition is proposed, which interprets it as an integrated dynamic ability of an enterprise to generate, implement and commercialize innovations based on a combination of material, intangible and digital resources, competencies and organizational and managerial mechanisms.

The systematization of the key components of innovative potential has shown the dominance of scientific and technical, financial, personnel, information and organizational and managerial components in the scientific discourse and revealed insufficient representation of digital, infrastructure and cultural and corporate potentials, which highlights the need to update traditional resource and functional models. The feasibility of isolating digital potential as a system-forming component capable of enhancing the efficiency of other components, reducing the innovation





cycle, ensuring data availability and forming the adaptability of the enterprise to external turbulence is substantiated.

Modern methodological approaches to assessing innovation potential (integral indices, desirability function method, three-component analysis, weight models, functional-cost analysis, etc.) are analyzed and their sensitivity to the subjectivity of expert assessments is determined.

In view of this, the advantages of taxonomic analysis as a more objectified tool for comparative diagnostics are proven. A taxonomic methodology for assessing innovation potential is proposed, which is based on a system of partial indicators (scientific and technical, financial, organizational and managerial, personnel, marketing and digital) and provides for determining an integral indicator, ranking enterprises by potential level and establishing correspondence between the obtained values and types of innovation strategies.

The developed conceptual model provides coordination between the diagnostics of the components of innovative potential, the quantitative assessment of its level and the choice of strategic development decisions, which increases the focus and effectiveness of the enterprise's innovative activities.

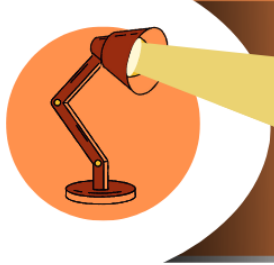
Keywords: innovative potential of the enterprise, digital potential, taxonomic analysis, innovative strategy, methodological approaches.

Постановка проблеми. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища виступає ключовою передумовою формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку. Висока динаміка технологічних змін, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції та ресурсні обмеження зумовлюють необхідність переходу від ситуативного впровадження інновацій до системного інноваційного розвитку. За таких умов інноваційний потенціал розглядається не лише як сукупність наявних ресурсів, а як інтегрована здатність підприємства генерувати, сприймати, адаптувати та комерціалізувати нововведення.

Ігнорування реальних параметрів інноваційного потенціалу під час формування стратегічних рішень призводить до неузгодженості між обраними інноваційними цілями та ресурсними можливостями, неефективного розподілу фінансових, кадрових і технологічних ресурсів, зростання ризиків впровадження інноваційних проектів. Натомість системний аналіз інноваційного потенціалу – з урахуванням кадрової, науково-технічної, технологічної, організаційної, інформаційно-цифрової, маркетингової та фінансової складових – забезпечує можливість реалістичного оцінювання траєкторій розвитку підприємства, визначення допустимого рівня інноваційних ризиків та формування збалансованого портфеля інновацій.

Вибір інноваційної стратегії (наступальної, захисної, імітаційної, нішевої, партнерської тощо) повинен базуватися на результатах комплексної діагностики





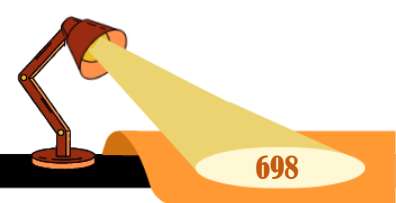
інноваційного потенціалу, що дозволяє поєднати стратегічні амбіції підприємства з його фактичною спроможністю до інноваційних змін. Особливого значення набуває інтерпретація оцінок інноваційного потенціалу через призму стратегічних альтернатив: визначення зон надлишку та дефіциту ресурсів, пріоритетних напрямів інвестування, необхідних організаційних трансформацій та формування відповідної системи управління інноваційною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методичні підходи щодо визначення сутності, структури та специфіки аналізування інноваційного потенціалу підприємства, а також його ролі у виборі інноваційної стратегії, ґрунтовно висвітлені у працях Андрєєвої В. Г., Вовк О. М., Гаєвської Л. М., Гринько Т. В., Джеджули В., Єпіфанової І., Єфімової С. А., Зубко Т. Л., Кабаченка Д. В., Карюка В. І., Марченка В. М., Орлової-Курилової О., Рудь Н. Т., Цвіркуна А. С., Чікова І. А., Ярмуса С. С. та ін. У їхніх дослідженнях акцентовано увагу на змістовому наповненні категорії «інноваційний потенціал», виокремленні його структурних складових (ресурсної, науково-технічної, кадрової, фінансової, організаційно-управлінської, маркетингової тощо), окресленні факторів формування та нарощення інноваційного потенціалу, обґрунтуванні інструментарію його оцінювання й пов'язанні отриманих результатів із вибором інноваційних стратегій розвитку підприємств.

Водночас проведений аналіз наукових публікацій дає підстави стверджувати, що, незважаючи на вагомий внесок зазначених авторів у розроблення теоретико-методичних засад оцінювання інноваційного потенціалу, недостатньо врахованими залишаються сучасні виклики, пов'язані з інтегруванням цифрових технологій, цифровізацією бізнес-процесів та переходом до індустрії 4.0. Поза належною увагою часто залишаються цифрові індикатори інноваційного розвитку (рівень цифрової зрілості, використання ІКТ, цифрових платформ, аналітики даних, ERP/CRM/BI-систем тощо) та їх вплив на здатність підприємства формувати й реалізовувати проактивну інноваційну стратегію. Це зумовлює необхідність розробки нового методичного підходу до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, який би інтегрував традиційні ресурсні та результативні показники з показниками цифрової трансформації та дозволяв би більш повно відобразити вплив рівня інноваційного потенціалу на вибір, зміст і результати реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування підходів до аналізу інноваційного потенціалу підприємства та визначення на цій основі засад вибору інноваційної стратегії, яка забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійкості розвитку підприємства в умовах трансформаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження інноваційного потенціалу підприємства виступає вихідною передумовою обґрунтованого





вибору інноваційної стратегії, оскільки саме від масштабу, структури та ступеня реалізованості цього потенціалу залежить здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Висока швидкість технологічних оновлень, цифровізація бізнес-процесів і посилення ринкової конкуренції актуалізують потребу у системному оцінюванні готовності підприємства до впровадження інновацій.

У цьому контексті особливого значення набуває уточнення змісту базової категорії «інноваційний потенціал», яка в науковій літературі трактується по-різному, що зумовлює наявність різних підходів до його структурування та оцінювання (табл.1).

Таблиця 1

Ретроспективний аналіз підходів до визначення дефініції «інноваційного потенціалу підприємства»

Автор(и)	Рік	Визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства»
Закон України «Про інноваційну діяльність» [1]	2002	сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки
Чухрай Н.І. [2]	2002	інтегрована сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності
Ілляшенко С.М. [3]	2004	здатність до втілення досягнень науки і техніки у конкретні товари, спрямовані на задоволення запитів споживачів
Федулова Л.І., Колош М.О. [4]	2007	міра готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін
Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. [5]	2012	результат наявності ресурсів (що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах соціального менеджменту
Єфімова С. А., Гринько Т. В. [6]	2015	це багатоскладова динамічна система створення, накопичення й інтерпретування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових досліджень в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління підприємством.

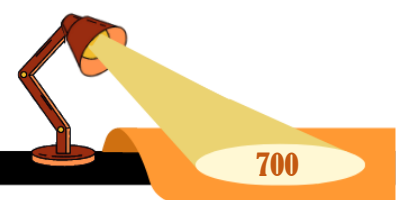




Автор(и)	Рік	Визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства»
Глушенкова А.А. [7]	2016	наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації
Гаєвська Л.М. [8]	2017	стратегічна здатність підприємства до реалізації невикористаних можливостей інноваційних ресурсів (виробничі, інтелектуальні та інформаційні ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності підприємства).
Володін С.А., Чекамова О.І. [9]	2017	наявність та готовність до використання системи засобів і ресурсів при веденні інноваційної діяльності з метою одержання конкурентних переваг.
Дончак Л.Г., Мартусенко І.В., Шкварук Д.Г. [10]	2021	це готовність і здатність підприємства до здійснення інноваційної діяльності за умов наявності необхідних для цього матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів.
Вовк О.М. [11]	2022	здатність випускати/продувати інновації на засадах неперервної, цілеспрямованої, професійної, клієнтоорієнтованої діяльності, що базується на застосуванні прогресивних знань, генерації та реалізації найбільш життєздатних ідей, їх комерціалізації.

Запропоновані у таблиці підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства» демонструють послідовну еволюцію від переважно ресурсного до динамічного, стратегічного та клієнтоорієнтованого розуміння цієї категорії. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (2002) інноваційний потенціал розглядається на макрорівні як сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей, необхідних для інноваційного розвитку економіки. Такий підхід фіксує передусім об'єктивну наявність ресурсів та можливостей, але ще майже не акцентує увагу на внутрішніх механізмах їх реалізації на рівні окремого підприємства.

На початку 2000-х рр. (Чухрай Н.І., 2002; Федулова Л.І., 2007) спостерігається перехід до мікрорівня, де інноваційний потенціал підприємства трактується як інтегрована сукупність матеріальних і нематеріальних активів, а також як міра готовності до реалізації інноваційних проєктів і програм. Така логіка доповнюється у працях С.М. Ілляшенка (2004), де ключовим стає аспект здатності підприємства втілювати досягнення науки і техніки у конкретні товари, орієнтовані на задоволення потреб споживачів. Відбувається зміщення акцентів від «статичного набору ресурсів» до «здатності перетворювати знання на ринковий результат».





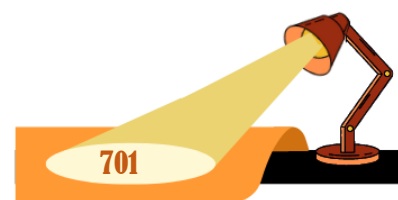
У 2010-х роках досліджувана дефініція ускладнюється та набуває системного характеру. У працях О.Ю. Шилової, Є.С. Чермошенцевої (2012), С.А. Єфімової, Т.В. Гринько (2015), А.А. Глушенкової (2016) інноваційний потенціал постає як результат наявності ресурсів у поєднанні з механізмами регулювання й координації діяльності, як багатоскладова динамічна система створення, накопичення та інтерпретування знань і досліджень в інноваційні продукти. Наголос робиться вже не лише на ресурсах, а й на управлінських і соціальних аспектах, на процесності та безперервності інноваційної діяльності.

Подальший розвиток категорії у працях Л.М. Гаєвської (2017), С.А. Волдіна, О.І. Чекамової (2017), Л.Г. Дончак, І.В. Мартусенко, Д.Г. Шкварук (2021), О.М. Вовк (2022) відображає її стратегізацію та орієнтацію на результат. Інноваційний потенціал розглядається як стратегічна здатність реалізовувати невикористані можливості інноваційних ресурсів, як наявність і готовність системи засобів і ресурсів для отримання конкурентних переваг, як готовність і здатність до інноваційної діяльності за умов наявності відповідних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Сучасні підходи до визначення дефініції підкреслюють неперервність, цілеспрямованість, професійність та клієнтоорієнтованість інноваційної діяльності, базованої на генерації та комерціалізації життєздатних ідей.

На нашу думку, в умовах активної цифровізації економіки та глибокої інтеграції цифрових технологій у ключові бізнес-процеси (виробництво, логістику, маркетинг, фінанси, управління, сервіс) дефініція «інноваційний потенціал підприємства» потребує подальшого уточнення. До його структури доцільно включати не лише традиційні матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, але й цифрові активи (дані, програмні платформи, цифрові сервіси), рівень цифрових компетентностей персоналу, розвиненість ІТ-інфраструктури, спроможність використовувати аналітику даних, штучний інтелект, цифрові платформи взаємодії з контрагентами та споживачами.

З урахуванням зазначеного, на наш погляд, інноваційний потенціал підприємства доцільно інтерпретувати як інтегровану динамічну здатність підприємства, яка ґрунтується на сукупності його матеріальних, нематеріальних і цифрових ресурсів, компетентностей та організаційно-управлінських механізмів, які забезпечують генерування, відбір, розроблення, впровадження та комерціалізацію інновацій – у тому числі шляхом глибокої інтеграції цифрових технологій у ключові бізнес-процеси – з метою формування й підтримання довгострокових конкурентних переваг та реалізації обраної інноваційної стратегії розвитку.

Контекст здійснення дослідження складових та індикаторів інноваційного потенціалу обумовлений потребою формування цілісної методичної основи для подальшого вибору адекватної інноваційної стратегії розвитку підприємства.





Досліджуючи різноманітні складові інноваційного потенціалу підприємства також необхідно відзначити багатогранність та різноманітність їх класифікацій, що нами узагальнено у табл.2.

Таблиця 2

Складові інноваційного потенціалу підприємства представлені у наукових джерелах [11-19]

Складова інноваційного потенціалу	Науковці									
	Погорлій І.В. [11]	Біленська Я.Р., Боднарчук М.К. [12]	Йохна М. А., Декалюк С.В. [13]	Гурочкіна В.В. [14]	Швець С.В., Шамота О.А. [15]	Єпфанова І.Ю., Гладка Д.О. [16]	Кавтиш О.П., Круш Н.П. [17]	Кабаченко Д. В. [18]	Герасимяк Н. В., Іванчук В. Є. [19]	Всього
Науково-технічний потенціал	+		+	+	+	+	+	+	+	8
Технологічний потенціал			+						+	2
Цифровий потенціал	+									1
Кадровий потенціал	+		+			+	+	+	+	6
Фінансовий потенціал	+	+		+	+		+	+	+	7
Ринковий потенціал	+	+	+			+				4
Інтелектуальний потенціал		+	+	+	+	+				5
Інформаційний потенціал		+	+		+	+	+		+	6
Інфраструктурний потенціал					+					1
Маркетинговий потенціал				+	+	+	+			4
Виробничий потенціал		+		+			+			3
Інтерфейсний потенціал			+	+			+		+	4
Матеріально-технічний потенціал				+				+	+	3
Організаційно-управлінський потенціал				+	+	+	+	+	+	6
Культурно-корпоративний потенціал				+						1

Узагальнення даних табл. 2 засвідчує, що в сучасних наукових дослідженнях інноваційний потенціал підприємства інтерпретується як багатовимірна система, у центрі якої перебувають науково-технічний (8 згадувань), фінансовий (7), кадровий, інформаційний та організаційно-управлінський потенціали (по 6



згадувань кожен). Зазначене засвідчує домінування у науковому дискурсі ресурсно-функціонального підходу, де саме поєднання науково-технічної бази, достатнього фінансування, кваліфікованого персоналу, ефективного управління та належного інформаційного забезпечення розглядається як ключова передумова формування й реалізації інноваційних можливостей підприємства.

Важливу, але дещо менш акцентовану групу складових утворюють інтелектуальний, ринковий, маркетинговий, інтерфейсний, виробничий та матеріально-технічний потенціали. Їх відносно нижча частота згадувань свідчить про певну фрагментарність підходів до врахування ринково-комунікаційних та матеріально-виробничих детермінант інноваційного розвитку. Водночас саме ці складові забезпечують здатність підприємства комерціалізувати новації, адаптуватися до вимог цільових ринків та інтегрувати інноваційні рішення у виробничо-технологічні процеси.

Окремої уваги потребують цифровий, інфраструктурний та культурно-корпоративний потенціали, які у представлених наукових джерелах фіксуються епізодично (по 1 згадуванню кожен), вказуючи на недостатню репрезентованість у наукових моделях тих компонентів, які в умовах цифрової трансформації, розвитку інноваційних екосистем і посилення ролі корпоративної культури набувають стратегічного значення. Недостатня увага до цих складових формує наукову нішу для подальших досліджень, пов'язаних із інтеграцією цифрового, інфраструктурного та культурно-корпоративного вимірів у концепцію інноваційного потенціалу підприємства.

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що, з одного боку, у наукових підходах уже склалося ядро «традиційних» складових інноваційного потенціалу (науково-технічна, фінансова, кадрова, маркетингова, організаційно-управлінська), а з іншого – спостерігається потреба в оновленні структури інноваційного потенціалу з урахуванням цифровізації, розвитку інноваційної інфраструктури та трансформації корпоративної культури. Даний аспект зумовлює доцільність розроблення більш інтегральних моделей, у яких «жорсткі» ресурсні параметри поєднуюватимуться з «м'якими» інституційно-культурними та цифровими компонентами. Узагальнимо найбільш важливі складові інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах, результати дослідження представимо на рис.1.



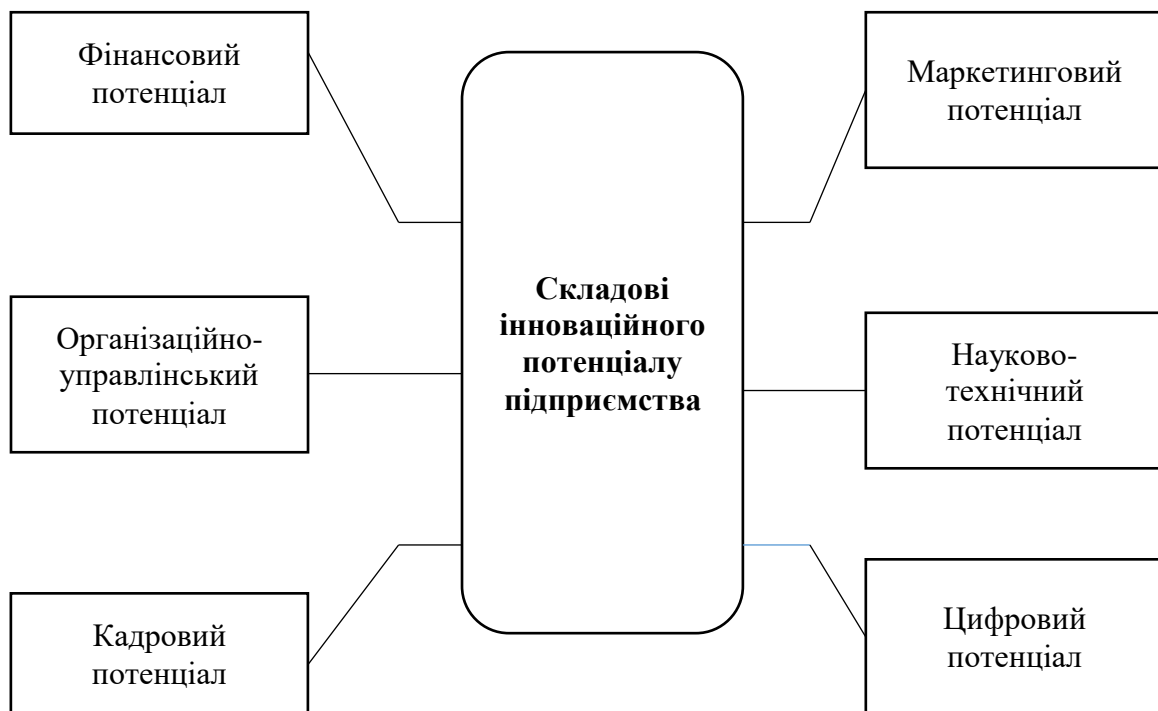


Рисунок 1. Ключові складові інноваційного потенціалу підприємства [запропоновано автором]

Представимо більш детальну характеристику складових, які визначають інноваційний потенціал підприємства та визначимо їх вплив на формування інноваційної стратегії розвитку підприємства (табл.3).

Таблиця 3

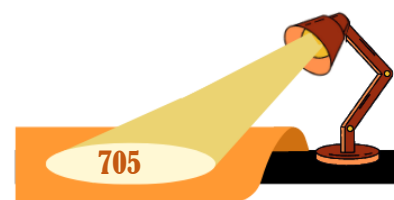
Характеристика складових інноваційного потенціалу та їх вплив на інноваційну стратегію розвитку підприємства [складено автором із урахуванням [10-12; 14; 18-19]]

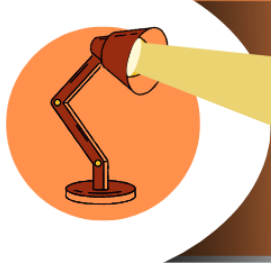
Складові інноваційного потенціалу	Характеристика	Вплив на інноваційну стратегію
Науково-технічний потенціал	Сукупність наукових розробок, результатів НДКР, технологій, патентів, ліцензій, дослідницької, лабораторно-випробувальної та конструкторської бази, що забезпечують можливість генерування та освоєння нововведень.	Визначає тип і глибину інноваційної стратегії (радикальні чи інкрементальні інновації), рівень технологічного лідерства підприємства, а також спроможність формувати й підтримувати довгострокові конкурентні переваги на основі нових продуктів і технологій.
Фінансовий потенціал	Сукупність власних і залучених фінансових ресурсів, структура капіталу, ліквідність, інвестиційна	Обумовлює масштаб, темпи та ризиковість інноваційної стратегії, можливість реалізації капіталомістких



Складові інноваційного потенціалу	Характеристика	Вплив на інноваційну стратегію
	привабливість та доступ до зовнішніх джерел фінансування, що забезпечують фінансову підтримку інноваційних проєктів.	та довгострокових інноваційних програм, вибір між оборонною, поміркованою чи наступальною інноваційною стратегією.
Організаційно-управлінський потенціал	Характеризує ефективність організаційної структури, системи управління, регламентів, бізнес-процесів, механізмів координації та комунікації, а також здатність менеджменту забезпечувати управління змінами та підтримку інновацій.	Визначає здатність підприємства реалізувати обрану інноваційну стратегію, швидкість і якість прийняття управлінських рішень, узгодженість дій підрозділів, а також рівень інституціоналізації інноваційної діяльності (наявність центрів інновацій, проєктних офісів тощо).
Кадровий потенціал	Сукупність професійних компетентностей, кваліфікації, креативності, інноваційної культури персоналу, а також системи мотивації, навчання та розвитку, що забезпечують здатність працівників генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї.	Визначає сприйнятливність підприємства до інновацій, інтенсивність генерування нових рішень, готовність персоналу до організаційних і технологічних змін, а також орієнтацію інноваційної стратегії на розвиток знансєвих і креативних компетенцій.
Маркетинговий потенціал	Включає систему знань про ринок, споживачів і конкурентів, розвинені канали збуту, інструменти просування, бренд-менеджмент, методи маркетингових досліджень та здатність формувати й прогнозувати попит на інноваційну продукцію.	Формує ринкову орієнтацію інноваційної стратегії, впливає на вибір цільових сегментів, позиціонування інноваційних продуктів, зниження ризиків невідповідності новацій потребам споживачів та забезпечує комерціалізацію результатів інноваційної діяльності.
Цифровий потенціал (потенціал цифровізації)	Сукупність цифрових технологій, інформаційних систем (ERP, CRM, BI тощо), цифрової інфраструктури, даних та цифрових компетентностей персоналу, що забезпечують підтримку бізнес-процесів і аналітико-прогнозу спроможність підприємства.	Визначає можливості впровадження цифрових бізнес-моделей та інструментів (e-commerce, платформні рішення, аналітика даних), підвищує гнучкість та адаптивність інноваційної стратегії, скорочує цикл розроблення й виведення інновацій на ринок, а також посилює прозорість і керованість інноваційних процесів.

Відповідно, результати дослідження засвідчують той факт, що в сучасних умовах інноваційний потенціал підприємства формується як цілісна, багатокомпонентна система, в якій науково-технічні, фінансові, організаційно-управлінські, кадрові та маркетингові ресурси забезпечують базові умови для розроблення, впровадження та комерціалізації інновацій. Саме їхня збалансованість





визначає реалістичність, масштаб і ризиковість обраної інноваційної стратегії, а також здатність підприємства підтримувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

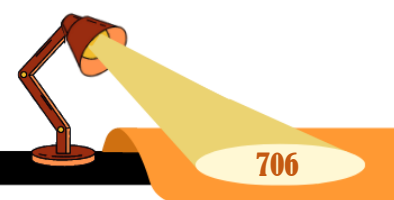
Водночас аналіз окремих складових засвідчує, що цифровий потенціал набуває статусу системоутворюючого чинника інноваційного розвитку. На відміну від «класичних» ресурсних компонент (науково-технічної, фінансової, кадрової тощо), цифровий потенціал має трансверсальний характер: він не лише виступає самостійною складовою, а й підсилює ефективність інших компонентів інноваційного потенціалу. Інтеграція ERP-, CRM-, BI-систем, цифрових платформ, аналітики даних і відповідних цифрових компетентностей персоналу забезпечує принципово інший рівень прозорості, керованості та швидкодії інноваційних процесів. З огляду на це, цифровий потенціал доцільно розглядати як каталізатор інноваційної стратегії: він скорочує цикл розроблення та виведення нових продуктів на ринок, підвищує точність маркетингових рішень, знижує транзакційні та координаційні витрати, розширює можливості впровадження цифрових бізнес-моделей (e-commerce, платформні рішення, сервісні інновації тощо). За умов посилення турбулентності зовнішнього середовища цифровий потенціал стає ключовою передумовою адаптивності й резилієнтності інноваційної стратегії.

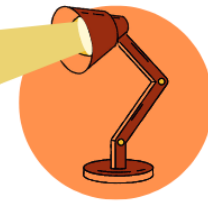
Відповідно, оцінюючи інноваційний потенціал, важливо врахувати чинники цифровізації, які впливають на інноваційну активність, а, як наслідок, і на інноваційну стратегію підприємства. Дослідимо основні підходи та методичну специфіку оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, як основи подальшого вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства. В науковій літературі виділяють різноманітні підходи до оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства, згруповані та представлені у табл.4.

Таблиця 4

Основні підходи до оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства [складено автором на основі [20-28]

Підходи до оцінювання	Визначення показника	Науковці, які пропонують
Визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу	Пропонується система 9 груп індикаторів визначення складових інноваційного потенціалу та розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу ($I_{ін.п.}$). Сукупний інтегральний індикатор визначається як середнє арифметичне інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу.	Карюк В.І. [20]; Марченко В. М., Цвіркун А. С. [21]
Функція бажаності	Складові частини інноваційного потенціалу підприємства переводяться у безрозмірну шкалу відповідно до градації функції бажаності Харрінгтона.	Єпіфанова І., Джеджула В. [22];





Підходи до оцінювання	Визначення показника	Науковці, які пропонують
	Для визначення узагальненого коефіцієнта бажаності застосовують формулу: $D = \sqrt[n]{d_1 \times d_2 \times \dots \times d_n},$ де $d_1 \dots d_n$ – значення функцій бажаності для наведених факторів, визначені за шкалою бажаності Харрінгтона.	Дунська А.Р. [23]
Трьох-компонентний аналіз	Оцінку рівня інноваційного потенціалу представляють у вигляді трикомпонентної моделі визначення типу фінансової стійкості, базою для якої є система абсолютних показників забезпеченості запасів джерелами їх формування: $IP^* = \{IP_1(\pm K_1), IP_2(\pm K_2), IP_3(\pm K_3)\},$ де IP^* – рівень інноваційного потенціалу; $\pm K_1$ – надлишок (+) або нестача (-) власних джерел фінансування; $\pm K_2$ – надлишок (+) або нестача (-) власних та довгострокових позикових засобів; $\pm K_3$ – надлишок (+) або нестача (-) загального обсягу фінансових ресурсів; K_1, K_2, K_3 – часткові компоненти моделі.	Чіков І.А.[24]
Визначення показників вагомості та інтегрування їх у зведений показник	Розраховувати коефіцієнт інноваційної активності підприємств на заключному етапі оцінки інноваційного потенціалу за наступною методикою: $P_{ia} = \sum P_i \times W_i,$ де P_{ia} – рівень інноваційної активності підприємства; P_i – експертна оцінка використання і-того елементу інноваційного потенціалу, бали; W_i – коефіцієнт вагомості і-того елементу інноваційного потенціалу.	Зубко Т.Л., Андреева В.Г. [25]; Рудь Н.Т. [26]; Ярмус С.С. [27]
Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА)	В узагальнені передбачає розрахунок співвідношення векторів $W_{T.E.}$ і W_{B_i} та обрання за найменшим значенням даного вектору: $W_{T.E.} = \left\{ \frac{w_{T.E.i1}}{w_{B_i1}}, \frac{w_{T.E.i2}}{w_{B_i2}}, \dots, \frac{w_{T.E.ij}}{w_{B_ij}}, \dots, \frac{w_{T.E.in}}{w_{B_in}} \right\},$ де i – фактор пропонованого зниження витрат; $j = 1, n$ – порядковий номер альтернативи; n – число альтернатив і-го фактору; $W_{T.E.}$ і W_{B_i} – значення відповідних векторів $W_{T.E.}$ і W_{B_i}	Орлова-Курилова О. В. [28]

Загалом представлені у [20-28] методичні підходи демонструють тенденцію до поєднання кількісних (індикаторних, вартісних, фінансових) та експертно-оцінювальних методів, що забезпечує комплексність оцінки, але водночас підвищує чутливість результатів до суб'єктивності експертних суджень і вибору системи показників. Це створює передумови для подальшого вдосконалення методичного інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу підприємств із урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації та необхідності більшої об'єктивізації оціночних процедур.





Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства нами пропонується здійснювати таксономічний аналіз, який в основі передбачає реалізацію ряду етапів (табл. 5).

Таблиця 5

Основні етапи оцінювання інноваційного потенціалу підприємства використовуючи інструментарій таксономічного аналізу (запропоновано автором із урахуванням [18, с.139; 29])

Етапи оцінки інноваційного потенціалу	Формула оцінювання показника	Результати дослідження оцінку
Етап 1 – визначення ключових індикаторів оцінювання інноваційного потенціалу	Ключові індикатори, визначаються виходячи із складових інноваційного потенціалу	Формування переліку ключових індикаторів, які комплексно характеризують інноваційний потенціал підприємства
Етап 2 – побудова матриці спостережень \bar{X}	$\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^m X_{ij}}{m}$	Визначення середніх значень показників \bar{X} , які слугують базою для подальшої стандартизації та порівняльного аналізу підприємств
Етап 3 - стандартизація показників підприємства з матриці спостережень до безрозмірних відносних величин W_i	$Z_{ij} = \frac{(X_{ij} - \bar{X})}{W_i}$ $W_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}{m}}$	На основі результатів розрахунків формується матриця стандартизованих значень показників, придатних для порівняння між підприємствами
Етап 4 - обчислимо відстань між окремими елементами матриці стандартизованих значень і вектором – стандартом C_{i0} та обчислимо середню відстань між спостереженнями \bar{C}	$C_{i0} = \sqrt{\sum (Z_{ij} - Z_{0j})^2}$ $\bar{C} = \frac{\sum_{j=1}^m C_{i0}}{m}$	Отримання індивідуальних відстаней C_{i0} кожного підприємства від вектора-еталона та середньої відстані \bar{C} , який характеризує середній рівень відхилення інноваційного потенціалу від еталонного рівня
Етап 5 - визначення стандартного відхилення S_0 та максимально можливого відхилення C_0	$S_0 = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$ $C_0 = \bar{C} + 2 \times S_0$	Визначення параметрів варіації відстаней (S_0 та C_0), які відображають межі коливань відхилень та використовуються для нормування сукупного показника розвитку
Етап 6 – визначення сукупного показника динамічного розвитку d_i	$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}$	Розрахунок сукупного показника динамічного розвитку d_i для кожного підприємства, що відображає ступінь наближення інноваційного потенціалу до еталонного рівня (чим менше d_i , тим вищий рівень наближення)
Етап 7 – розрахунок коефіцієнту таксономії показника інноваційного потенціалу K_i	$K_i = 1 - d_i$	Визначення інтегрального коефіцієнту таксономії K_i , ранжування підприємств за рівнем інноваційного потенціалу та виокремлення груп за його рівнем (високий, середній, низький)



Кількісний інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства формується на основі сукупності складових потенціалу, які відображають забезпеченість трудовими, науково-технічними, майновими, фінансовими та організаційними ресурсами. Відповідні часткові індикатори (табл. 6) репрезентують трудову, науково-технічну, майнову, фінансову й організаційну компоненти інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 6

Складові інноваційного потенціалу підприємства та показники, які його репрезентують (запропоновано автором із використанням [18, с.138])

Потенціал	Показники
Науково-технічний потенціал	Обсяг основного капіталу (i_1), тис. грн. Показник оновлення основних засобів (i_2), пункт Питома вага інвестицій у інновації (i_3), %
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції (i_4), тис.грн. Чистий прибуток підприємства (i_5), тис. грн. Власний капітал підприємства (i_6), тис.грн. Показник фінансової автономії (i_7), пункт Показник оборотності активів (i_8), пункт Рентабельність основної діяльності (i_9), %
Організаційно-управлінський потенціал	Питома вага підрозділів, які беруть участь у реалізації інноваційної діяльності (i_{10}), % Питома вага працівників, які беруть участь у реалізації інвестиційно-інноваційних проектів розвитку (i_{11}), %
Кадровий потенціал	Кількість персоналу задіяних в інноваційних процесах (i_{12}), осіб Продуктивність праці персоналу (i_{13}), тис.грн. на 1 працівника
Маркетинговий потенціал	Питома вага реалізованої інноваційної продукції (i_{14}), % Рентабельність реалізації продукції (i_{15}), % Питома вага витрат на маркетинг (i_{16}), %
Цифровий потенціал	Частка реалізації інноваційної продукції через цифрові канали збуту (власний сайт, маркетплейси, онлайн-платформи) (i_{17}), % Питома вага працівників, які регулярно використовують спеціалізовані цифрові інструменти у інноваційних процесах (ERP/CRM/BI тощо) (i_{18}), % Кількість впроваджених цифрових платформ та систем управління (ERP, CRM, WMS, BI, MES тощо) (i_{19}), од.

Враховуючи вищезазначене представимо концептуальну дескриптивну модель таксономічного аналізу інноваційного потенціалу та подальшого вибору інноваційних стратегій розвитку підприємства, представивши її на рис.2.



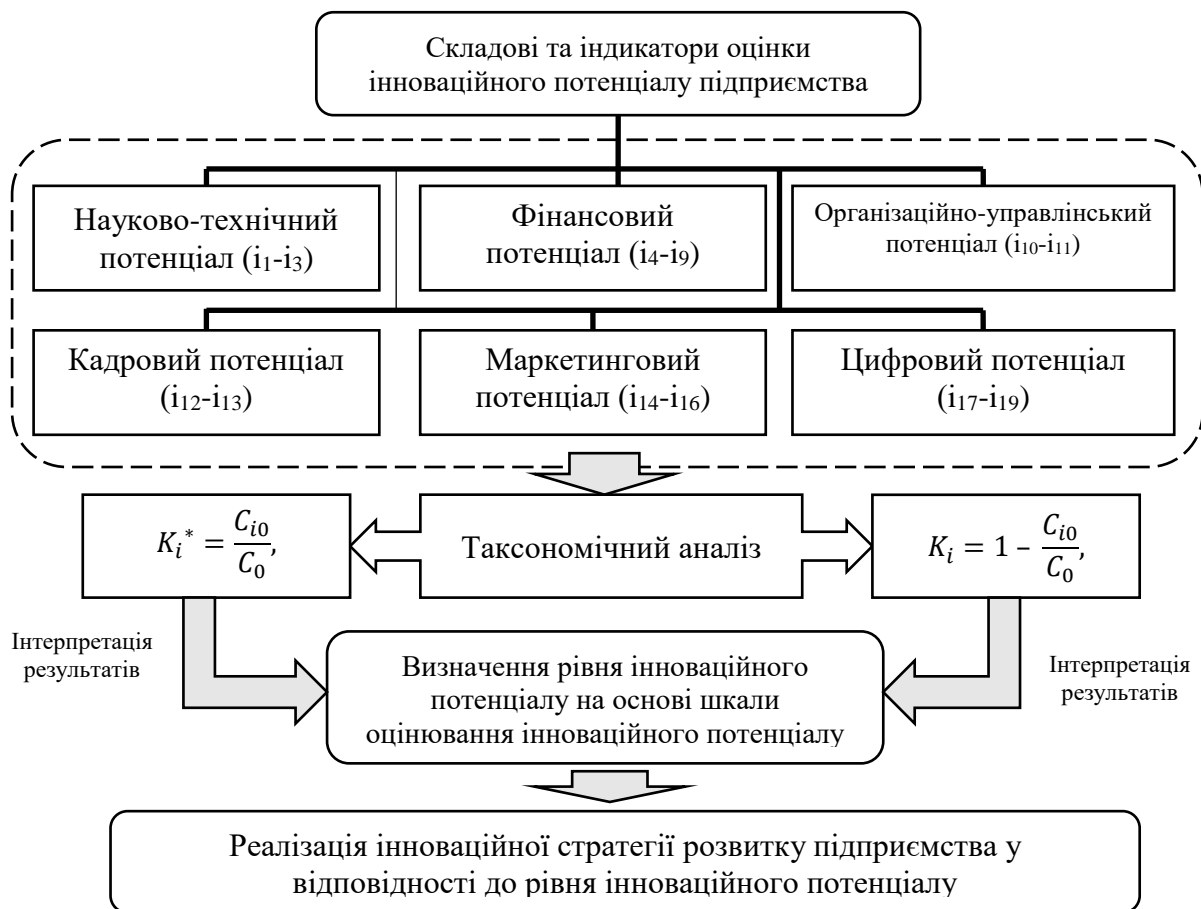
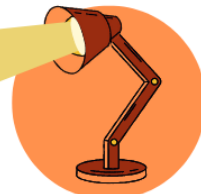


Рисунок 2. Концептуальна дескриптивна модель таксономічного аналізу інноваційного потенціалу та подальшого вибору інноваційних стратегій розвитку підприємства [запропоновано автором]

Відповідно, логіка побудови дескриптивної моделі таксономічного аналізу передбачає вибір індикаторів, які характеризують інноваційний потенціал, визначення за допомогою засобів таксономічного аналізу інтегрального показника інноваційного потенціалу, представлення рангу підприємства за рівнем інноваційного потенціалу на основі запропонованої шкали оцінювання (табл. 7) і формування пропозицій щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку враховуючи наявний рівень інноваційного потенціалу (табл. 8).

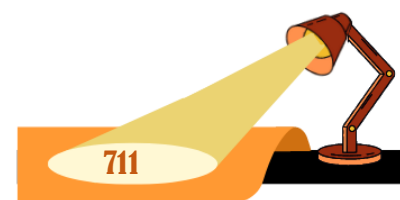


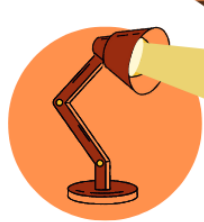
Таблиця 7

Шкала оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства
[запропоновано автором]

Рівень інноваційного потенціал	Шкала оцінювання, балів	Характеристика
Високий	0,8-1	Інноваційний потенціал підприємства є системно сформованим та збалансованим за основними складовими; забезпечується стійка здатність генерувати, впроваджувати й комерціалізувати інновації, підтримуються високі конкурентні позиції на ринку.
Вище середнього	0,6-0,79	Підприємство має розвинені ключові елементи інноваційного потенціалу, проте окремі підсистеми потребують подальшого вдосконалення; інноваційна діяльність є активною, зі значним резервом для нарощення результативності.
Середній	0,4-0,59	Інноваційний потенціал є достатнім для підтримання базового рівня інноваційної активності, однак можливості для реалізації масштабних або радикальних інновацій обмежені; спостерігається поєднання сильних і слабких складових.
Нижче середнього	0,2-0,39	Інноваційний потенціал сформований фрагментарно; окремі ресурсні, організаційні чи інформаційні компоненти розвинені недостатньо, що зумовлює епізодичний характер інноваційної діяльності та низьку адаптивність до змін зовнішнього середовища.
Низький	0-0,2	Інноваційний потенціал перебуває на критично низькому рівні: відсутня цілісна система управління інноваціями, ресурсне забезпечення є вкрай обмеженим, інноваційна активність мінімальна або фактично відсутня.

Запропонована шкала оцінювання ґрунтується на інтервальної інтерпретації інтегрального показника інноваційного потенціалу в діапазоні від 0 до 1, при цьому дає змогу здійснювати порівняльний аналіз підприємств та відстежувати динаміку їх інноваційного розвитку. Виділення п'яти рівнів – від низького до високого – забезпечує можливість не лише кількісної, а й якісної інтерпретації результатів, тобто ув'язки числового значення інтегрального індексу з реальним станом ресурсних, організаційних, фінансових та інформаційних передумов інноваційної діяльності, а також визначення можливої інноваційної стратегії розвитку підприємства (табл. 8).

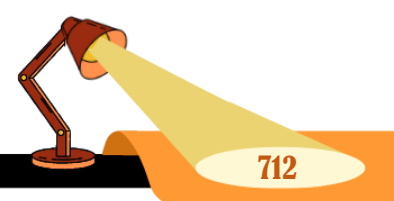


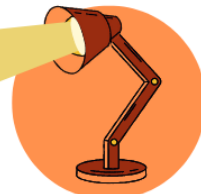


Таблиця 8

Пропоновані інноваційні стратегії розвитку при різних видах
інноваційного потенціалу підприємства [запропоновано автором]

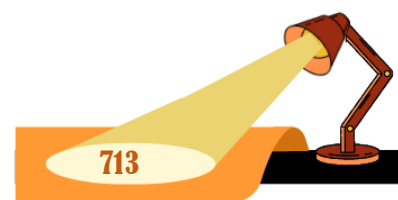
Рівень ІІІ	Специфіка та особливості складових інноваційного потенціалу	Пропоновані інноваційні стратегії розвитку підприємства
Високий	<p>Науково-технічний потенціал характеризується високим рівнем оновлення основних засобів та значною питомою вагою інвестицій в інновації. Фінансовий потенціал забезпечує стабільну прибутковість, достатній власний капітал і високу ділову активність. Організаційно-управлінський потенціал представлений гнучкою структурою управління та розвинутою системою проєктного менеджменту. Кадровий потенціал включає висококваліфікований персонал, значну частку працівників, залучених до інноваційних проєктів. Маркетинговий потенціал забезпечує стійкі позиції на цільових ринках і вагому частку інноваційної продукції. Цифровий потенціал сформований на рівні інтегрованих ERP/CRM/BI-систем та активних цифрових каналів збуту.</p>	<p>Стратегії інноваційного лідерства та випереджального розвитку: орієнтація на радикальні та проривні інновації; розширення власних R&D-напрямів; активне використання цифрових платформ для управління інноваційними процесами; диверсифікація продуктових лінійок; посилення маркетингових комунікацій на міжнародних ринках; масштабування цифрових каналів збуту; формування портфеля високоризикових інноваційних проєктів.</p>
Вище середнього	<p>Науково-технічний і фінансовий потенціали розвинені на достатньому рівні, проте резерви їх використання реалізовані не повністю. Організаційно-управлінський потенціал є загалом ефективним, але потребує посилення проєктно-орієнтованих форм управління й координації інноваційних підрозділів. Кадровий потенціал представлений кваліфікованим персоналом, однак спостерігається нерівномірна участь працівників в інноваційних ініціативах. Маркетинговий потенціал дозволяє підтримувати стабільні ринкові позиції, але частка інноваційної продукції та глибина дослідження ринку є нижчими від потенційно можливих. Цифровий потенціал частково сформований (наявні окремі системи та інструменти), однак цифрова інтегрованість процесів є недостатньою.</p>	<p>Стратегії селективного інноваційного прориву та інтенсивної модернізації: концентрація ресурсів на найбільш перспективних напрямках НДДКР; посилення маркетингових досліджень і розширення асортименту інноваційної продукції; цільові програми підвищення кваліфікації персоналу в сфері інноваційного менеджменту й цифрових компетентностей; подальша цифровізація основних бізнес-процесів; оптимізація організаційної структури під проєктний формат управління інноваціями.</p>
Середній	<p>Науково-технічний потенціал забезпечує можливість переважно інкрементних (удосконалюючих) інновацій. Фінансовий потенціал є достатнім для підтримання поточної діяльності та реалізації обмеженої кількості інноваційних проєктів. Організаційно-управлінський потенціал базується на традиційних формах управління, з частковим використанням інструментів проєктного менеджменту. Кадровий потенціал включає ядро</p>	<p>Стратегії адаптивного (імітаційно-наздоганяючого) розвитку та нішевої спеціалізації: поетапне вдосконалення існуючих продуктів і технологій; розвиток нішевих інновацій з опорою на наявні компетентності; впровадження маловитратних процесних інновацій; поступове розширення</p>

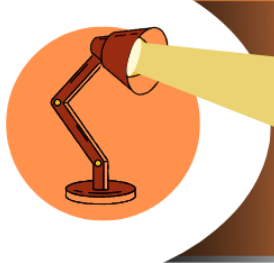




Рівень ІІІ	Специфіка та особливості складових інноваційного потенціалу	Пропоновані інноваційні стратегії розвитку підприємства
	працівників, залучених до інновацій, але їх кількість і компетентності є недостатніми для реалізації масштабних змін. Маркетинговий потенціал орієнтований на утримання існуючих ринків, частка інноваційної продукції є помірною. Цифровий потенціал представлений окремими рішеннями (автоматизація обліку, базові CRM-інструменти), однак рівень цифрової зрілості середній.	використання цифрових інструментів (аналітика, управління клієнтською базою); посилення мотивації персоналу до участі в інноваційних проєктах; удосконалення маркетингової політики в окремих цільових сегментах.
Нижче середнього	Науково-технічний потенціал є недостатнім: низькі темпи оновлення основних засобів та обмежені інвестиції в інновації. Фінансовий потенціал характеризується нестабільністю показників прибутковості та недостатнім обсягом власного капіталу. Організаційно-управлінський потенціал фрагментарний, відсутня чітка система управління інноваційними проєктами. Кадровий потенціал обмежений: невелика кількість працівників залучена до інноваційних процесів, домінують рутинні функції. Маркетинговий потенціал слабо орієнтований на просування інноваційної продукції, ринкові дослідження проводяться епізодично. Цифровий потенціал низький, цифрові інструменти використовуються точково.	Стратегії відновлювально-стабілізаційного та ресурсозберігаючого розвитку: концентрація уваги на зміцненні базових елементів науково-технічного й фінансового потенціалу; залучення зовнішнього фінансування (гранти, кредити, партнерські програми) для реалізації окремих інноваційних проєктів; формування первинної системи управління інноваціями; розробка і впровадження простих організаційних та процесних поліпшень; започаткування базової цифровізації; посилення маркетингової підтримки ключових продуктів.
Низький	Науково-технічний потенціал критично обмежений: застаріла матеріально-технічна база та відсутність системних інвестицій в інновації. Фінансовий потенціал перебуває у стані ризику (низька рентабельність, висока залежність від позикових ресурсів). Організаційно-управлінський потенціал не орієнтований на інновації, відсутні спеціалізовані структури й регламенти. Кадровий потенціал не включає сформованого ядра інноваційно-активних працівників. Маркетинговий потенціал зосереджений на підтриманні мінімально необхідного рівня збуту традиційної продукції. Цифровий потенціал практично не сформований, цифрові інструменти або відсутні, або використовуються ситуативно.	Стратегії формування базового інноваційного потенціалу та забезпечення виживання: створення елементарних організаційних умов для інновацій; поступове оновлення матеріально-технічної бази; фокус на простих, маловитратних інноваціях, які забезпечують швидкий ефект; початкове впровадження базових цифрових рішень (облік, комунікації); навчання персоналу основам інноваційного та цифрового менеджменту; активне залучення зовнішніх партнерів і програм підтримки для запуску перших інноваційних проєктів.

Запропонована градація рівнів інноваційного потенціалу підприємства та відповідних інноваційних стратегій розвитку дає змогу встановити чіткий





взаємозв'язок між станом основних його складових (науково-технічної, фінансової, організаційно-управлінської, кадрової, маркетингової та цифрової) та орієнтирами стратегічного управління.

Високий і вище середнього рівні інноваційного потенціалу створюють передумови для реалізації стратегій інноваційного лідерства, випереджального розвитку та селективного інноваційного прориву, котрі ґрунтуються на активному використанні R&D, цифрових технологій, розвиненої ринкової та організаційної інфраструктури.

За середнього рівня інноваційного потенціалу обґрунтованими є стратегії адаптивного (імітаційно-наздоганяючого) розвитку й глибшої спеціалізації на визначених сегментах ринку, які передбачають поетапне вдосконалення продуктів і процесів, розширення участі персоналу в інноваційних проєктах та поступове нарощення цифрових компетентностей.

Для підприємств із рівнями «нижче середнього» та «низький» домінують відновлювально-стабілізаційні та ресурсозберігаючі стратегії, а також стратегії формування базового інноваційного потенціалу, спрямовані на зміцнення фінансових і кадрових ресурсів, запуск елементарної інноваційної інфраструктури та базової цифровізації.

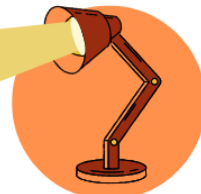
Таким чином, отримані результати підтверджують доцільність диференціації інноваційних стратегій залежно від рівня сформованості ключових складових інноваційного потенціалу. Це забезпечує можливість цілеспрямованого вибору інструментів та пріоритетів інноваційного розвитку, мінімізації ризиків нереалістичних стратегічних рішень і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки. Узагальнення теоретичних підходів до трактування категорії «інноваційний потенціал підприємства» дало змогу уточнити її зміст з урахуванням цифрової трансформації та інтерпретувати як інтегровану динамічну здатність підприємства генерувати, впроваджувати й комерціалізувати інновації на основі поєднання матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів та технологій, компетентностей та організаційно-управлінських механізмів.

Систематизування складових інноваційного потенціалу засвідчило домінування в науковому дискурсі традиційних компонент (науково-технічної, фінансової, кадрової, маркетингової, інформаційної, організаційно-управлінської) та недостатню репрезентованість цифрового, інфраструктурного й культурно-корпоративного потенціалів, що зумовлює потребу перегляду ресурсно-функціональних моделей.

Обґрунтування виділення цифрового потенціалу як системоутворюючої складової інноваційного потенціалу показало, що цифрові технології, інформаційні системи та цифрові компетентності персоналу посилюють ефективність інших компонент, скорочують інноваційний цикл і підвищують адаптивність інноваційної стратегії.

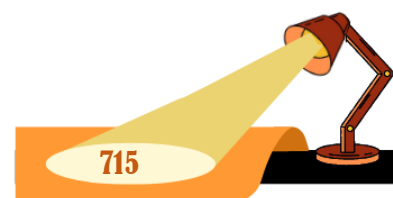


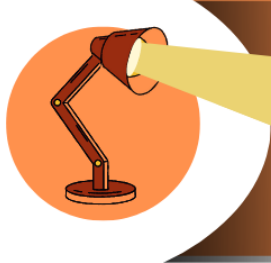


Запропонована таксономічна методика оцінювання інноваційного потенціалу та відповідна концептуальна дескриптивна модель дають змогу розрахувати інтегральний показник, ранжувати підприємства за рівнем інноваційного потенціалу та логічно поєднувати результати діагностики з подальшим вибором та реалізацією диференційованих типів інноваційних стратегій розвитку підприємства.

Література:

1. Про інноваційну діяльність. Закон України № 40-IV від 4.07.2002 Із змінами, внесеними згідно із Законами від 16.10.2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення до ресурсу 26.11.2025)
2. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 316 с.
3. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.
4. Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП*. 2007. № 3. С. 48-51.
5. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Випуск 5. С.30-37.
6. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100–106.
7. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 192–196.
8. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72.
9. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В., Шкварук Д. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. №1(48). С. 65–69.
10. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 21. Вип. 3 (52). С. 65-79.
11. Погорілий І.В. Підходи до трактування інноваційного потенціалу в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2025. №24. С. 129-136.
12. Біленська Я.Р., Боднарчук М.К. Складові інноваційного потенціалу промислових підприємств господарських структур. *Бізнес-інформ*. 2011. №8. С.42-45.
13. Йохна М. А., Декалюк С. В. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 1. С.150-154.
14. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. №5(21). 2015. С.51-57.
15. Швець Є.В., Шамота О.А. Особливості формування структури інноваційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 18. Частина 2. С. 113-116.
16. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.14. С.354-360.





17. Кавтиш О.П., Круш Н.П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/8e19ed12-5e48-4953-8d1c-8146596e8612/content> (дата звернення до ресурсу 29.11.2025)

18. Кабаченко Д. В. Формування механізму оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип.22. ч.1. С. 135-140.

19. Герасимяк Н. В., Іванчук В. Є. Модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Бізнес-інформ*. 2012. № 8. С.22-25.

20. Карюк В.І. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №5. С. 176-182.

21. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. №14. С.411-417.

22. Єпіфанова І., Джеджула В. Методологія оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No.3. С. 171-190.

23. Дунська А.Р. Застосування функції бажаності в оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип.15. ч.3. С. 55-58.

24. Чіков І.А. Оцінка рівня інноваційного потенціалу аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип.23. С. 96-102.

25. Зубко Т.Л., Андрєєва В.Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 1. С. 74–81.

26. Рудь Н.Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2015. №3. С. 323-332.

27. Ярмус С.С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 256-263.

28. Орлова-Курилова О. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 143–146.

29. Климчук С.А. Таксономічний аналіз стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/8fe13a08-508f-4e43-9235-56c017a115be/content> (дата звернення до ресурсу 1.12.2025)

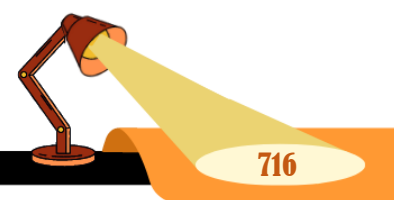
References:

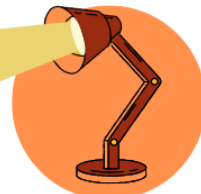
1. Pro innovatsiinu diialnist. Zakon Ukrainy No. 40-IV vid 04.07.2002 iz zminamy, vnesenymy zghidno iz Zakonamy vid 16.10.2012. (2002) [On innovation activity. Law of Ukraine No. 40-IV of 4 July 2002 as amended by the Laws of 16 October 2012]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (Accessed: 26.11.2025). (in Ukrainian)

2. Chukhrai N. I. (2002) Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva: marketynhove ta lohystichne zabezpechennia: monohrafiia. [Formation of the innovation potential of the enterprise: marketing and logistics support: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik», 316 p. (in Ukrainian)

3. Illiashenko S. M. (2004) Menedzhment ta marketynh innovatsii: monohrafiia. [Management and marketing of innovations: monograph]. Sumy: VTD «Universytetska knyha», 616 p. (in Ukrainian)

4. Fedulova L. I., Kolosh M. O. (2007) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva yak faktor zabezpechennia rezultatnosti restrukturyzatsii. [Innovation potential of the enterprise as a factor in ensuring the effectiveness of restructuring]. *Naukovi pratsi MAUP. - Scientific Works of MAUP*. No. 3, pp. 48–51. (in Ukrainian)





5. Yefimova S. A., Hryenko T. V. (2015) Metodichni pidkhody do otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva sfery posluh. [Methodical approaches to the assessment of the innovation potential of a service enterprise]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii: Menedzhment innovatsii. - Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management. Issue 5, pp. 30–37. (in Ukrainian)

6. Hlushenkova A. A. (2016) Struktura innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv sfery telekomunikatsii ta informatyzatsii. [Structure of the innovation potential of enterprises in the field of telecommunications and informatization]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. - Economics. Management. Business. No. 4 (18), pp. 100–106. (in Ukrainian)

7. Haievska L. M. (2017) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva ta yoho otsinka. [Innovation potential of an enterprise and its assessment]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. - Global and National Problems of Economy. No. 15, pp. 192–196. (in Ukrainian)

8. Volodin S. A., Chekamova O. I. (2017) Teoretychni zasady formuvannia i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky. [Theoretical principles of formation and realization of innovation potential in economic development]. Ekonomika APK. - Economy of Agro-Industrial Complex. No. 5, pp. 65–72. (in Ukrainian)

9. Donchak L. H., Martusenko I. V., Shkvaruk D. H. (2021) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti yoho vykorystannia. [Enterprise innovation potential and directions for increasing the efficiency of its use]. Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu. - Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis. No. 1 (48), pp. 65–69. (in Ukrainian)

10. Vovk O. M. (2023) Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii rehionalnykh ekonomichnykh system. [Formation of the innovation potential of enterprises in the conditions of digitalization of regional economic systems]. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. - Market Economy: Modern Theory and Practice of Management. Vol. 21, Issue 3 (52), pp. 65–79. (in Ukrainian)

11. Pohorilyi I. V. (2025) Pidkhody do traktuvannia innovatsiinoho potentsialu v suchasnykh umovakh. [Approaches to the interpretation of innovation potential in modern conditions]. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika. - Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics. No. 24, pp. 129–136. (in Ukrainian)

12. Bilenska Ya. R., Bodnarchuk M. K. (2011) Skladovi innovatsiinoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv hospodarskykh struktur. [Components of the innovation potential of industrial enterprises of economic structures]. Biznes-inform. - Business Inform. No. 8, pp. 42–45. (in Ukrainian)

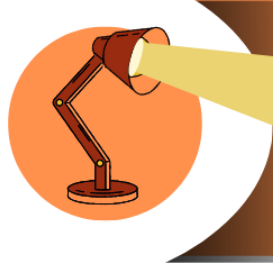
13. Yokhna M. A., Dekaliuk S. V. (2010) Formuvannia struktury innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva. [Formation of the structure of the innovation potential of an enterprise]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. - Herald of Khmelnytskyi National University. No. 4, Vol. 1, pp. 150–154. (in Ukrainian)

14. Hurochkina V. V. (2015) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu. [Innovation potential of an enterprise: essence and protection system]. Ekonomika: realii chasu. - Economics: Realities of Time. No. 5 (21), pp. 51–57. (in Ukrainian)

15. Shvets Ye. V., Shamota O. A. (2016) Osoblyvosti formuvannia struktury innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva. [Features of forming the structure of the innovation potential of an enterprise]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. - Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 18, Part 2, pp. 113–116. (in Ukrainian)

16. Yepifanova I. Yu., Hladka D. O. (2018) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist, skladovi ta faktory vplyvu. [Innovation potential of an enterprise: essence, components and influencing factors]. Ekonomika i suspilstvo. - Economy and Society. Issue 14, pp. 354–360. (in Ukrainian)





17. Kavtysh O. P., Krush N. P. (2025) Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia sutnosti innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva. [Theoretical and methodological approaches to defining the essence of the innovation potential of an enterprise]. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/8e19ed12-5e48-4953-8d1c-8146596e8612/content> (Accessed: 29.11.2025). (in Ukrainian)
18. Kabachenko D. V. (2018) Formuvannia mekhanizmu otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva. [Formation of a mechanism for assessing the innovation potential of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Issue 22, Part 1, pp. 135–140.* (in Ukrainian)
19. Herasymyak N. V., Ivanchuk V. Ye. (2012) Model rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva. [Model of development of the innovation potential of an enterprise]. *Biznes-inform. - Business Inform. No. 8, pp. 22–25.* (in Ukrainian)
20. Kariuk V. I. (2012) Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva. [Methodical approach to assessing the innovation potential of an enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky. - Actual Problems of Economics. No. 5, pp. 176–182.* (in Ukrainian)
21. Marchenko V. M., Tsvirkun A. S. (2017) Systema upravlinnia innovatsiinym potentsialom na promyslovykh pidpryiemstvakh. [Management system of innovation potential at industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI». - Economic Bulletin of NTUU "KPI". No. 14, pp. 411–417.* (in Ukrainian)
22. Yepifanova I., Dzhedzhula V. (2020) Metodolohiia otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstv. [Methodology for assessing the innovation potential of enterprises]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. - Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. Vol. 6, No. 3, pp. 171–190.* (in Ukrainian)
23. Dunska A. R. (2015) Zastosuvannia funktsii bazhanosti v otsiniuvanni innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva. [Application of desirability function in assessing the innovation potential of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. - Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 15, Part 3, pp. 55–58.* (in Ukrainian)
24. Chikov I. A. (2022) Otsinka rivnia innovatsiinoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv. [Assessment of the level of innovation potential of agricultural enterprises]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii. - Entrepreneurship and Innovation. Issue 23, pp. 96–102.* (in Ukrainian)
25. Zubko T. L., Andrieva V. H. (2016) Zmist poniattia i metody otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva. [The content of the concept and methods of assessing the innovation potential of an enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes. - Economics. Management. Business. Issue 1, pp. 74–81.* (in Ukrainian)
26. Rud N. T. (2015) Novi metodychni pidkhody do analizu innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva. [New methodological approaches to the analysis of the innovation potential of an enterprise]. *Ekonomichnyi forum. - Economic Forum. No. 3, pp. 323–332.* (in Ukrainian)
27. Yarmus S. S. (2024) Systema pokaznykiv otsiniuvannia stanu innovatsiinoho potentsialu promyslovykh pidpryiemstv. [System of indicators for assessing the state of innovation potential of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi prostir. - Economic Space. No. 191, pp. 256–263.* (in Ukrainian)
28. Orlova-Kurylova O. (2018) Suchasni metody otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu. [Modern methods of assessing innovation potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. - Herald of Khmelnytskyi National University. No. 4, pp. 143–146.* (in Ukrainian)
29. Klymchuk S. A. (2025) Taksonomichnyi analiz stratehii rozvytku pidpryiemstv alternatyvnoi enerhetyky. [Taxonomic analysis of development strategies of alternative energy enterprises]. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/8fe13a08-508f-4e43-9235-56c017a115be/content> (Accessed: 01.12.2025). (in Ukrainian)

