

УДК 330.52:005.583.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.89-97>

Дорошкевич К.О.
доктор економічних наук
Національний університет «Львівська політехніка»
Doroshkevych Kateryna
Dr. of Economic Sc.
Lviv Polytechnic national university
<https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

Кіт А.М.
Національний університет «Львівська політехніка»
Kit Artem
Lviv Polytechnic national university
<https://orcid.org/0009-0006-2984-9712>

МЕТОДОЛОГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

З метою підвищення спроможності підприємств генерувати та впроваджувати нововведення, що є важливою складовою адаптації бізнесу у глобальному економічному середовищі, у статті досліджено підходи до економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємства у стратегічному контексті. Зважаючи на відсутність єдності думок вчених щодо застосованих методів, складових та порядку аналізування, для підвищення результативності економічного оцінювання рекомендовано карту стратегії інноваційної поведінки підприємства. На засадах системного підходу, стратегічна карта розглянута як стратегічний інструмент, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між довгостроковими цілями організації в різних перспективах (фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів, навчання та розвитку), обґрунтовано причинно-наслідкові відносини між стратегічними цілями підприємства, його інноваційними процесами та фінансовими результатами. Із використанням релевантного апарату стратегічно-тактичних досліджень, у статті окреслено KPI за кожною із перспектив стратегічної карти.

Ключові слова: інноваційна поведінка, аналізування, методологічні положення, підприємство, міжнародна діяльність, карта стратегії.

METHODOLOGY OF ECONOMIC ANALYSIS OF ENTERPRISE INNOVATION BEHAVIOUR IN THE GLOBAL ECONOMIC ENVIRONMENT

To enhance the capacity of enterprises to generate and implement innovations, that can be consider as an essential component of business adaptation in the global economic environment, the article examines approaches to the economic assessment of enterprise innovation behaviour in a strategic context. The analysis reveals the absence of a universal method, which necessitates the integrated use of various tools; the appropriateness of combining phased analysis, composite indicators, and a system of quantitative and qualitative criteria; and the consideration of time horizons and industry-specific characteristics, etc.

Given the lack of consensus among scholars regarding the applied methods, components, and sequence of analysis, the article recommends a strategy map for enterprise innovation behaviour to improve the effectiveness of economic evaluation. Based on a systemic approach, the strategy map is presented as a strategic tool that reflects cause-and-effect relationships between the organization's strategic objectives across different perspectives (financial, customer, internal processes, learning and growth). The article substantiates the causal links between the enterprise's strategic goals, its innovation processes, and financial outcomes.

To identify KPIs for each perspective of the strategy map, the article suggests: financial KPIs and matrix methods for comparing research and development conversion into products (RDP) and new product conversion into margin (NPM) based on McKinsey methodology (financial perspective); the 4C framework for managing customer value propositions (customer perspective); expert studies on innovation behaviour priorities for implementing key innovation processes under WINWIN 2030 (internal process perspective); and assessment of innovation culture within the enterprise as a foundation for employee learning and growth.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Дорошкевич К.О., Кіт А.М., 2026

The analytical data derived from the strategy map indicate how individual elements of innovation behaviour influence key innovation processes, thereby facilitating the assessment of the coherence of innovative actions and the identification of priorities for strategy adjustment.

Keywords: *innovative behavior, analysis, methodological provisions, enterprise, international activity, strategy map.*

JEL classification: *F50, D7, L1.*

Постановка проблеми. В умовах динамічного середовища, що характеризується технологічними змінами, цифровізацією та глобалізацією національних економік, зростанням ролі інтелектуального капіталу тощо, виникає потреба стратегічно-тактичної адаптації бізнесу, що потребує науково обґрунтованих управлінських рішень, які дозволяють управляти ризиками та сформулювати і реалізувати стратегії довгострокового розвитку підприємств. Економічне оцінювання інноваційної поведінки підприємства водночас є важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє дослідити здатність організації генерувати та впроваджувати нововведення. Комплексне дослідження комбінації орієнтованих і спонтанних дій, які характеризують інноваційну поведінку та відображають сутність та характер інноваційної діяльності підприємства, обумовленої впливом факторів інноваційного процесу, підсилює основне спрямування інноваційних дій підприємства на реалізацію пріоритетних завдань інноваційного розвитку, цілей сталого бізнесу й інтересів стейкхолдерів в умовах адаптації до змін ринкового середовища. Тим самим, забезпечується стійкість бізнес-процесів підприємства та їх релевантність в умовах глобалізаційних і технологічних змін. Проте для забезпечення стратегічних переваг необхідно реалізувати комплексне економічне оцінювання інноваційної поведінки підприємства з урахуванням специфіки міжнародних економічних процесів, що потребує дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічне оцінювання та аналізування інноваційної поведінки підприємства в умовах міжнародних економічних відносин досліджене у науковій літературі. Тут слід згадати про наукові праці таких авторів як Шипулина Ю.С., Сазонова Т.О., Федірець О.В., Судомир С.М., Сур'як А., Єфремов О.С., Єфремов О.С., Гадецька С.В., Філатова Л.Д. тощо [1-7]. Розглянемо їх ретельно.

У праці Шипулиної Ю.С. надано рекомендації щодо оцінювання інноваційної культури як складової інноваційної поведінки підприємства [1]. Вони полягають у порівнянні стану інноваційної культури за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізування їх діяльності у динаміці. Для оцінювання обрано мотиваційні, організаційні та інтелектуально-креативні критерії. Тож, авторські рекомендації щодо оцінювання інноваційної культури полягають у використанні динамічних порівнянь та бенчмаркінгу за визначеними критеріями. У праці Судомир С.М. підтримано думку про те, що інноваційна культура охоплює організаційну поведінку, що передбачає її оцінювання у процесі аналізування останньої [2].

Сазонова Т.О., Федірець О.В. передбачено низку

послідовних оцінок інноваційної поведінки працівників, що реалізуються в межах алгоритму проектування інноваційного типу поведінки персоналу [3]. Зокрема, авторами рекомендовано оцінювання рівня задоволеності мотиваційних потреб персоналу (мотиваційний моніторинг, оцінка відповідності мотиваційної системи очікуванням персоналу), оцінювання факторів ризику в управлінні персоналом, впровадження системи оцінювання персоналу відповідно до нових вимог тощо. Це слід урахувати при економічному оцінюванні інноваційної поведінки підприємства в умовах міжнародних економічних відносин.

Сур'як А. вказує на пріоритетне завдання оцінювання потенціалу інноваційної поведінки підприємства, що полягає у визначенні взаємозв'язку впливу потенціалу інноваційної поведінки як системи інноваційних дій на ключові показники діяльності підприємства. У цьому полягає відмінність від процедур оцінювання інноваційного потенціалу як такого, в якісному або кількісному вигляді [4].

Мету оцінки інноваційної поведінки розкрито у [5]. Вона окреслена як виявлення можливої зміни зовнішніх умов взаємодії підприємства із основними стейкхолдерами (конкурентами, споживачами, стратегічними партнерами, постачальниками, акціонерами, кредиторами) в результаті комерціалізації інновацій. Для реалізації процесу оцінювання рекомендовано аналіз зовнішнього середовища підприємства (наприклад, SWOT-аналізу), визначення потенційних резервів, що виникають завдяки впровадженню нових і поліпшуючих технологій. Водночас методологічного інструментарію для виявлення визначених резервів інноваційної діяльності у процесі аналізування не надано.

У процесі оцінювання інноваційної поведінки Гадецька С.В. та Філатова Л.Д. рекомендували моделювання, для чого слід реалізувати ймовірно-ігровий підхід до визначення оптимальних інноваційних стратегій [6]. Тим самим, у статті доведено те, що при економічному оцінюванні інноваційної поведінки підприємства в умовах міжнародних економічних відносин доцільно використати теорію ігор.

Методи, що призначені для оцінки економічної поведінки у інноваційному середовищі ґрунтовно вивчені та ретельно досліджені у праці Проценко В.М. Зокрема, у науковому дослідженні критично оцінено бенчмаркінг, методи теорії ігор, прогнозування, матричні методи, імітаційне моделювання, економіко-математичне моделювання, коефіцієнти методи управління, експертні оцінки тощо. Водночас автором не актуалізовано жодний із методів, адже вказано на переваги і недоліки кожного із них, а також на «труднощі при використанні різних показників і складових, які ведуть до неоднозначної оцінки ефективності управління економічною поведінкою промислових підприємств» [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових підходів до оцінювання інноваційної поведінки підприємств свідчить про відсутність єдиного універсального методу, що зумовлює необхідність комплексного використання різних інструментів. За результатами аналізування рекомендовано поєднання етапного аналізу, інтегральних показників, системи кількісних і якісних критеріїв, а також врахування часових перспектив (галузевих особливостей). Водночас спостерігається єдність думок учених щодо методики орієнтації процесів оцінювання на стратегічне управління, пріоритет у забезпеченні об'єктивності оцінки та формування рішень, спрямованих на підвищення рівня інноваційної діяльності підприємств.

Аналізування слід також методологічно обґрунтувати на засадах системного підходу, що передбачає використання кількісних і якісних показників, інтегральних індексів, експертних оцінок та порівняльного аналізу, забезпечуючи об'єктивність результатів і формування науково обґрунтованих управлінських рішень у стратегічному контексті.

Мета статті полягає у обґрунтуванні методологічних рекомендації із економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємств у глобальному економічному середовищі.

Для досягнення мети у статті використано такі *методи дослідження*: теоретичне узагальнення та систематизацію – для аналізування останніх досліджень та публікацій за проблемою економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємства, виділення невирішених раніше частин проблеми; Smart-діаграма – для графічного представлення карти стратегії інноваційної поведінки підприємства; порівняння, методи аналізу та синтезу – для визначення КРІ перспектив стратегічної карти; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетів інноваційної поведінки підприємства для реалізації ключових інноваційних процесів WINWIN 2030; метод наукової абстракції – для адаптації 4С фреймворку, призначеного для управління ціннісними пропозиціями для клієнтів до завдань економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Для реалізації поставлених цілей рекомендуємо застосувати стратегічну карту – стратегічний інструмент, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між довгостроковими цілями організації в різних перспективах (фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів, навчання та розвитку) [8]. Використання стратегічної карти у даному випадку виправдано із огляду на низку причин: стратегічна карта використовується у стратегічному контексті, чим відповідає орієнтації процесів економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємства; стратегічна карта передбачає визначення та вимірювання стратегічних цілей підприємства за фінансовою та нефінансовими перспективами, чим дозволяє інтегрувати показники інноваційної діяльності підприємства навколо його стратегії у різних площинах; незважаючи на те, що стратегічна карта не передбачає агрегацію показників, вона дозволяє створити

інтегральну систему оцінювання інноваційної поведінки, об'єднуючи фінансові результати з нематеріальними активами (знання, компетенції, інновації); щодо етапності аналізування, то для формування стратегічної карти передбачено низку етапів, які ретельно розглянуті у [9]. Серед іншого вони полягають у формуванні карти стратегії, що забезпечує графічне відображення причинно-наслідкових взаємозв'язків між стратегічними цілями в межах чотирьох перспектив збалансованої системи показників (BSC). Така карта дає змогу визначити те, яким чином удосконалення процесів навчання персоналу, підвищення операційної ефективності та рівня задоволеності клієнтів впливають на досягнення фінансових результатів підприємства. Крім того, вона слугує інструментом для обґрунтованого вибору ключових показників ефективності (КРІ), забезпечуючи їх узгодженість із стратегічними пріоритетами підприємства [10-11]; стратегічна карта визнана універсальним та гнучким інструментом управління, що передбачає її модифікацію, залежно від видів економічної діяльності підприємств, стратегій управління тощо [12].

Зважаючи на вказану гнучкість, перспективи стратегічної карти та їх зміст може бути модифіковано залежно від виду економічної діяльності чи потреб підприємства. Проте при формуванні карти стратегії інноваційної поведінки підприємства, забезпечуючи її економічне оцінювання, пропонуємо використовувати 4 класичні перспективи (фінансова перспектива, клієнтська перспектива, перспектива внутрішніх процесів, перспектива навчання і зростання) [8]. Визначимо аналітичні складові, які окреслюють архітектуру карти стратегії інноваційної поведінки за кожним із її блоків.

Фінансовий блок, як відомо, містить індикатори, що дозволяють оцінити фінансові результати інноваційної діяльності. Досліджуючи річні фінансові звіти підприємств, можна стверджувати, що у них міститься інформація щодо їх R&D витрат, доходу підприємства (зокрема, від продажу нових продуктів), валової маржі тощо. Ці показники можна розглядати як КРІ фінансової перспективи та використати їх для аналізування результативності інноваційної поведінки у динаміці, виявлення відхилень та резервів їх покращення тощо.

Для підвищення ефективності аналітичних процесів за даною перспективою, доцільно використати також і інші підходи до стратегічного аналізу. Консалтинговою агенцією МакКінсі у 2018 р. рекомендовано обчислення двох фінансових індикаторів на основні згаданих вище показників (R&D витрат, доходу, валової маржі): конверсії досліджень та розробок у продукт (RDP) та конверсії нових продуктів у маржу (NPM). У сукупності показники конверсії досліджень та розробок можуть допомогти визначити позитивні та негативні боки інноваційної діяльності підприємств, що реалізовано за допомогою матричних методів [13].

Для формування рекомендованої карти стратегії інноваційної поведінки підприємства використаємо та адаптуємо 4С фреймворк, призначений для управління ціннісними пропозиціями для клієнтів [14]. Розкриємо його основні положення. 4С фреймворк містить 4

перспективи, які утворюють взаємодоповнюючі частини для управління ціннісними пропозиціями для клієнтів:

1. Стратегічна перспектива клієнта характеризує сприйняття ним цінності бренду на стратегічному рівні абстракції, що пов'язує компанію з потребами клієнтів у спосіб, що резонує з ключовими сегментами ринку і витримує випробування часом [15, 16].

2. Перспектива компанії вказує на стратегічне управління цінністю організації, що виражається у формуванні її сталих конкурентних переваг (серед іншого передбачає узгодження ресурсів та компетенції відповідно до потреб ринку) та їх поширення (комунікації) [17].

3. Перспектива співпраці спрямована на спільне створення цінності, що у межах 4С фреймворку розуміється як операційний механізм інтеграції ресурсів, який призводить до створення споживчої цінності для клієнта та інших стейкхолдерів [18].

4. Контекстна перспектива призначена для визначення того як індивідуальні, ситуативні та часові характеристики модерують сприйняття цінності для клієнта, надаючи розуміння того, які конкурентні переваги вона забезпечує [14].

Із урахуванням наведених положень, адаптуємо 4С фреймворк, призначений для управління ціннісними пропозиціями клієнтів до вимог економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємства (рис. 1).

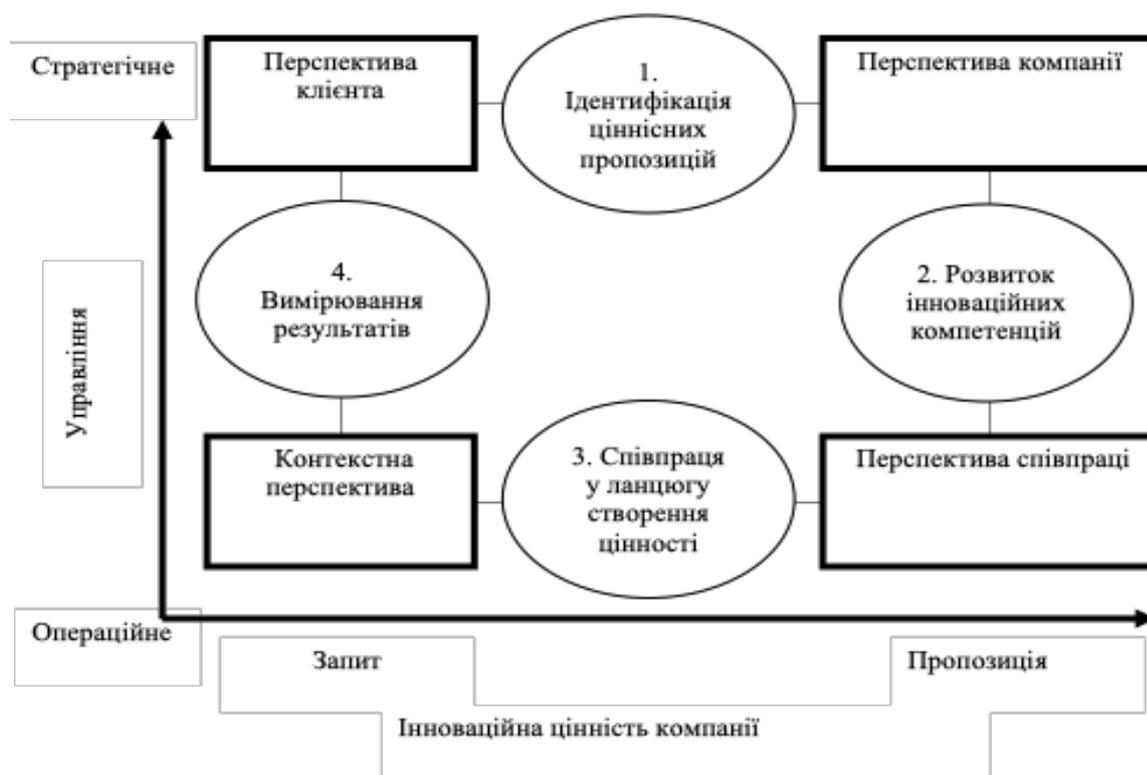


Рис. 1. 4С фреймворк, призначений для економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємства
Джерело: сформовано автором за [14]

Реалізована адаптація фреймворку із його спрямуванням на економічне оцінювання інноваційної поведінки підприємства узгоджується із логікою 4С, що передбачає процес управління інноваційною цінністю підприємства за 4С перспективами, де: перспектива клієнтів характеризує їх інноваційні очікування, вказуючи на те, що саме вони цінують у нових продуктах і сервісах у довгостроковій перспективі. Тим самим формується клієнтський запит до організації; перспектива компанії вказує на стратегічні бізнес-процеси розвитку інноваційних компетенцій та ресурсів (R&D, технології, знання), що призначені задовольнити потреби споживачів; перспектива співпраці окреслює можливості спільного створення інновацій, які реалізуються у формах відкритих інновацій, партнерства, краудсорсингу тощо на операційному рівні діяльності; контекстна перспектива пов'язана із постановкою

цілей, KPI, вимірюванням конкурентних переваг у екосистемі підприємства.

Використовуючи перспективи, які рекомендовані 4С фреймворком, нами реалізовано наступні причинно-наслідкові зв'язки. Клієнтська перспектива забезпечує виявлення ціннісних інноваційних пропозицій, які відповідають очікуванням споживачів. Беручи їх до уваги основним завданням у розрізі підприємства є розвиток інноваційних компетенцій. Співпраця у ланцюгу створення вартості характеризує спільне створення інновацій, а вимірювання результатів завершує цикл управління (рис. 1). Таким чином, в основу формування карти стратегії інноваційної поведінки підприємства слід закласти її інноваційну цінність, яка виникає у клієнтській перспективі BSC. Для її вимірювання рекомендовано такі KPI як зростання частки ринку, індекс конкурентоспроможності тощо [19].

Від клієнтської перспективи перейдемо до внутрішніх бізнес-процесів. За даною перспективою карти стратегії інноваційної поведінки підприємства слід забезпечити аналізування інноваційних процесів та показників, які їх характеризують. Для встановлення пріоритетності у реалізації інноваційних процесів підприємств використаємо експертне оцінювання, що відповідає наданим вище рекомендаціям [20]. Для його реалізації посилаємось на фундаментальні напрями, що окреслені стратегією цифрового розвитку інновацій WINWIN 2030. Цієї стратегією передбачається:

відкриття ринків пріоритетних галузей, розбудова та підтримка інноваційної інфраструктури, дерегуляція інноваційної діяльності, доступ до фінансування, розвиток людського капіталу, ефективний менеджмент державних установ у сфері інновацій, захист інтелектуальної власності, розвиток наукоємних інновацій, створення інклюзивних інновацій, міжнародне співробітництво [21, 22]. Беручи до уваги положення чинного законодавства у сфері інноваційної діяльності, реалізуємо оцінювання стадій розвитку інноваційних процесів підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Визначення пріоритетів інноваційної поведінки підприємства для реалізації
ключових інноваційних процесів WINWIN 2030**

Ключові пріоритети WINWIN 2030	Інноваційні процеси		
	Винахід	Розробка	Впровадження
Відкриття ринків пріоритетних галузей	2		5,7
Розбудова та підтримка інноваційної інфраструктури	2		7
Дерегуляція інноваційної діяльності		5	7
Доступ до фінансування		4	7
Розвиток людського капіталу	2	3	6,7
Ефективний менеджмент державних установ у сфері інновацій		4	7
Захист інтелектуальної власності			5, 6
Розвиток наукоємних інновацій	1	3	5,6
Створення інклюзивних інновацій	1	3	5,6
Міжнародне співробітництво	1	4	5,7

Примітка: 1. Стимулювання генерації ідей всередині компанії (програми для креативності, хакатони, R&D відділи); 2. Формування інноваційної культури, що підтримує відкритість до нових рішень; 3. Створення прототипів продуктів або процесів; 4. Залучення фінансування для внутрішніх проєктів (венчурні фонди, гранти); 5. Комерціалізація інновацій: запуск нових продуктів на ринок; 6. Оптимізація виробничих процесів через цифрові рішення (автоматизація, ERP-системи); 7. Розвиток партнерства для масштабування (B2B, стартапи);

Джерело: складено на основі експертного оцінювання

Згідно [23], слід розглядати три етапи інноваційного процесу: винахід, що характеризує зародження нових ідей; розробку, яка полягає у створенні прототипів та систем для реалізації інноваційних ідей; впровадження, що полягає у комерціалізації та дифузії нововведення всередині чи поза організацією. Пріоритети інноваційної поведінки підприємства для реалізації ключових інноваційних процесів WINWIN 2030 (табл. 1) дозволили їх структурувати за етапами інноваційного процесу та вказати на взаємозв'язки між

ними. Це дозволяє визначити KPI для перспективи внутрішніх бізнес-процесів, розставити стратегічні акценти, виявити прогалини та сформулювати основу для карти стратегії інноваційної поведінки. Вона слугує інструментом для подальшого уточнення KPI і розробки заходів для посилення інноваційної активності підприємства. Виходячи із табл. 1, експертним чином окреслимо KPI та розмістимо їх у міру спадання релевантності (табл. 2).

Таблиця 2

Пріоритетні KPI внутрішніх бізнес-процесів карти стратегії інноваційної поведінки підприємства

Пріоритет	Напрямок WINWIN 2030	KPI
1	Розвиток наукоємних інновацій, створення інклюзивних інновацій, міжнародне співробітництво, розвиток людського капіталу	Частка наукоємних інноваційних продуктів; кількість реалізованих тренінгів; кількість реалізованих міжнародних проєктів; частка R&D витрат у загальних витратах тощо
2	Відкриття ринків пріоритетних галузей	Частка впроваджених нових продуктів, що вийшли на пріоритетні ринки; кількість відкритих нових ринків тощо
3	Розбудова та підтримка інноваційної інфраструктури, дерегуляція інноваційної діяльності, доступ до фінансування, захист інтелектуальної власності	Середній час, необхідний для узгодження інноваційних проєктів; R&D витрати на внутрішні інноваційні проєкти; частка інклюзивних інноваційних продуктів; кількість зареєстрованих патентів тощо

Джерело: складено за даними табл. 1 на основі експертного оцінювання

Перспектива навчання і зростання працівників підприємства в інноваційному контексті охоплює управління людськими ресурсами, спрямоване на нові ідеї, управління людськими ресурсами інноваційного

спрямування та розвиток зв'язків між стратегічними бізнес-одинацями [19]. Рекомендуємо змістовно доповнити цю перспективу, додавши завдання, пов'язані із формуванням і розвитком інноваційної культури

підприємства, які невід'ємної складової його інноваційної поведінки [1, 2]. У економічній літературі рекомендовано низку показників, призначених для вимірювання інноваційної культури, серед яких: відсоток лідерів, навчених методам креативності; кількість часу, витраченого менеджерами на управління інновацією, порівняно з їхніми звичайними завданнями; індекс готовності до інновацій' рівень навчання організації; рівень креативності та залученості працівників тощо; індекс інноваційного клімату команд тощо [24-26].

Таким чином, карта стратегії інноваційної поведінки підприємства чотири взаємопов'язані перспективи:

- фінансова перспектива відображає інноваційний внесок через прибуток і витрати на дослідження та

розробки, що визначає економічну ефективність інновацій;

- клієнтська перспектива формує інноваційну цінність компанії на ринку завдяки позиціонуванню та функціональним інноваціям у продуктах і процесах;

- перспектива бізнес-процесів охоплює впровадження інновацій у виробництво, комерціалізацію і оптимізацію ресурсів для підвищення ефективності виробництва;

- перспектива навчання і зростання є фундаментом, що забезпечує формування інноваційної культури підприємства, розвиток компетенцій і готовність персоналу до змін, створюючи основу для реалізації всіх інших перспектив (рис. 2).

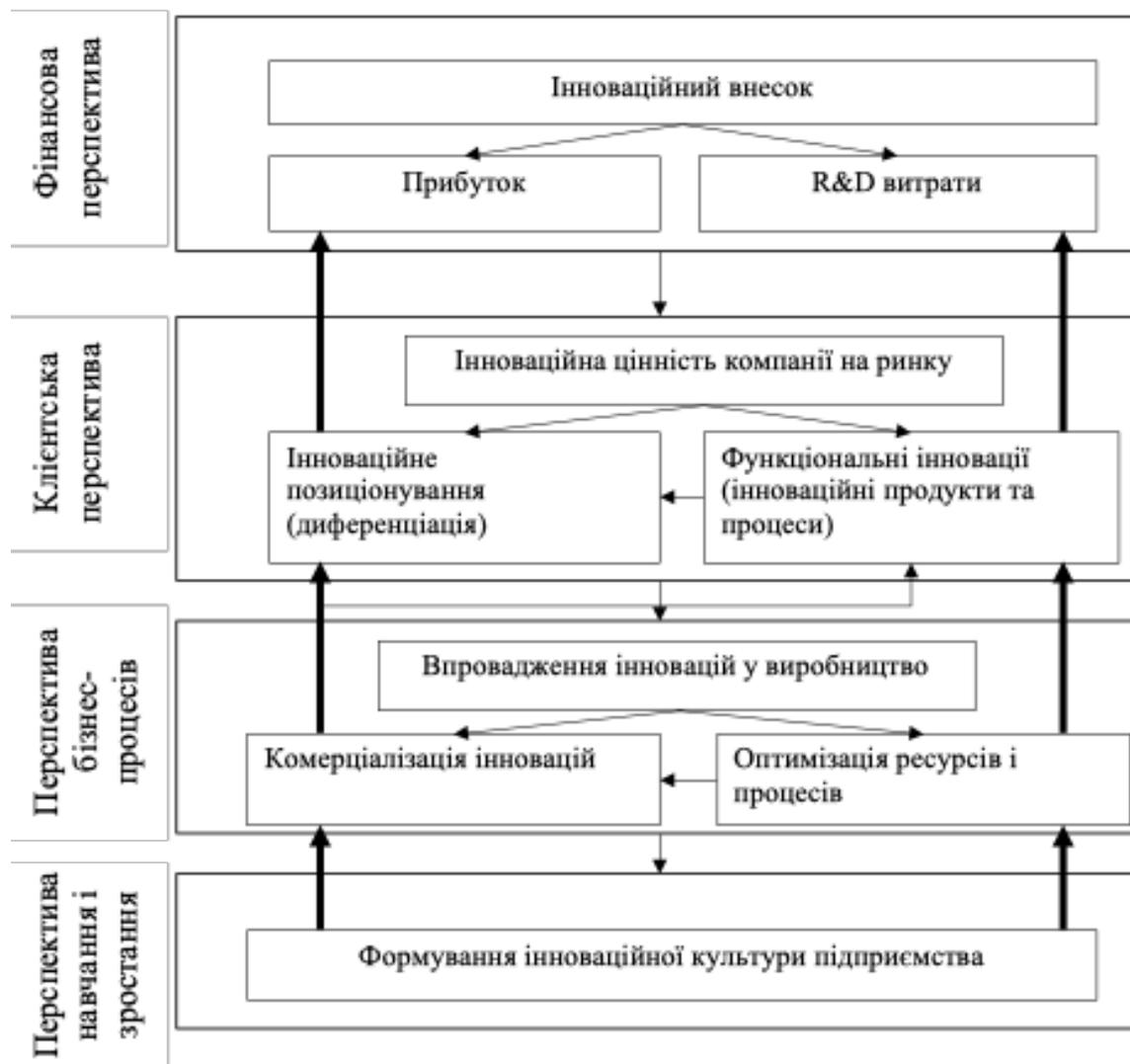


Рис. 2. Структурно-логічні зв'язки карти стратегії інноваційної поведінки підприємства

Джерело: авторська розробка

Висновки. У статті досліджено підходи до економічного оцінювання інноваційної поведінки підприємства у стратегічному контексті. За результатами аналізу виявлено: відсутність єдиного універсального методу, що зумовлює необхідність комплексного використання різних інструментів; доцільність поєднання

етапного аналізу, інтегральних показників, системи кількісних і якісних критеріїв; врахування часових перспектив (галузевих особливостей) тощо.

Для підвищення результативності економічного оцінювання рекомендовано карту стратегії інноваційної поведінки підприємства, що розглянута як

стратегічний інструмент, який відображає причинно-наслідкові зв'язки між довгостроковими цілями організації в різних перспективах (фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів, навчання та розвитку), обґрунтовано причинно-наслідкові відносини між стратегічними цілями підприємства, його інноваційними процесами та фінансовими результатами. Для виявлення КРІ, які слід використовувати за кожною із перспектив стратегічної карти, у статті рекомендовано: фінансові КРІ, матричні методи порівняння конверсії досліджень та розробок у продукт (RDP) та конверсії нових продуктів у маржу (NPM) за методологією МакКінсі; 4С

фреймворк, призначений для управління ціннісними пропозиціями для клієнтів (клієнтська перспектива); експертні дослідження пріоритетів інноваційної поведінки підприємства для реалізації ключових інноваційних процесів WINWIN 2030 (перспектива внутрішніх процесів); оцінювання інноваційної культури на підприємстві як фундамент для навчання і зростання працівників.

У подальших дослідженнях за проблемою слід оцінити стан інноваційної поведінки підприємств за сучасному рівні міжнародних економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. Шипулина Ю.С. (2010). Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 2. С. 132-138. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/191eaa27-e02a-48d3-9ea0-71812ef18276>
2. Судомір С.М. (2019). Методика оцінки інноваційної культури соціально-економічних систем. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р.). С. 64-65. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16717/1/Sudomir%2064-65.pdf>
3. Сазонова Т.О., Федірець О.В. (2016). Стратегічне значення проєктування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 7. Ч. 3. С. 59-63. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/259>
4. Сур'як А. (2021). Інноваційна поведінка в умовах сучасних глобальних викликів. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: зб. наук. пр., Ч. I. № 3. С. 283-285.
5. Єфремов О.С. (2009). Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, № 2. С. 69-73. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/069-074.pdf
6. Гадецька С.В., Філатова Л.Д. (2019). Особливості моделювання інноваційної поведінки суб'єктів господарювання. Економічна теорія та право, № 1. С. 73-88. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-73>
7. Проценко В.М. (2020). Методи оцінки економічної поведінки промислових підприємств в умовах неіндустріальної модернізації. Бізнес Інформ, № 2. С. 259-265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-259-265>
8. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*, No. 32(5). Pp. 10-17. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
9. Madsen, D.Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*, No. 5(1). P. 39. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
10. Kumar, S., Lim, W.M., Sureka, R., Jabbour, C.J.C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of managerial science*, No. 18(8). Pp. 2397-2439. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
11. Islam, S. (2018). A practitioner's guide to the design of strategy map frameworks. *Pacific Accounting Review*, No. 30(3). Pp. 334-351. DOI: <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2017-0038>
12. Antunes Marante, C., Rezazadeh, A., & Bohnsack, R. (2025). Strategic mapping for business model innovation: a pattern-based approach in the electricity industry. *European Journal of Innovation Management*, No. 28(10). Pp. 5400-5432. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2024-1261>
13. Aase, G., Swaminathan, S., & Roth, E. (2018). Taking the measure of innovation. *The McKinsey Quarterly*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Taking%20the%20measure%20of%20innovation/Taking-the-measure-of-innovation.pdf>
14. Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, No. 17(6). Pp. 621-634. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>
15. Eggert, A., Kleinaltenkamp, M., & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, No. 79. Pp. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.004>
16. Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, No. 30(6). Pp. 525-540. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00122-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00122-4)

17. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 45(4). Pp. 467–489. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
18. Saarijärvi, H., Kannan, P.K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, No. 25(1). Pp. 6–19. DOI: <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
19. Gama, N., Silva, M.M.D., & Ataíde, J. (2007). Innovation scorecard: a balanced scorecard for measuring the value added by innovation. In *Digital Enterprise Technology: Perspectives and Future Challenges*. Boston, MA: Springer US, Pp. 417-424. URL: http://innovbfa.viabloga.com/files/Innovation_ScoreCard___2007.pdf
20. Svee, E.O., Giannoulis, C., & Zdravkovic, J. (2011). Modeling business strategy : A consumer value perspective. *IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling*. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, Pp. 67-81. URL: <https://dl.ifip.org/db/conf/ifip8-1/poem2011/SveeGZ11.pdf>
21. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
22. WINWIN : Секторальна стратегія розвитку AUV в Україні. (2025). Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-auv-v-ukraini>
23. Garud, R., Tuertscher, P., Van de Ven A.H. (2015). 18 Business Innovation Processes. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. Chapter 18. Pp. 339-352.
24. Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process : An extensive literature analysis. *Technovation*, No. 80. Pp. 3-29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
25. Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*, No. 11(4). Pp. 539-559. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
26. Anderson, N. & West, M. (1996). The team climate inventory: development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No. 5(1). Pp. 53–66. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594329608414840>

References:

1. Shypulyna, Yu.S. (2010). Innovatsiina kultura orhanizatsii: sutnist, struktura, pidkhody do otsinky [Innovative culture of the organization: essence, structure, approaches to assessment], *Marketing and Management of Innovations*, No. 2. Pp. 132-138. Retrieved from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/191eaa27-e02a-48d3-9ea0-71812ef18276> [in Ukrainian].
2. Sudomyr, S.M. (2019). Metodyka otsinky innovatsiinoi kultury sotsialno-ekonomichnykh system [Methodology for assessing the innovation culture of socio-economic systems]. *Proceedings of international scientific-practical conference «Innovative development and security of entrepreneurship in the conditions of a neo-industrial society»*, (31 October 2019). Pp. 64-65. Retrieved from: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16717/1/Sudomir%2064-65.pdf> [in Ukrainian].
3. Sazonova, T.O. & Fedirets, O.V. Stratehichne znachennia proektuvannia innovatsiinoi povedinky personalu suchasnoi orhanizatsii [The strategic importance of designing innovative behavior of personnel of a modern organization]. *Uzhorod National University Herald. Series : International Economic Relations and World Economy*, Iss. 7. part. 3. Pp. 59–63. Retrieved from: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/259> [in Ukrainian].
4. Suriak, A. (2021). Innovatsiina povedinka v umovakh suchasnykh hlobalnykh vyklykiv [Innovative behavior in the face of modern global challenges]. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers*, Iss. 1. Pp. 283-285. [in Ukrainian].
5. Yefremov, O.S. (2009). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Peculiarities of strategic planning of innovative development of enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, No. 2. Pp. 69-73. Retrieved from: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/069-074.pdf [in Ukrainian].
6. Hadetska, S.V., & Filatova, L.D. (2019). Osoblyvosti modeliuvannia innovatsiinoi povedinky subiektiv hospodariuvannia [Peculiarities of modeling innovative behavior of business entities]. *Economic Theory and Law*, No. 1. Pp. 73-88. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-73> [in Ukrainian].
7. Protsenko, V.M. (2020). Metody otsinky ekonomichnoi povedinky promyslovykh pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoi modernizatsii [Methods for assessing the economic behavior of industrial enterprises in the context of neo-industrial modernization]. *Business Inform*, No. 2. Pp. 259-265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-259-265> [in Ukrainian].
8. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*, No. 32(5). Pp. 10-17. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570410699825> [in English].
9. Madsen, D.Ø. (2025). Balanced Scorecard : History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*, No. 5(1). P. 39. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039> [in English].
10. Kumar, S., Lim, W.M., Sureka, R., Jabbour, C.J.C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends,

developments, and future directions. *Review of managerial science*, No. 18(8). Pp. 2397-2439. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6> [in English].

11. Islam, S. (2018). A practitioner's guide to the design of strategy map frameworks. *Pacific Accounting Review*, No. 30(3). Pp. 334-351. DOI: <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2017-0038> [in English].

12. Antunes Marante, C., Rezazadeh, A., & Bohnsack, R. (2025). Strategic mapping for business model innovation: a pattern-based approach in the electricity industry. *European Journal of Innovation Management*, No. 28(10). Pp. 5400-5432. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2024-1261> [in English].

13. Aase, G., Swaminathan, S., & Roth, E. (2018). Taking the measure of innovation. *The McKinsey Quarterly*. URL:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Taking%20the%20measure%20of%20innovation/Taking-the-measure-of-innovation.pdf> [in English].

14. Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, No. 17(6). Pp. 621-634. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520710834975> [in English].

15. Eggert, A., Kleinaltenkamp, M., & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets : An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, No. 79. Pp. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.004> [in English].

16. Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, No. 30(6). Pp. 525-540. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00122-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00122-4) [in English].

17. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 45(4). Pp. 467-489. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z> [in English].

18. Saarijärvi, H., Kannan, P.K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, No. 25(1). Pp. 6-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/09555341311287718> [in English].

19. Gama, N., Silva, M.M.D., & Ataíde, J. (2007). Innovation scorecard: a balanced scorecard for measuring the value added by innovation. In *Digital Enterprise Technology: Perspectives and Future Challenges*. Boston, MA: Springer US, Pp. 417-424. URL: http://innovbfa.viabloga.com/files/Innovation_ScoreCard__2007.pdf [in English].

20. Svee, E.O., Giannoulis, C., & Zdravkovic, J. (2011). Modeling business strategy : A consumer value perspective. *IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling*. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, Pp. 67-81. URL: <https://dl.ifip.org/db/conf/ifip8-1/poem2011/SveeGZ11.pdf> [in English].

21. Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 31, 2024 No. 1351-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

22. WINWIN : Секторальна стратегія розвитку AUV в Україні. (2025). Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-auv-v-ukraini> [in English].

23. Garud, R., Tuertscher, P., Van de Ven A.H. (2015). 18 Business Innovation Processes. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. Chapter 18. Pp. 339-352. [in English].

24. Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process : An extensive literature analysis. *Technovation*, No. 80. Pp. 3-29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005> [in English].

25. Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*, No. 11(4). Pp. 539-559. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060810911156> [in English].

26. Anderson, N. & West, M. (1996). The team climate inventory: development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No. 5(1). Pp. 53-66. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594329608414840> [in English].

Дата надходження статті: 05.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.01.2026 р.