

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Ефективне управління інноваційною екосистемою організації»

**Виконав: здобувач 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Денис САНДУЛЕНКО

Керівник: к.е.н, доцент Іван ПРИМАЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія РЕДІНА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність та структура інноваційної екосистеми організації	7
1.2. Принципи та методи управління інноваційною екосистемою	17
1.3. Сучасні тенденції розвитку інноваційних екосистем у бізнес-середовищі	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	27
2.1. Характеристика організаційної екосистеми та її інноваційної складової	27
2.2. Оцінка ефективності функціонування елементів інноваційної екосистеми організації	32
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	43
3.1. Розробка стратегічних заходів щодо розвитку інноваційної екосистеми організації	43
3.2. Обґрунтування ефективності застосування інструментів підвищення ефективності управління інноваційною екосистемою	48
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Ефективне управління інноваційною екосистемою організації є одним з найбільш складних та стратегічно важливих завдань сучасного менеджменту. Особливої актуальності проблематика управління інноваційними процесами набуває в умовах сучасних трансформаційних викликів, з якими стикаються організації України, зокрема у період війни. Зруйнована інфраструктура, глобалізація ринків, прискорення технологічних змін, діджиталізація бізнес-процесів, зростання конкуренції та підвищені вимоги споживачів створюють безпрецедентний тиск на організації, вимагаючи від них постійного оновлення та розвитку інноваційного потенціалу.

Актуальність дослідження управління інноваційною екосистемою організації обумовлена низкою факторів. Традиційні підходи до інноваційного менеджменту потребують суттєвої адаптації та переосмислення, адже класичні інструменти можуть виявитися недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності та швидких змін. Необхідність формування цілісних інноваційних екосистем, які охоплюють не лише внутрішні ресурси організації, але й зовнішніх стейкхолдерів, вимагають нових методологічних підходів та управлінських практик. Насамкінець, інтеграція України до європейського економічного простору створює нові можливості, однак і з'являється ряд викликів для вітчизняних підприємств, що посилює значущість формування ефективних інноваційних екосистем як джерел конкурентних переваг.

Варто зазначити, що науковий інтерес до проблематики управління інноваційними екосистемами організацій проявляли такі вітчизняні науковці, як Бажал Ю., Безгін К., Беляков С., Бушуєв С., Волошенюк Л., Гамцемлідзе Є., Гур'янова Л., Дідур К., Кібік О., Котлубай В., Лановська Г., Малярчук О., Нечипорук К., Перерва І., Підоричева І., Слободянюк О., Федулова Л., Шматков Д., Яковлева О. та інші. Однак, незважаючи на численні наукові праці, проблема

ефективного управління інноваційною екосистемою організації в українських реаліях залишається актуальною.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління інноваційною екосистемою організації в умовах трансформаційних викликів сучасності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та структуру інноваційної екосистеми організації;
- визначити принципи та методи управління інноваційною екосистемою;
- дослідити сучасні тенденції розвитку інноваційних екосистем у бізнес-середовищі;
- проаналізувати особливості організаційної екосистеми та характеристики її інноваційної складової;
- визначити ефективність функціонування елементів інноваційної екосистеми організації;
- розробити стратегічні заходи щодо розвитку інноваційної екосистеми організації;
- обґрунтувати ефективність застосування інструментів підвищення ефективності управління інноваційною екосистемою.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування інноваційних екосистем в організаціях.

Предметом дослідження є засади ефективного управління інноваційною екосистемою організації.

Для дослідження процесів управління інноваційною екосистемою організації використовувалися різні методи, які сприяли об'єктивному аналізу та розумінню отриманих результатів. Системний підхід дозволив розглянути інноваційну екосистему як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів. Методи аналізу та синтезу забезпечили комплексне дослідження теоретичних аспектів управління інноваціями. Порівняльний аналіз дав можливість зіставити

різні практики інноваційного менеджменту. Економіко-статистичні методи використовувалися для оцінки ефективності інноваційних процесів.

Інформаційною основою дослідження є статистичні дані, наукові праці.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та структура інноваційної екосистеми організації

Інноваційна екосистема організації є складним багатокomпонентним утворенням, що функціонує як динамічна взаємопов'язана система елементів, призначена для створення, поширення та комерціалізації інновацій. Концептуальною основою для розуміння інноваційної екосистеми є теорія відкритих інновацій, запропонована Г. Чесбро, згідно з якою організації повинні використовувати як внутрішні, так і зовнішні ідеї та шляхи виходу на ринок для вдосконалення своїх технологій та продуктів [44]. Цей підхід дозволяє організаціям не лише покращувати власні інноваційні процеси, а й ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є критичним у сучасних умовах швидкого технологічного розвитку.

Термін «екосистема» в економічному контексті з'явився відносно недавно, проте став загальноприйнятим серед учасників інноваційного ринку. Поняття «інноваційної екосистеми» ґрунтується на біологічній аналогії з природними екосистемами, де різноманітні організми взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем. Подібно до природних екосистем, інноваційна екосистема організації характеризується складною мережею взаємозв'язків між її учасниками, які співпрацюють та конкурують з метою розвитку нових продуктів, технологій та бізнес-моделей.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення інноваційної екосистеми. Наприклад, Аднер Р. розглядає інноваційну екосистему як механізм співпраці організацій, що поєднують свої корпоративні пропозиції для задоволення потреб кінцевих споживачів [43].

Інноваційна екосистема являє собою взаємодію держави, бізнесу та наукової спільноти, що спирається на організаційні, нормативні, освітньо-методичні та фінансові ресурси. Її ключовим завданням є забезпечення ефективного механізму передачі знань для їх подальшої трансформації в інноваційні продукти [20]. Збалансована інноваційна екосистема є показником розвиненого суспільства, в якому люди та організації взаємодіють у тісній співпраці, сприяючи створенню усвідомлених інновацій [17].

Вчені визначають у своїх працях інноваційну екосистему, як сукупність організаційних, структурних і функціональних інституцій та їх відносин, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань та технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови інноваційного процесу та забезпечують розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні регіону і країни загалом за принципами самоорганізації [39].

На відміну від традиційних лінійних моделей інноваційного процесу, екосистемний підхід передбачає нелінійність, багатовимірність та відкритість інноваційної діяльності, включаючи не лише внутрішні ресурси та процеси організації, але й зовнішніх стейкхолдерів.

Виділяють чотири типи інноваційних екосистем, а саме:

- Централізовані екосистеми – зосереджені навколо однієї організації, яка орієнтована на інновації та відіграє ключову роль у системі.
- Фокусні екосистеми – формуються навколо комплексної центральної інноваційної ідеї, що об'єднує різних учасників.
- Екосистеми як середовище – охоплюють всі рівні, починаючи від локального й закінчуючи глобальним масштабом.
- Екосистеми як платформа – побудовані на основі інновацій, які слугують фундаментом для співпраці всіх зацікавлених сторін [29].

Типи інноваційних екосистем за різними критеріями мають значне розгалуження. Наприклад, за масштабом, до яких належать корпоративні (на

рівні окремої організації), локальні (об'єднують організації певної території), регіональні, національні, глобальні [30].

У літературі виділяють екосистеми за типом інновацій, а саме продуктові, процесні, сервісні, бізнес-моделі [15].

Інноваційна екосистема організації є складною мережею процесів, які включають генерацію ідей, їх відбір та оцінку, розробку прототипів, тестування, масштабування, комерціалізацію інновацій та отримання зворотного зв'язку. Ці процеси утворюють циклічну структуру, де зворотний зв'язок слугує джерелом для вдосконалення інноваційних продуктів та послуг. Зростання значущості цифрових технологій трансформує інноваційну екосистему, додаючи елементи як цифрові платформи, системи управління знаннями, хмарні сервіси, технології великих даних та штучного інтелекту [16].

Структурно інноваційна екосистема організації формується з кількох взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують її функціонування та розвиток.

Центральною підсистемою виступає інноваційне ядро, яке є найбільш активною частиною системи, яка генерує, тестує та впроваджує нові ідеї. Зазвичай до ядра належать R&D-відділи (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), проєктні команди, інноваційні лабораторії, відділи розробки продуктів або нових технологій. Ці підрозділи не тільки створюють інновації, але й часто взаємодіють з іншими підсистемами: маркетингом, виробництвом, фінансами, зовнішніми партнерами (стартапами, науковими установами), щоб забезпечити повний цикл інноваційної діяльності [43].

Ресурсна підсистема охоплює матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси, які використовуються для забезпечення інноваційної діяльності. Інфраструктурна підсистема представлена технологічними платформами, інформаційними системами, лабораторіями та іншими елементами, які забезпечують функціонування інноваційних процесів. Управлінська підсистема включає механізми координації, планування, мотивації та контролю інноваційної діяльності. Складовою інноваційної екосистеми є

культурно-ціннісна підсистема, яка формує сприятливе середовище для інноваційної активності через корпоративну культуру, цінності та норми [28].

Інфраструктурна підсистема характеризується технологічними платформами, інформаційними системами, лабораторіями та іншими елементами, що забезпечують функціонування інноваційних процесів [50].

Управлінська підсистема виступає механізмом координації, планування, мотивації та контролю інноваційної діяльності, а культурно-ціннісна підсистема формує сприятливе середовище для інноваційної активності через корпоративну культуру, цінності та норми [48] .

Зовнішній контур інноваційної екосистеми організації утворюють партнери, клієнти, постачальники, конкуренти, науково-дослідні установи, університети, венчурні фонди, державні інституції та інші зацікавлені сторони. Взаємодія з цими суб'єктами відбувається через різноманітні форми співпраці, включаючи стратегічні альянси, спільні підприємства, аутсорсинг, краудсорсинг, відкриті інноваційні платформи та партнерські мережі. Ефективність функціонування інноваційної екосистеми значною мірою залежить від інтенсивності та якості комунікаційних процесів між її учасниками [1].

Взаємодія з цими суб'єктами відбувається через різноманітні форми співпраці: стратегічні альянси, спільні підприємства, аутсорсинг, краудсорсинг, відкриті інноваційні платформи та партнерські мережі.

Ефективність інноваційних екосистем безпосередньо залежить від сукупності чинників, які суттєво впливають на успішність учасників інноваційної діяльності, їхню інтеграцію з бізнесом, загальну стабільність і розвиток системи. Саме тому підтримка життєздатності та збалансованості інноваційної екосистеми потребує комплексного підходу, що включає такі ключові напрями:

- забезпечення доступу до необхідних ресурсів (фінансових, адміністративних, людських, інтелектуальних тощо), їх раціональний і збалансований розподіл, безперервне інвестування в наукову та науково-технічну інфраструктуру;

- формування чітких стратегічних цілей і завдань із визначенням релевантних показників для оцінки їх досягнення;
- впровадження системного управління, яке включає дисциплінарну та соціальну відповідальність, активне використання цифрових платформ для покращення взаємодії між учасниками екосистеми;
- створення гнучкої моделі інтеграції та розширення партнерських відносин для підвищення ефективності співпраці;
- постійний моніторинг і контроль функціонування екосистеми з метою оперативного реагування на зміни;
- розвиток організаційної культури з урахуванням економіко-правових факторів, таких як захист інтелектуальної власності, рівень інфляції, податкове навантаження, корупційні ризики, фінансова стабільність держави, страхова система, конкурентне середовище та національні особливості [27].

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити ключові характеристики інноваційної екосистеми організації, серед яких: відкритість, динамічність, адаптивність, саморегуляція, емерджентність та коеволюція. Відкритість передбачає активний обмін інформацією, знаннями та ресурсами з зовнішнім середовищем. Динамічність виражається у постійних змінах та розвитку екосистеми під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Адаптивність забезпечує пристосування екосистеми до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх трансформацій [47].

Останніми роками до ключових компонентів інноваційної екосистеми, таких як венчурні фонди та бізнес-інкубатори, почали долучатися приватні інвестори, відомі як бізнес-ангели. Великі корпорації стали приділяти більше уваги впровадженню бізнес-інновацій. Активно розвиваються нові освітні формати для підтримки підприємництва, з'являються програми акселерації стартапів, посилюється співпраця між різними учасниками екосистеми з метою створення стійких партнерських зв'язків [21]. Саморегуляція проявляється у здатності екосистеми підтримувати баланс та стабільність без зовнішнього втручання. Емерджентність відображає появу нових властивостей системи, які

не притаманні її окремим елементам [25]. Коеволюція характеризує взаємообумовлений розвиток різних елементів екосистеми та їх взаємний вплив. Слід підкреслити, що інноваційна екосистема організації функціонує в певному інституційному контексті, який визначається нормативно-правовими, економічними, соціальними та культурними факторами [7].

Інноваційна екосистема виконує кілька ключових функцій, серед яких:

- інтеграція ресурсів та компетенцій для інноваційної діяльності,
- забезпечення обміну знаннями та інформацією між учасниками,
- координація зусиль різних суб'єктів у процесі створення інновацій,
- зниження трансакційних витрат інноваційної діяльності,
- розподіл ризиків між учасниками екосистеми,
- підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Ефективність виконання цих функцій залежить від розвитку окремих компонентів екосистеми та якості взаємозв'язків між ними.

Звідси, ефективна інноваційна екосистема має відповідати низці ключових критеріїв, які забезпечують її стабільність, продуктивність та здатність до розвитку, які визначені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Критерії ефективної інноваційної екосистеми

Критерій	Загальна характеристика
Доступність ресурсів	
Фінансові ресурси	Інвестиції, гранти, венчурний капітал, державне та приватне фінансування.
Людський капітал	Висококваліфіковані фахівці, науковці, інженери, підприємці.
Технологічна та наукова база	Дослідницька інфраструктура, університети, лабораторії, інноваційні хаби.
Високий рівень кооперації та інтеграції	
Співпраця між бізнесом, наукою та державою	Взаємодія підприємств, освітніх закладів та урядових структур.

Розвинена мережа партнерських відносин	Інтеграція стартапів, корпорацій, інвесторів, інкубаторів та акселераторів.
Гнучкість і адаптивність	Швидке реагування на зміни ринку та технологічні тренди.
Інноваційна культура та сприятливе середовище	
Підтримка підприємництва	Доступ до інкубаторів, акселераторів, консультаційних послуг.
Толерантність до ризику	Заохочення експериментів і готовність до можливих невдач.
Стимулювання креативності	Сприятливе середовище для народження нових ідей та їх комерціалізації.
Системне регулювання та управління	
Прозорість законодавства	Чіткі правові норми щодо ведення бізнесу, захисту інтелектуальної власності, оподаткування.
Податкові та фінансові стимули	Податкові пільги, грантові програми, доступне кредитування.
Ефективна державна підтримка	Програми стимулювання досліджень і розробок.
Цифровізація та використання сучасних технологій	
Розвинена ІТ-інфраструктура	Доступ до хмарних сервісів, платформ для обміну знаннями, відкритих баз даних.
Автоматизація бізнес-процесів	Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та інших технологій.
Ефективні комунікаційні платформи	Цифрові інструменти для взаємодії між учасниками екосистеми.
Орієнтація на глобальні ринки	
Залучення міжнародних інвесторів	Співпраця з глобальними організаціями та венчурними фондами.
Експортна спрямованість	Підтримка стартапів та організацій, орієнтованих на міжнародні ринки.
Глобальна конкурентоспроможність	Дотримання міжнародних стандартів, адаптація до світових трендів.

Джерело сформовано автором на основі [45; 13]

Дослідники визначають додаткові чинники, які свідчать про успішність інноваційної екосистем, зокрема ефективний трансфер інновацій, сприятливі умови трансферу технологій, зниження рівня розмежованості учасників

інноваційної діяльності, залучення фахівців з різних галузей, впровадження механізмів підтримки стартапів і малих інноваційних організацій, стимулювання міждисциплінарних досліджень, створення спеціалізованих інкубаторів і акселераторів [27].

Процесний підхід до управління інноваціями підкреслює структурованість етапів, таких як генерація ідей, їх відбір та оцінка, розробка прототипів, тестування, масштабування та комерціалізація. Цей підхід забезпечує систематичне впровадження інновацій та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Процесний підхід до управління інноваціями передбачає циклічну структуру взаємопов'язаних процесів (рис. 1.1.):

1. Генерація ідей – створення нових концепцій інноваційних продуктів, послуг або процесів.
2. Відбір та оцінка ідей – аналіз і пріоритизація інноваційних пропозицій.
3. Розробка прототипів – створення перших версій інноваційного продукту.
4. Тестування – перевірка працездатності та відповідності вимогам.
5. Масштабування – підготовка до масового виробництва або впровадження.
6. Комерціалізація – виведення інновації на ринок.
7. Отримання зворотного зв'язку – збір і аналіз інформації про сприйняття інновації ринком.

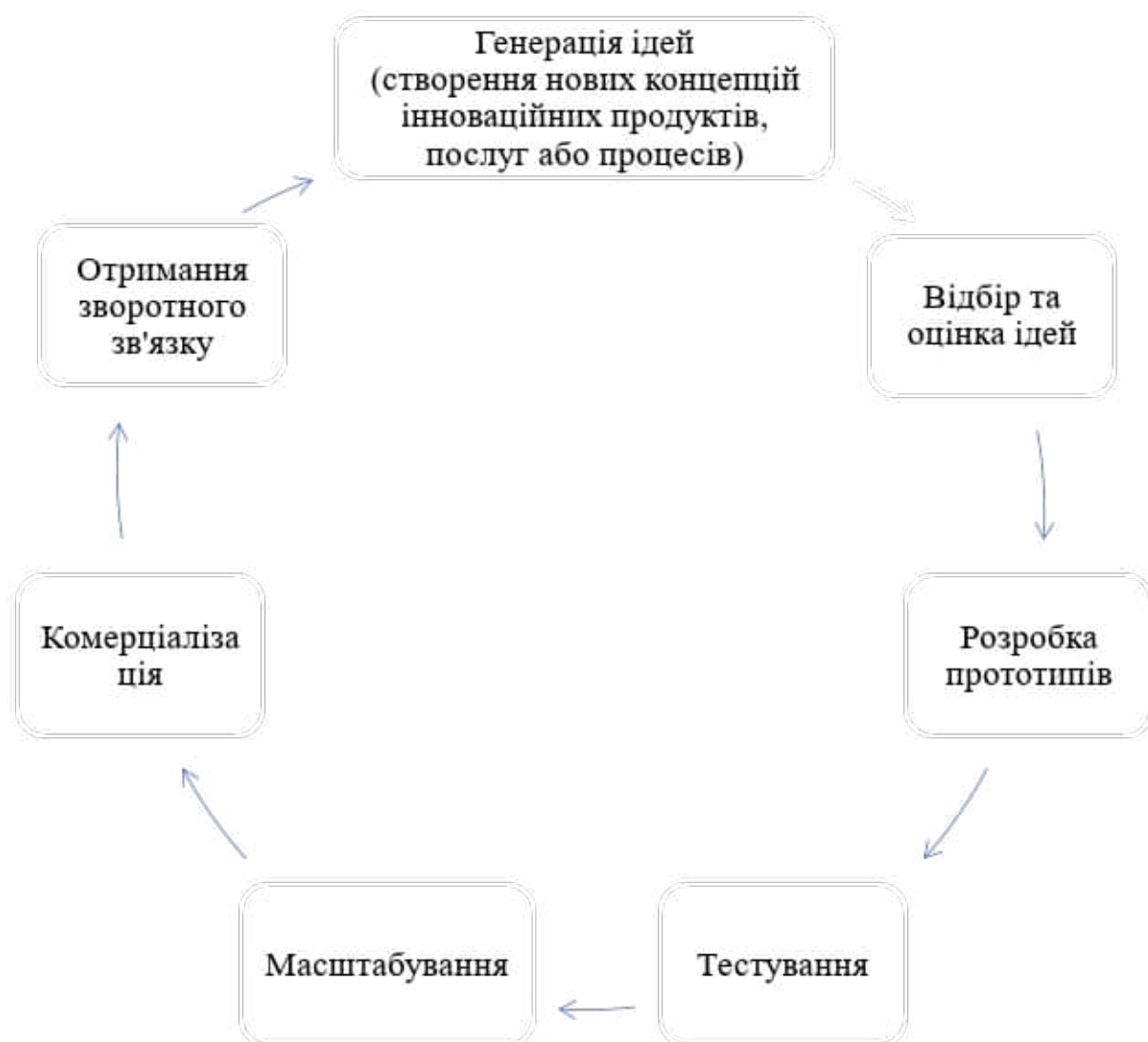


Рис. 1.1. Процесний підхід до управління інноваціями

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Впровадження процесного підходу до управління інноваціями дозволяє організаціям ефективно інтегрувати ресурси та компетенції, забезпечувати обмін знаннями та інформацією, координувати зусилля різних учасників, знижувати трансакційні витрати, розподіляти ризики та підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища. У свою чергу, це сприяє стійкому розвитку та конкурентоспроможності організації на ринку.

У сучасних умовах цифрової трансформації структура та функціонування інноваційних екосистем зазнають істотних змін. Цифрові технології знижують бар'єри для входу нових учасників, прискорюють обмін інформацією, сприяють

віртуалізації інноваційних процесів та впровадженню нових моделей співпраці. Трендом є розвиток платформних інноваційних екосистем, де центральна організація створює технологічну платформу, яка об'єднує різних учасників та забезпечує їх взаємодію.

Трендом є розвиток платформних інноваційних екосистем, де центральна організація створює технологічну платформу, яка об'єднує різних учасників та забезпечує їх взаємодію.

Залежно від масштабу та зрілості організації, її інноваційна екосистема може мати різну структурну конфігурацію та ступінь складності. Малі та середні компанії часто формують компактні екосистеми з обмеженою кількістю учасників та фокусом на певних типах інновацій. Великі корпорації, натомість, розвивають комплексні екосистеми, які охоплюють різноманітні напрями інноваційної діяльності та широке коло партнерів. Транснаціональні організації створюють глобальні інноваційні екосистеми, що включають R&D центри та партнерські мережі в різних країнах [18].

Останніми роками до ключових компонентів інноваційної екосистеми долучаються і приватні інвестори, і великі корпорації з власними інноваційними програмами, і нові освітні формати для підтримки підприємництва, і програми акселерації стартапів.

Створення спеціалізованих інкубаторів і акселераторів допомагає молодим організаціям швидше адаптуватися до ринкових умов і розширити свої можливості [11].

Сучасні дослідження показують, що для успішного функціонування інноваційної екосистеми необхідні певні передумови, серед яких є: наявність спільного бачення та стратегії інноваційного розвитку; взаємна довіра між учасниками екосистеми; готовність до спільного навчання та адаптації; комплементарність ресурсів та компетенцій; ефективні механізми комунікації та координації; справедливий розподіл вигод від інноваційної діяльності. Відсутність цих передумов може призвести до фрагментації екосистеми та зниження її інноваційного потенціалу.

Інноваційна екосистема організації є складним, багатовимірним та динамічним утворенням, яке включає різноманітні внутрішні та зовнішні елементи, об'єднані спільною метою створення та комерціалізації інновацій. Ефективне функціонування такої екосистеми залежить від розвитку окремих її компонентів, якості взаємозв'язків між ними та адаптивності до зовнішніх змін.

На сучасному етапі спостерігається трансформація інноваційних екосистем під впливом цифровізації, глобалізації та зміни бізнес-моделей. Організації, які здатні створити збалансовану інноваційну екосистему, отримують значні конкурентні переваги, підвищують свій інноваційний потенціал та забезпечують сталий розвиток в умовах глобальної конкуренції.

1.2. Принципи та методи управління інноваційною екосистемою

Управління інноваційною екосистемою організації ґрунтується на системі принципів, які визначають концептуальні засади та стратегічні орієнтири цього процесу в умовах швидко змінюваного ринку. Варто зазначити, що відповідний процес охоплює внутрішні інноваційні ініціативи, інтеграцію зовнішніх знань та технологій, співпрацю з іншими підприємствами, науковими установами, інвесторами та іншими партнерами. Ефективне управління цією екосистемою вимагає використання спеціальних принципів і підходів, які дозволяють організації оптимізувати свої інноваційні процеси, скорочувати ризики, забезпечувати високий рівень гнучкості та адаптивності.

Принципи управління інноваційною екосистемою формуються на основі теорії відкритих інновацій, де організації активно використовують зовнішні ресурси, ідеї та технології, що дозволяють їм підвищувати свою інноваційну здатність. Вони залежать від здатності організації швидко реагувати на зміни у технологічному та економічному середовищі, зберігаючи при цьому стабільність своїх внутрішніх процесів.

Фундаментальним принципом є системність, що передбачає розгляд інноваційної екосистеми як цілісної структури взаємопов'язаних елементів, де зміна одного компонента призводить до трансформації інших складових та системи загалом.

Системний підхід до управління інноваційною екосистемою передбачає визнання того, що всі її елементи взаємодіють між собою, утворюючи єдину мережу. Зміни в одному компоненті можуть мати ланцюговий ефект, впливаючи на інші частини системи [20]. Такий підхід дозволяє організації краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на нові можливості та виклики, ефективно координувати зусилля різних підрозділів і партнерів.

Принцип відкритості в управлінні інноваційною екосистемою організації передбачає активну взаємодію з зовнішнім середовищем, включаючи залучення зовнішніх ідей, технологій та ресурсів, поширення власних інноваційних розробок за межі організації. Підхід відповідає концепції відкритих інновацій, яка підкреслює обмін знаннями та співпраці з зовнішніми партнерами для стимулювання інноваційного процесу.

Адаптивність, як принцип управління інноваційною екосистемою, передбачає гнучке реагування на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це включає коригування інноваційних стратегій та процесів відповідно до нових викликів та можливостей. Успішне функціонування підприємства в динамічному середовищі вимагає мобілізації зусиль для забезпечення адаптивності, зокрема через узгодження адаптаційних дій із загальною стратегією підприємства [6].

Адаптивність є ключовим елементом управління інноваційними проєктами в умовах швидко змінного та непередбачуваного середовища, що підкреслює гнучкість та швидку реакцію на зміни [5].

Загалом, інтеграція принципів відкритості та адаптивності в управління інноваційною екосистемою сприяє створенню гнучкої та динамічної організації,

здатної ефективно реагувати на зміни та використовувати зовнішні можливості для свого розвитку.

Принцип балансу інтересів забезпечує узгодження цілей та потреб різних учасників екосистеми, включаючи внутрішні підрозділи організації та зовнішніх партнерів та сприяє створенню гармонійного середовища, де інтереси всіх сторін враховуються, що підвищує ефективність спільної діяльності.

Комплементарність як принцип управління передбачає формування структури екосистеми, де компетенції та ресурси різних учасників взаємодоповнюють одне одного, створюючи синергетичний ефект, дозволяючи максимізувати потенціал кожного учасника та досягати результатів, які були б недосяжні при окремій діяльності [42].

Принцип динамічності орієнтує управлінську систему на постійний розвиток та оновлення екосистеми відповідно до еволюції технологій, ринків та конкурентного середовища. В умовах швидких змін здатність адаптуватися та швидко реагувати на нові виклики є критично для підтримки конкурентоспроможності.

Виділяють три ключові аспекти, які сприяють динамічності організації:

1. Антиципація, як здатність передбачати зовнішні виклики та можливості, що дозволяє організації бути стратегічно проактивною.
2. Адаптивна еволюція, як постійне вдосконалення внутрішніх процесів і стратегій для оптимізації діяльності в нових умовах.
3. Метаморфозність, як активне перетворення організації через використання нових можливостей і інновацій, що забезпечує гнучку еволюцію та адаптацію до змін.

Ці аспекти підкреслюють важливість розвитку інноваційної культури та здатності швидко переналаштовувати діяльність відповідно до нових викликів, що є основою динамічності організації [24].

Саморегуляція як принцип передбачає формування механізмів, які забезпечують автономне функціонування та розвиток окремих елементів екосистеми в межах загальної стратегії, включаючи встановлення внутрішніх

правил та процесів, які дозволяють учасникам ефективно взаємодіяти та досягати спільних цілей без необхідності постійного зовнішнього контролю. Сучасна економіка характеризується взаємозалежністю окремо діючих економічних контрагентів саморегульованої інноваційної екосистеми. Ця екосистема повинна швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та попиту споживачів, впроваджуючи гнучкі принципи організації виробництва та чітко структуровані процеси розробки, виходу на ринок, виробництва та сервісного обслуговування продукції [34]. Впровадження цих принципів сприяє створенню ефективної та стійкої інноваційної екосистеми, здатної адаптуватися до змін та забезпечувати сталій розвиток організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні принципи управління інноваційною екосистемою

Назва принципу	Коротка характеристика
Системність	розгляд екосистеми як цілісної структури взаємопов'язаних елементів
Відкритість	активна взаємодія із зовнішнім середовищем та обмін ресурсами
Адаптивність	гнучке реагування на зміни середовища
Баланс інтересів	узгодження цілей різних учасників екосистеми
Комплементарність	взаємодоповнюваність компетенцій учасників
Динамічність	орієнтація на постійний розвиток екосистеми
Саморегуляція	формування механізмів внутрішнього функціонування

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Стратегічними орієнтирами управління інноваційною екосистемою є інтеграція нових технологій, створення умов для ефективного обміну знаннями між учасниками екосистеми, впровадження механізмів координації та співпраці, формування та підтримка сприятливого інноваційного клімату в організації.

Завдяки цим принципам, інноваційна екосистема не лише стимулює розвиток нових продуктів і послуг, але й формує сприятливі умови для постійного оновлення організаційної культури та бізнес-моделей.

Управління інноваційною екосистемою вимагає впровадження різноманітних методів для забезпечення ефективності та стійкості.

Стратегічне планування виступає базовим методом, який дозволяє визначити довгострокові цілі розвитку екосистеми, пріоритетні напрями інноваційної діяльності та ключові проекти, які враховують зміни в технологіях, ринках та конкурентному середовищі, забезпечуючи стійкість екосистеми. Кооперація між учасниками забезпечує співпрацю між урядовими структурами, приватним сектором та науковими інституціями для досягнення синергетичного ефекту та підвищення ефективності інноваційних процесів [10].

Проектний менеджмент, як один із методів управління інноваційною екосистемою, передбачає використання структурованих підходів до управління проектами, включаючи чітке визначення ролей, зобов'язань та умов співпраці між учасниками, сприяючи покращенню ефективності та досягненню спільних цілей [4].

Метод сценарного моделювання дозволяє прогнозувати різні варіанти розвитку екосистеми залежно від змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій. Він передбачає розробку декількох можливих сценаріїв майбутнього розвитку, що допомагає організації підготуватися до різних ситуацій та обрати оптимальні стратегії [9].

Мережевий аналіз дозволяє оцінити структуру взаємозв'язків між учасниками екосистеми, виявити ключових агентів та оптимізувати комунікаційні потоки. Аналіз мережевих структур сприяє розумінню динаміки взаємодії та підвищенню ефективності співпраці.

Метод стейкхолдер-аналізу забезпечує виявлення та категоризацію всіх зацікавлених сторін інноваційної екосистеми, визначення їхніх інтересів, очікувань та потенційного впливу на інноваційні процеси. Розуміння потреб

стейкхолдерів дозволяє розробляти стратегії, що враховують їхні інтереси та сприяють успішній реалізації проєктів [12].

Прогностичне моделювання функціонування екосистем - це метод управління, який використовується для аналізу й передбачення майбутнього розвитку інноваційних екосистем. Він ґрунтується на зборі та обробці великого обсягу даних, що стосуються динаміки взаємодії учасників екосистеми, зовнішніх факторів впливу, технологічних трендів і ринкових умов [3]. Метод передбачає створення декількох альтернативних сценаріїв розвитку екосистеми залежно від різних комбінацій зовнішніх та внутрішніх чинників.

Управління інноваційними процесами в екосистемі передбачає використання специфічних методів на кожному етапі інноваційного циклу. На етапі генерації ідей застосовуються методи краудсорсингу, відкритих інновацій, хакатонів та інноваційних конкурсів. Для відбору та оцінки ідей використовуються методи скорингу, експертних оцінок, реальних опціонів та мультикритеріального аналізу. Етап розробки та тестування інновацій підтримується методами прототипування, А/В тестування та пілотних впроваджень. Для комерціалізації інновацій застосовуються методи бізнес-моделювання, масштабування та формування стратегічних партнерств [2].

Ефективне управління інноваційною екосистемою потребує впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових платформ. Для автоматизації та координації всіх етапів інноваційного циклу використовуються системи управління інноваційними процесами (Innovation Management Systems). Прикладом такої системи є Інноваційна платформа SoftServe, яка забезпечує наскрізне управління інноваціями з налаштовуваним робочим процесом, що дозволяє спільно розв'язувати проблеми та обмінюватися ідеями, перетворюючи їх у реальні рішення [49].

Платформи відкритих інновацій сприяють взаємодії з зовнішніми партнерами та експертами. В Україні прикладом є платформа відкритих інновацій DTEK, яка була запущена для залучення зовнішніх ідей та рішень, що сприяють розвитку організації та галузі в цілому [36].

Аналітичні системи на основі великих даних та штучного інтелекту підтримують прийняття рішень щодо розвитку екосистеми та оцінки перспективності інноваційних проєктів. Використання таких технологій дозволяє аналізувати великі обсяги даних для виявлення трендів, оцінки ризиків та визначення стратегічних напрямків розвитку [14].

Застосування цих методів у комплексі сприятиме ефективному управлінню інноваційною екосистемою, забезпечуючи її адаптивність, стійкість та здатність до постійного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Ефективне управління інноваційною екосистемою організації вимагає комплексного застосування різноманітних принципів, методів та інструментів, які забезпечують системність, гнучкість та результативність інноваційних процесів. Інтеграція традиційних управлінських підходів з сучасними гнучкими методологіями, цифровими технологіями та механізмами відкритих інновацій дозволяє організаціям формувати динамічні та адаптивні екосистеми, здатні створювати проривні інновації в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища.

1.3. Сучасні тенденції розвитку інноваційних екосистем у бізнес-середовищі

Аналіз світової практики свідчить про формування нових моделей інноваційних екосистем, які базуються на принципах мережевої взаємодії, циркулярної економіки та сталого розвитку.

Мережева взаємодія передбачає співпрацю між різними учасниками інноваційного процесу, такими як університети, дослідницькі інститути, бізнеси та урядові організації. Така співпраця здійснюється через спільні платформи та проєкти, що сприяє обміну знаннями та ресурсами. Наприклад, в Україні створено інноваційну екосистему «Sikorsky Challenge» на базі НТУУ «Кіївський політехнічний інститут ім. І. Сікорського», яка об'єднує старт-ап школу, бізнес-

інкубатор, венчурний фонд та інші елементи для підтримки інноваційної діяльності [32].

Циркулярна економіка орієнтована на мінімізацію відходів та максимальне використання ресурсів через їх повторне використання та переробку, сприяючи зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню економічної стійкості організацій.

Сталій розвиток передбачає баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та охороною довкілля та означає, що інноваційні екосистеми повинні враховувати екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності, забезпечуючи довгострокову стійкість та процвітання. Впровадження циркулярної економіки є одним із ключових елементів досягнення сталого розвитку, оскільки вона сприяє раціональному використанню ресурсів та зменшенню відходів [46].

Цифрова трансформація бізнес-процесів стає основним вектором формування віртуальних інноваційних екосистем, що функціонують на основі цифрових платформ та забезпечують інтеграцію учасників незалежно від їх географічного розташування. Особливого значення набуває розвиток концепції відкритих інновацій, що передбачає вільний обмін знаннями та технологіями між різними організаціями з метою прискорення інноваційних процесів та зниження ризиків. Цей процес включає впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій, що змінюють бізнес-моделі, корпоративну культуру та управління підприємствами [19].

Віртуальні інноваційні екосистеми дозволяють організаціям співпрацювати через цифрові платформи, обмінюватися знаннями та ресурсами, що сприяє прискоренню інноваційних процесів та підвищенню конкурентоспроможності [33].

Особливого значення набуває концепція відкритих інновацій. Відкриті інновації дозволяють організаціям використовувати як внутрішні, так і зовнішні ідеї для розвитку інновацій та закріплення на ринку [8].

Ефективність функціонування інноваційних екосистем визначається технологічними факторами та інституційним середовищем, культурними особливостями та рівнем соціального капіталу. Такі фактори, як якість регуляторної політики, захист інтелектуальної власності, доступність венчурного капіталу [23] та рівень розвитку підприємницької культури, мають значний вплив на розвиток інноваційних екосистем. Наприклад, ефективна регуляторна політика та належний захист інтелектуальної власності є ключовими для стимулювання інноваційної діяльності. В Україні, для підтримки інноваційних кластерів, необхідно збільшити державне фінансування технопарків та індустріальних парків, як це практикується в європейських країнах. Зокрема, частка бюджетних асигнувань у фінансуванні технопарків у Великобританії становить 62%, у Франції – 74%, у Німеччині – 78%, у Нідерландах – 70%, у Бельгії – майже 100%, тоді як в Україні вони перебувають на самофінансуванні.

Розвинена підприємницька культура сприяє активному впровадженню інновацій. У країнах, таких як Німеччина, Данія, Норвегія та Фінляндія, кластерна політика є складовою національних стратегій розвитку, що сприяє підвищенню інноваційної активності організації [41].

У країнах з розвинутою економікою спостерігається тенденція до формування спеціалізованих інноваційних екосистем, орієнтованих на конкретні технологічні напрямки або галузеві кластери.

У сучасних інноваційних екосистемах все більшої актуальності набувають питання сталого розвитку та соціальної відповідальності. Концепція «відповідальних інновацій» передбачає інтеграцію етичних аспектів, соціальних потреб та екологічних наслідків у процеси досліджень та розробок. Інновації повинні бути спрямовані на задоволення суспільних потреб, враховуючи можливі впливи на довкілля та суспільство [40].

Зростає значення інновацій, які спрямовані на вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, забруднення довкілля, бідність та соціальна нерівність. Соціальна відповідальність бізнесу в інноваційній економіці полягає

у впровадженні інновацій, що враховують екологічні та соціальні аспекти, сприяючи збалансованому використанню ресурсів [22].

У контексті глобальної нестабільності та економічних кризових явищ особливого значення набуває розвиток стійких інноваційних екосистем, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Диверсифікація джерел фінансування, розвиток гнучких організаційних структур та механізмів управління ризиками стають ключовими факторами забезпечення стійкості інноваційних процесів. Спостерігається тенденція до регіоналізації інноваційних екосистем як реакція на глобальні виклики та необхідність локалізації виробництва критичних компонентів.

Висновок до розділу 1

Досліджено засади інноваційних екосистем організацій. Визначено сутність інноваційної екосистеми як складної адаптивної системи взаємопов'язаних суб'єктів, що забезпечує генерацію, трансфер та комерціалізацію інновацій. Проаналізовано структуру інноваційної екосистеми, що включає організаційну, технологічну, фінансову та інформаційну компоненти. Досліджено принципи та методи управління інноваційною екосистемою, включаючи системний, процесний та проектний підходи та інші. Визначено ключові тенденції розвитку інноваційних екосистем у сучасному бізнес-середовищі. Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на трансформацію інноваційних екосистем та адаптацію організацій до нових викликів ринкового середовища. Визначено критичні фактори успіху формування ефективної інноваційної екосистеми, серед яких особливу роль відіграють інноваційна культура, компетенції персоналу та якість інституційного середовища. Проаналізовано світовий досвід розвитку інноваційних екосистем та можливості його адаптації в умовах національної економіки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика організаційної екосистеми та її інноваційної складової

Організаційна екосистема являє собою складну адаптивну систему взаємопов'язаних суб'єктів, що функціонують у спільному економічному просторі та характеризуються різноманітними формами кооперації та конкуренції. У сучасних умовах зростаючої турбулентності бізнес-середовища інноваційна складова організаційних екосистем набуває особливого значення як один з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку економічних суб'єктів. Інноваційна складова організаційної екосистеми включає сукупність елементів, процесів та взаємозв'язків, що забезпечують генерацію, трансфер та комерціалізацію нових ідей, технологій та продуктів. Дослідження особливостей організаційних екосистем дозволяє виявити основні аспекти, що впливають на ефективність інноваційних процесів, включаючи інституційне середовище, якість людського капіталу, доступність інвестиційних ресурсів та рівень розвитку інноваційної інфраструктури.

Для компанії ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЧАСНО СЕРВІС» питання розвитку інноваційного середовища є актуальним, оскільки воно працює у сфері ІТ та електронного документообігу, де інновації відіграють ключову роль у конкурентоспроможності та розвитку. Засноване у 2015 р., ТОВ базується в Києві.

ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» є частиною Vchasno Group, групи ІТ-компаній, що створюють цифрові рішення для бізнесу та держави. У такій сфері постійне впровадження нових технологій, оптимізація процесів та інтеграція з іншими

системами (наприклад, ERP чи 1C) є необхідними для збереження ринкових позицій.

ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» пропонує систему електронного документообігу (СЕД), яка дозволяє миттєвий обмін документами онлайн без встановлення додаткового програмного забезпечення. Це саме по собі є інноваційним рішенням, яке відповідає сучасним вимогам цифровізації. Подальший розвиток таких продуктів потребує інноваційного середовища для створення нових функцій, як-от автоматизація чи синхронізація з іншими платформами. Сервіс компанії використовують понад 700 тисяч компаній, включаючи великих гравців, таких як Rozetka та Silpo. ТОВ пропонує продукти для автоматизації бізнес-процесів:

1. Vchasno.ЕДО - платформа для створення, підписання та обміну юридично значущими документами онлайн без встановлення додаткового програмного забезпечення (ПЗ). Підтримує кваліфікований електронний підпис і інтеграцію з ERP-системами (1C, SAP).

2. Vchasno.EDI - рішення для автоматизації документообігу в ритейлі та логістичі.

3. Vchasno.Kasa - програмний РРО для видачі фіскальних чеків.

4. Vchasno.KEP - сервіс видачі електронних підписів.

Компанія також розвиває платформу Zakupivli.Pro для державних і комерційних закупівель.

Компанія активно працює над інтеграцією своїх рішень із зовнішніми системами (наприклад, WMS Nova Poshta чи Odoo), що вимагає гнучкого та інноваційного підходу до розробки. Це свідчить про орієнтацію на створення середовища, яке сприяє швидкому впровадженню нововведень [37].

Ринкові умови створюють середовище високої конкуренції, де компанії досягають переваг завдяки впровадженню новацій. ТОВ працює в B2B-сегменті, конкуруючи з Document.Online та М.Е.Дос, але вирізняється простотою інтерфейсу та хмарним зберіганням на серверах Amazon. Основні клієнти - від малого бізнесу до корпорацій у логістичі, ритейлі, страхуванні. Сервіс економить

ресурси (наприклад, VUSO заощадила 2,5 млн грн завдяки ЕДО) і сприяє цифровізації в Україні. Для ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» це може означати необхідність інвестувати в інноваційні технології, щоб випереджати конкурентів у сфері електронного документообігу.

ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» пов'язана з платформою відкритих інновацій, що підтримується Mind.ua. Це вказує на те, що компанія вже працює в екосистемі, яка сприяє обміну ідеями та створенню нових рішень, що є частиною інноваційного середовища.

Інноваційне середовище дозволяє компанії залишатися на передовій у сфері цифрових рішень, що є критично важливим для ІТ-галузі.

Бізнес і держава, як основні клієнти ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС», вимагають сучасних, ефективних і безпечних рішень, що можливо лише за умов постійного розвитку.

Інноваційне середовище приваблює креативних фахівців, які можуть створювати нові продукти та вдосконалювати існуючі.

ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» застосовує омніканальний підхід, інтегруючи вебплатформу, мобільний додаток, API для бухгалтерських систем і підтримку через кол-центри чи месенджери. Це забезпечує безшовний досвід для клієнтів, дозволяючи обробляти документи через зручний канал (наприклад, підписання в браузері чи через 1С). Клієнти можуть налаштовувати маршрути документів, додавати коментарі та відстежувати статуси в реальному часі.

ТОВ масштабується, розширюючи клієнтську базу (1 млн компаній за даними 2022 р.) і вдосконалюючи продукти. Стратегія розвитку включає: постійне оновлення сервісів (наприклад, автоматизація чеків у Vchasno.Kasa відповідно до вимог ДПС), інтеграцію шляхом розширення сумісності з BAS, Microsoft Dynamics та CRM-системами.

Під час війни ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» допоміг бізнесам (наприклад, VUSO) швидко адаптувати документообіг, скоротивши час на обробку до 4 годин замість кількох днів.

ТОВ також підтримує соціальні ініціативи, як-от допомога ЗСУ через ЕДО для закупівель.

Організаційна екосистема компанії формується взаємодією внутрішніх і зовнішніх елементів, які забезпечують її функціонування та розвиток. Розглянемо характеристику основних елементів організаційної екосистеми та їх інноваційної складової.

1. Організаційна структура ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» орієнтована на гнучкість і адаптивність, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та клієнтські потреби. Компанія використовує проектно-орієнтований підхід до розробки продуктів, залучаючи крос-функціональні команди, до складу яких входять розробники, аналітики та менеджери з продуктів. Співпраця з платформою відкритих інновацій (Mind.ua) свідчить про інтеграцію зовнішніх ресурсів у внутрішні процеси.

Інноваційними характеристиками цього елементу є:

- впровадження agile-методологій для прискорення циклів розробки нових модулів СЕД;
- можливість створення інноваційних хабів або команд, які працюють над експериментальними рішеннями, наприклад, інтеграція з ERP-системами чи AI-модулями;
- участь у міжорганізаційних проектах, що сприяє обміну знаннями та технологіями.

2. Технологічна база. Основою діяльності компанії є платформа Vchasno – система електронного документообігу, яка забезпечує миттєвий обмін документами без додаткового програмного забезпечення. Платформа підтримує інтеграцію з популярними системами, такими як WMS Nova Poshta, Odoo, 1C, що робить її універсальним інструментом для автоматизації бізнес-процесів.

Інноваційними характеристиками цього елементу є:

- модульна архітектура платформи, яка дозволяє швидко додавати нові функції, наприклад, автоматизовану обробку документів чи синхронізацію з державними реєстрами;

- застосування хмарних технологій для забезпечення масштабованості та безпеки даних;

- потенціал для впровадження штучного інтелекту для аналізу документів або прогнозування потреб клієнтів.

Технологічна база є однією з найсильніших складових екосистеми, забезпечуючи конкурентну перевагу. Резерв для розвитку - розширення інтеграція AI та big data для аналітичних функцій.

3. Кадровий потенціал. Компанія залучає висококваліфікованих IT-фахівців, бізнес-аналітиків та менеджерів, які забезпечують розробку та підтримку платформи Vchasno. Кадрова політика орієнтована на залучення талантів у сфері цифрових технологій, що підтверджується здатністю компанії створювати складні інтеграційні рішення.

Інноваційними характеристиками цього елементу є:

- формування команд для досліджень і розробок (R&D), які працюють над інноваційними продуктами, такими як модулі автоматизації;

- проведення внутрішніх тренінгів для підвищення компетенцій у новітніх технологіях (наприклад, хмарні обчислення, машинне навчання);

- потенціал для створення програм мотивації, спрямованих на стимулювання інноваційних ідей серед працівників.

4. Інноваційні процеси в ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» охоплюють розробку нових продуктів, удосконалення наявних рішень і оптимізацію внутрішніх операційних процесів. Компанія активно впроваджує продуктові інновації (нові модулі СЕД) та процесні інновації (автоматизація документообігу).

Інноваційними характеристиками цього елементу є:

- скорочення часу на впровадження нововведень завдяки використанню сучасних методологій розробки (DevOps, CI/CD).

- проведення пілотних проєктів для тестування нових функцій перед їх масштабним запуском;

- співпраця з клієнтами для створення кастомізованих рішень, що відповідають специфічним потребам.

5. Зовнішнє середовище. ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» функціонує в екосистемі цифрової економіки, співпрацюючи з бізнесами, державними установами та технологічними партнерами. Участь у платформах відкритих інновацій та інтеграція з державними реєстрами забезпечують доступ до інформаційних і фінансових ресурсів.

Інноваційними характеристиками цього елементу є:

- участь у державних програмах цифровізації, що сприяє впровадженню інноваційних рішень у державному секторі;
- партнерства з технологічними компаніями (наприклад, Nova Poshta, Odoo) для створення синергетичних рішень;
- використання відкритих API для залучення сторонніх розробників до створення додаткових модулів.

6. Фінансові та ринкові аспекти. Інноваційна діяльність компанії сприяє зростанню доходів за рахунок залучення нових клієнтів і зниження операційних витрат для користувачів платформи.

Інноваційними характеристиками цього елементу є:

- зростання ринкової частки завдяки унікальним функціям платформи (миттєвий обмін документами, інтеграція з логістичними системами);
- підвищення інвестиційної привабливості через участь у цифровій трансформації;
- потенціал для монетизації нових модулів, наприклад, аналітичних інструментів на базі AI.

2.2. Оцінка ефективності функціонування елементів інноваційної екосистеми організації

Оцінка ефективності функціонування елементів інноваційної екосистеми ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» потребує системного аналізу її складових, зокрема

організаційної структури, технологічної бази, кадрового потенціалу, інноваційних процесів, інтеграційних зв’язків та впливу на фінансові результати.

Оцінка ефективності інноваційної екосистеми базується на комплексному підході, що включає кількісні та якісні показники.

Оцінка ефективності інноваційної екосистеми ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» представлена у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності інноваційної екосистеми ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС»

Складова екосистем	Оцінка (бал)	Зона ефективності	Основні характеристики	Резерви для вдосконалення
1	2	3	4	5
Технологічна база	90	Висока	Модульна архітектура платформи Vchasno, інтеграції з WMS Nova Poshta, Odoo, 1C. Хмарні рішення забезпечують масштабування та безпеку. Підтримує зростання доходу (+4812.11%) і прибутку (47 452 тис. грн у 2024 році).	Впровадження AI для аналізу документів і прогнозування потреб клієнтів. Розширення інтеграцій із глобальними платформами (наприклад, SAP).
Організаційна структура	65	Середня	Гнучкі крос-функціональні команди, використання agile-методологій. Зростання зобов’язань (+1998.37% поточних, +4258.85% довгострокових) вказує на управлінські виклики.	Оптимізація внутрішніх процесів через цифрові платформи управління (Jira, Trello). Регулярні аудити ефективності команд.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Кадровий потенціал	85	Висока	Зростання штату на 276.47% (з 51 до 192 осіб). Висококваліфіковані фахівці забезпечують розробку інноваційних рішень, що сприяло фінансовому оздоровленню (власний капітал 27 249 тис. грн у 2024 році).	Залучення спеціалістів із AI та big data. Розробка програм нематеріальної мотивації (тренінги, хакатони).
Інноваційні процеси	80	Висока	Швидке впровадження нових модулів СЕД та інтеграцій. Участь у платформах відкритих інновацій (Mind.ua). Підтримує зростання доходу та ринкову позицію.	Систематичний бенчмаркінг із глобальними лідерами (DocuSign). Пілотні проекти з мінімально життєздатними продуктами (MVP).
Маркетинг	70	Середня	Безкоштовний базовий доступ до СЕД сприяє залученню клієнтів. Зростання доходу (+4812.11%) свідчить про ефективність стратегій. Конкуренція з М.Е.Doc і Document.Online вимагає посилення бренду.	Розробка таргетованих кампаній для малого та середнього бізнесу. Використання аналітики для персоналізації пропозицій.
Зовнішнє середовище	75	Середня	Партнерства з Nova Poshta, Odoo та участь у державних програмах цифровізації забезпечують доступ до ресурсів. Обмежене використання грантів стримує потенціал.	Активніше залучення державних і міжнародних грантів. Співпраця з бізнес-акселераторами та стартапами.

Джерело: сформовано автором на основі [38].

Оцінка від 0 до 100 балів базується на якісних (вплив на конкурентоспроможність, відповідність ринковим стандартам) і кількісних (фінансові показники, зростання персоналу) критеріях.

Технологічна база отримала 90 балів завдяки значному внеску в дохід і прибуток, тоді як організаційна структура (65 балів) має резерви через управлінські виклики.

Зони ефективності є такими:

1. Висока (80–100 балів): технологічна база, кадровий потенціал, інноваційні процеси є ключовими драйверами успіху.

2. Середня (50–79 балів): Організаційна структура, маркетинг і зовнішнє середовище мають стабільні результати, але потребують вдосконалення.

3. Низька (0–49 балів): жодна складова за нашою думкою, не потрапила до цієї зони, що свідчить про загальну стабільність екосистеми.

Таблиця показує, що технологічна база, кадровий потенціал та інноваційні процеси є основою конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи високу ефективність і підтримуючи фінансові результати. Організаційна структура, маркетинг і зовнішнє середовище мають середню ефективність, що вказує на необхідність оптимізації внутрішніх процесів, посилення бренд-комунікації та активнішого залучення зовнішніх ресурсів. Відсутність складових у зоні низької ефективності підтверджує стабільність інноваційної екосистеми, але для збереження лідерства компанії необхідно реалізувати відповідні заходи.

У таблиці 2.2 представлено аналіз фінансових показників ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» за період 2020–2024 рр. Аналіз включає оцінку динаміки кількості персоналу, доходу, чистого прибутку, активів, грошей та їх еквівалентів, довгострокових і поточних зобов'язань, а також власного капіталу. Для оцінки використано базисний метод розрахунку динаміки показників у відсотках, порівняно з базовим 2020 р. (за винятком кількості персоналу та довгострокових зобов'язань, де базовим є 2021 р. через відсутність даних за 2020 р. для персоналу).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників

ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС», %

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	100.00	176.47	262.75	376.47
Дохід	353.22	1179.47	2528.27	4912.11
Чистий прибуток	-206.54	-921.88	-438.97	4137.14
Активи	283.99	651.23	1402.54	3096.18
Гроші та їх еквіваленти	885.21	1893.57	1583.86	1970.35
Довгострокові зобов'язання	262.69	1711.92	1878.85	4358.85
Поточні зобов'язання	267.98	633.21	1285.87	2098.37
Власний капітал	-209.31	-696.86	-932.00	1256.06

Джерело: розраховано автором базисним методом (2020 – 100 %) на основі [38].

Кількість персоналу зросла з 51 особи у 2021 р. до 192 осіб у 2024 р., що становить зростання на 276.47% за три роки. Значне збільшення штату свідчить про розширення масштабів діяльності компанії через зростання клієнтської бази та впровадження нових інтеграційних модулів СЕД. Це також може вказувати на інвестиції в кадровий потенціал для підтримки інноваційних проєктів.

Дохід зріс із 6 144 тис. грн у 2020 р. до 301 872 тис. грн у 2024 р., що становить зростання у 49 разів (+4812.11%). Експоненціальне зростання доходу відображає успішне масштабування бізнесу, розширення клієнтської бази та попит на рішення СЕД. Безкоштовний базовий доступ до платформи Vchasno, ймовірно, сприяв залученню нових користувачів, а інтеграції з платформами (Nova Poshta, Odoo) посіли ринкову позицію.

Чистий прибуток був від'ємним у 2020–2023 рр., але у 2024 р. досяг позитивного значення, що свідчить про перелом у фінансовій результативності. Позитивний чистий прибуток у 2024 р. вказує на успішну монетизацію

інноваційних рішень та оптимізацію витрат. Рентабельність продажів у 2024 р. становила 15.72%, що є позитивним показником для ІТ-сектору.

Зростання активів відображає інтенсивне інвестування в технологічну інфраструктуру, зокрема хмарні рішення та розробку нових модулів. Значна частка оборотних активів (гроші та еквіваленти) свідчить про ліквідність компанії.

Високий рівень грошових коштів забезпечує ліквідність і можливість фінансувати поточні операції та нові проєкти. Зниження темпів зростання у 2023 р. може бути пов'язане з інвестуванням у розробку чи погашення зобов'язань.

Зростання довгострокових зобов'язань може бути пов'язане із залученням кредитів для фінансування R&D або масштабування. Однак їх частка в загальних зобов'язаннях залишається низькою порівняно з поточними зобов'язаннями.

Значне зростання поточних зобов'язань відображає розширення операційної діяльності та, ймовірно, збільшення кредиторської заборгованості через масштабування. Це підвищує фінансовий ризик, якщо ліквідність не буде підтримуватися.

Власний капітал був від'ємним у 2020–2023 рр., але у 2024 р., що є результатом значного чистого прибутку, що вказує на фінансове оздоровлення компанії.

Для глибшого розуміння фінансового стану ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» проаналізовано ключові фінансові коефіцієнти, які відображають ліквідність, платоспроможність, рентабельність і фінансову стійкість (табл. 2.3).

Коефіцієнт поточної ліквідності коливається від 17.47% у 2020 р. до піку 57.70% у 2021 р., з подальшим зниженням до 16.41% у 2024 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності аналогічний до поточної ліквідності через припущення про оборотні активи. Низький рівень вказує на обмежену здатність покривати зобов'язання готівкою.

Коефіцієнт автономії від'ємний у 2020–2023 рр. через негативний власний капітал. У 2024 році позитивний завдяки чистому прибутку.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС», %

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	330.28	299.08	123.18	93.93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	330.28	299.08	123.18	93.93
Коефіцієнт швидкої ліквідності	330.28	299.08	123.18	93.93
Рентабельність активів (ROA)	73.67	106.97	66.44	140.58*
Рентабельність власного капіталу (ROE)	72.74	141.55	31.32	233.59*
Чиста маржа	98.71	132.33	47.11	329.31
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	58.49	78.15	17.35	184.20*
Коефіцієнт заборгованості	73.67	106.97	66.44	140.58*

Джерело: розраховано автором базисним методом (2020 – 100 %) на основі [38].

Коефіцієнт заборгованості знижується з 127.53% у 2020 р. до 88.83% у 2024 р. через зростання власного капіталу.

Перехід від збитковості відображає успішну монетизацію платформи Vchasno. Найвищі темпи зростання демонструють показники рентабельності.

Цей аналіз підкреслює фінансове оздоровлення ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» у 2024 році, але вказує на необхідність підвищення ліквідності та управління зобов'язаннями для забезпечення стійкості.

Для оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» проведемо SWOT- і PESTEL-аналізи (табл. 2.4-2.5). Ці методи дозволять систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на інноваційну діяльність, виявити сильні сторони, слабкості, можливості, загрози та оцінити вплив макросередовища.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Модульна технологічна платформа Vchasno з інтеграціями (WMS Nova Poshta, Odoo, 1C, Microsoft SharePoint). - Висока рентабельність. - Сильний кадровий потенціал. - Швидке впровадження нових модулів СЕД. - Безкоштовний доступ до 25 документів для залучення МСБ.	- Низька ліквідність. - Обмежена організаційна ефективність. - Середній рівень маркетингу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Державні програми цифровізації («Дія»), гранти від ЄС/USAID. - Зростання попиту на СЕД через цифровізацію бізнесу та екологічність. - Потенціал впровадження AI та blockchain для підвищення конкурентоспроможності. - Партнерства з Nova Poshta, Odoo, SAP і університетами для залучення талантів. - Вихід на ринки Східної Європи завдяки хмарним рішенням.	- Висока конкуренція від M.E.Doc, Document.Online і DocuSign (AI, blockchain). - Регуляторні зміни в законодавстві про цифрові документи. - Фінансові ризики через високі зобов'язання. - Технологічне відставання. - Втрата IT-фахівців через конкуренцію з глобальними компаніями.

Джерело: сформовано автором на основі [38].

Таблиця 2.5

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС»

Фактор	Опис	Вплив на інноваційний потенціал	Можливі дії
1	2	3	4
Політичний	- Державна підтримка цифровізації через «Дія» та програми Мінцифри. - Стабільна підтримка ІТ-сектору попри війну. - Гранти для ІТ-компаній від ЄС, USAID.	- Позитивний: Інтеграція з «Дія» залучить держсектор і МСБ. - Можливість: Гранти знизять тиск на ліквідність. - Ризик: Бюрократія може ускладнити доступ до грантів.	- Подати заявки на гранти Мінцифри, ЄС, USAID. - Розробити модуль для інтеграції з «Дія». - Моніторити політичні ініціативи в ІТ.
Економічний	- Зростання ІТ-сектору України (+20% щороку, оцінка). - Високі витрати на R&D через низьку ліквідність. - Інфляція та валютні коливання впливають на витрати.	- Позитивний: Попит на СЕД зростає через економію витрат бізнесу. - Ризик: Ліквідність (16.41%) обмежує інвестиції в AI. - Можливість: Венчурний капітал для масштабування.	- Залучити венчурне фінансування. - Оптимізувати витрати через реструктуризацію зобов'язань (+1998.37%). - Використовувати гранти для R&D.
Соціальний	- Зростання цифрової грамотності бізнесу та населення. - Попит на зручні та екологічні рішення (СЕД зменшує папір). - Конкуренція за ІТ-фахівців через міграцію.	- Позитивний: Безкоштовний доступ (25 документів) відповідає потребам МСБ. - Можливість: Позиціонування СЕД як «зеленого» рішення. - Ризик: Втрата кадрів.	- Посилити маркетинг, акцентуючи на екологічності. - Впровадити програми мотивації (хакатони, тренінги). - Співпрацювати з університетами для залучення талантів.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Технологічний	- Глобальні тренди: AI (аналітика документів), blockchain (безпека), big data. - Хмарні технології домінують у СЕД. - Розвиток API для інтеграцій (SAP, Salesforce).	- Позитивний: Хмарна платформа (90 балів) готова до масштабування. - Можливість: AI та blockchain для конкуренції з DocuSign. - Ризик: Відставання без R&D.	- Інвестувати в AI-пілоти (аналітика документів). - Дослідити blockchain для безпеки підписів. - Розширити API для SAP, HubSpot.
Екологічний (Environmental)	- Попит на екологічні рішення (зменшення паперу). - Тиск на бізнес для зниження вуглецевого сліду.	- Позитивний: СЕД як «зелена» альтернатива підтримує маркетинг. - Можливість: Участь у програмах сталого розвитку. - Ризик: Незначний через цифрову природу.	- Просувати СЕД як екологічне рішення в маркетингу. - Взяти участь у програмах сталого розвитку. - Сертифікувати платформу за екологічними стандартами.
Юридичний (Legal)	- Законодавство про цифрові підписи (Закон № 2155-VIII). - Вимоги GDPR для європейських ринків. - Потенційні зміни в регулюванні кібербезпеки.	- Позитивний: Відповідність законам підтримує довіру. - Можливість: Сертифікація за GDPR для виходу на ЄС. - Ризик: Нові вимоги до безпеки підвищать витрати.	- Забезпечити відповідність GDPR для ринків ЄС. - Моніторити зміни в кібербезпеці. - Впровадити додаткові заходи захисту даних.

Джерело: сформовано автором на основі [38].

SWOT-аналіз підкреслив, що ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» має міцну технологічну базу і кадровий потенціал, які підтримують зростання доходу і прибутковості. Однак низька ліквідність її обмежує конкуренцію з M.E.Doc і

DocuSign. Можливості, такі як інтеграція з «Дія» та AI, можуть посилити позицію, але конкуренція та регуляторні ризики вимагають уваги.

PESTEL-аналіз показав, що державна підтримка (політичний фактор) і попит на цифрові рішення (соціальний, екологічний) створюють сприятливе середовище для СЕД. AI та blockchain (технологічний фактор) є ключовими для конкуренції, але регуляторні зміни (юридичний) і низька ліквідність (економічний) створюють виклики.

Висновки до розділу 2

Організаційна екосистема ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС» є комплексною системою, яка інтегрує технологічні, кадрові, організаційні та зовнішні елементи для забезпечення інноваційного розвитку. Найсильнішими складовими є технологічна база та кадровий потенціал, які дозволяють компанії створювати конкурентоспроможні рішення в сфері електронного документообігу. Інноваційна складова пронизує всі аспекти діяльності, від продуктових розробок до співпраці з партнерами.

Таким чином, питання розвитку інноваційного середовища є дуже актуальним для ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС», оскільки воно лежить в основі її діяльності, конкурентоспроможності та здатності відповідати сучасним викликам. Компанія вже демонструє інноваційний підхід через свої продукти та інтеграції, але для сталого розвитку їй необхідно продовжувати інвестувати в створення та підтримку такого середовища, включаючи захист інтелектуальної власності, залучення нових технологій і співпрацю з інноваційними платформами.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка стратегічних заходів щодо розвитку інноваційної екосистеми організації

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, що актуалізує необхідність формування адаптивних, інноваційно-орієнтованих організаційних структур для забезпечення конкурентоспроможності. Для компанії, яка спеціалізується на електронному документообігу, розвиток інноваційної екосистеми є ключовим фактором стійкості та ринкового лідерства. Стратегічні заходи з урахуванням специфіки діяльності компанії, її технологічної бази, ринкового позиціонування та галузевих викликів спрямовані на посилення інноваційного потенціалу та забезпечення сталого розвитку.

Формування адаптивної організаційної структури передбачає впровадження гнучких крос-функціональних команд, які об'єднують аналітиків, розробників та менеджерів продуктів для розробки нових функцій СЕД. Створення інноваційного хабу сприятиме координації R&D діяльності та реалізації пілотних проєктів, наприклад, із застосуванням AI для автоматизації аналізу документів. Ефективна комунікація між підрозділами забезпечуватиметься через цифрові платформи управління проєктами, такі як Jira чи Trello. Для компанії важливо оптимізувати внутрішні процеси для скорочення часу впровадження інтеграцій, наприклад, з ERP-системами, та впровадити agile-методології для прискорення циклів розробки й тестування нових модулів.

Розвиток інноваційної культури передбачає формування цінностей, що підтримують креативність, експерименти та толерантність до ризиків у процесі створення нових рішень. Проведення внутрішніх хакатонів сприятиме генерації ідей щодо вдосконалення платформи Vchasno, а впровадження системи визнання інноваційних ініціатив, наприклад, через нагороди чи публікацію кейсів, стимулюватиме працівників. Для компанії доцільно організувати тренінги з дизайн-мислення для створення клієнтоцентричних функцій СЕД та створити внутрішню платформу для обміну ідеями, де працівники зможуть пропонувати нові модулі чи інтеграції.

Управління знаннями передбачає впровадження цифрової платформи для збору, аналізу та поширення знань про інноваційні проєкти, створення бази даних успішних кейсів інтеграції платформи з зовнішніми системами, а також проведення регулярних воркшопів із новітніх технологій, таких як AI чи big data. Для компанії важливо розробити внутрішній портал для документування технічних рішень та клієнтських кейсів, а також використовувати CRM-системи для аналізу клієнтських запитів як джерела ідей для нових функцій.

Співпраця із зовнішніми стейкхолдерами передбачає посилення партнерств із технологічними компаніями, такими як Nova Poshta чи Odoo, для створення синергетичних рішень, а також участь у державних програмах цифровізації для інтеграції СЕД із державними реєстрами. Співпраця з університетами сприятиме залученню молодих фахівців до інноваційних проєктів. Компанії варто розширити участь у платформах відкритих інновацій, таких як Mind.ua, для залучення зовнішніх ідей, а також створити API-документацію для сторонніх розробників, що сприятиме розвитку екосистеми додатків навколо Vchasno.

Мотивація та розвиток компетенцій персоналу включають впровадження системи бонусів за інноваційні ідеї, що принесли економічний ефект, організацію навчальних програм із цифрових технологій, креативного мислення та управління проєктами, а також створення кар'єрних треків для працівників, які демонструють інноваційну активність. Для компанії доцільно провести

сертифікаційні курси з хмарних технологій та API-розробки, а також запровадити щоквартальні нагороди за найкращі ідеї щодо вдосконалення СЕД.

Технологічна інфраструктура передбачає впровадження AI для автоматизації аналізу документів та прогнозування клієнтських потреб, розробку цифрової платформи для управління інноваційними проєктами з функціями моніторингу та аналітики, а також використання технологій великих даних для аналізу ринкових тенденцій. Для компанії важливою є інтеграція модулів AI для автоматичної категоризації документів у СЕД та використання аналітичного дашборду для відстеження ефективності інтеграцій із зовнішніми системами.

Фінансова підтримка інноваційної діяльності включає диверсифікацію джерел фінансування через залучення грантів, венчурних фондів та державних програм, оптимізацію розподілу ресурсів між короткостроковими (нові інтеграції) та довгостроковими (AI-модулі) проєктами, а також розробку KPI для оцінки ефективності інноваційних проєктів, таких як ROI чи термін окупності. Компанії варто брати участь у державних грантових програмах для підтримки цифровізації та створити внутрішній фонд для фінансування пілотних інноваційних проєктів.

Захист інтелектуальної власності передбачає розробку стратегії патентування унікальних функцій платформи Vchasno, впровадження механізмів ліцензування для комерціалізації API-доступу, а також створення системи моніторингу порушень прав інтелектуальної власності. Для компанії доцільно укладати ліцензійні угоди з партнерами для використання API.

Управління ризиками та змінами включає формування системи раннього попередження про зміни в законодавстві щодо цифрових документів, впровадження ітеративного підходу до впровадження інновацій через MVP та швидке прототипування, а також проведення тренінгів із управління змінами для зниження організаційного опору. Для компанії необхідно моніторити регуляторні зміни у сфері електронного документообігу та тестувати нові функції у форматі MVP для отримання зворотного зв'язку від клієнтів.

Інтеграція зі сталим розвитком передбачає впровадження принципів екологічної відповідальності через зменшення паперового документообігу, розробку соціальних проєктів, таких як безкоштовний доступ до СЕД для малого бізнесу, а також забезпечення прозорості інноваційних процесів для стейкхолдерів. Компанії варто просувати СЕД як екологічну альтернативу паперовим процесам та брати участь у соціальних ініціативах із цифровізації малого бізнесу.

Стратегічні заходи для розвитку інноваційної екосистеми компанії адаптовано до її галузевої специфіки, технологічної бази та ринкового позиціонування. Ключовими напрямками є посилення технологічної інфраструктури через AI та великі дані, розвиток партнерств із зовнішніми стейкхолдерами, мотивація персоналу та захист інтелектуальної власності. Ці заходи сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності компанії, підвищенню клієнтської цінності та сталому розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Інтеграція стратегічних заходів щодо розвитку інноваційної екосистеми з іншими функціональними стратегіями організації, включаючи маркетингову, фінансову, виробничу та кадрову, забезпечує системний підхід до управління інноваційною діяльністю та підвищує ефективність використання наявних ресурсів. Розвиток механізмів міжфункціональної взаємодії та кросфункціональних команд сприяє підвищенню швидкості та якості інноваційних процесів, забезпечуючи інтеграцію різних компетенцій та перспектив у процесі розробки та впровадження інновацій. Формування інноваційних хабів та центрів компетенцій в організаційній структурі компанії створить умови для концентрації знань, ресурсів та експертизи в пріоритетних напрямках інноваційної діяльності.

Аспектом стратегії розвитку інноваційної екосистеми виступає формування дієвих механізмів взаємодії з клієнтами та кінцевими споживачами, що забезпечують отримання зворотного зв'язку, виявлення прихованих потреб та залучення споживачів до процесу розробки нових продуктів та послуг.

Впровадження методології дизайн-мислення та клієнтоцентричного підходу до інновацій дозволяє підвищити релевантність інноваційних рішень та знизити ризики створення продуктів, що не відповідають очікуванням ринку. Розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами створює нові можливості для збору та аналізу даних про споживацький досвід, що стає джерелом ідей для інновацій та удосконалення існуючих продуктів та послуг.

Розробка стратегічних заходів щодо розвитку інноваційної екосистеми організації повинна враховувати сучасні тенденції та виклики, включаючи прискорення технологічних змін, посилення глобальної конкуренції, зростання екологічних вимог та соціальної відповідальності бізнесу. Формування гнучких та адаптивних механізмів стратегічного управління інноваційною діяльністю дозволяє організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати виклики у нові можливості для інноваційного розвитку. Інтеграція принципів сталості та соціальної відповідальності в стратегію розвитку інноваційної екосистеми забезпечує досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами інноваційної діяльності, що відповідає сучасним очікуванням суспільства та вимогам регуляторного середовища.

Заходами для підвищення ефективності інноваційної екосистеми компанії є такі:

1. Розширення сфери впровадження AI-технологій шляхом розробки модуля AI для аналізу документів у вигляді автоматичної категоризації контрактів і автоматизації розпізнавання підписів. Очікуваним ефектом є скорочення обробки документів на 30%, конкуренція з DocuSign.

2. Підвищення ефективності управління проєктами шляхом впровадження Agile/Scrum для R&D (20 розробників), скоротивши цикл розробки модулів із 6 до 4 місяців. Використовувати Jira для трекінгу завдань і щотижневі спринти. Інвестиції підвищать координацію, зменшивши затримки.

3. Залучення програм підтримки за рахунок грантів Міністерства цифрової трансформації і міжнародних програм для фінансування AI/blockchain. Дорільно активізувати партнерство з «Дія» для інтеграції, що підвищить клієнтську базу.

4. Розвиток кадрового потенціалу шляхом організації тренінгів з використання штучного інтелекту і blockchain для розробників у співпраці з. Активізувати хакатони (2 на рік) для генерації ідей, утримуючи таланти.

Цифрова трансформація вимагає масштабування API для SAP, HubSpot, а циркулярна економіка - маркетингу «зелених» переваг системи електронного документообігу. Концепція відповідальних інновацій передбачає доступність для малого та середнього бізнесу і екологічний фокус. Стійкість забезпечується диверсифікацією фінансування (гранти, венчурний капітал) і гнучкими структурами.

Ефективна екосистема компанії забезпечить достатній рівень конкурентоспроможності шляхом інтеграції технологій штучного інтелекту та blockchain, оптимізації проєктів, залучення грантів і розвитку кадрів, знижуючи ризики (конкуренція, ліквідність) і відповідаючи критеріям відкритості, адаптивності та сталого розвитку.

3.2. Обґрунтування ефективності застосування інструментів підвищення ефективності управління інноваційною екосистемою

Обґрунтування ефективності застосування інструментів управління інноваційною екосистемою передбачає використання комплексної методики, що інтегрує кількісні та якісні методи оцінювання з урахуванням багатоаспектної природи інноваційних процесів. Ключовими критеріями ефективності інструментів управління інноваційною екосистемою виступають результативність, економічність, оперативність, адаптивність та синергетичний

ефект, що відображають різні аспекти їх впливу на інноваційну діяльність організації.

Оцінювання економічної ефективності інструментів управління інноваційною екосистемою ґрунтується на співвідношенні отриманих результатів та витрачених ресурсів, з урахуванням часового фактору та ризиків інноваційної діяльності.

Заходом, обраним для оцінки економічної ефективності в інноваційній екосистемі компанії, є розвиток сфери використання AI-технологій для автоматизації обробки документів у системі електронного документообігу. Цей захід спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів компанії, скорочення операційних витрат, залучення нових клієнтів і зміцнення конкурентоспроможності на ринку СЕД, де конкуренти, такі як M.E.Doc і DocuSign, уже використовують передові технології.

Впровадження додаткового модуля штучного інтелекту у платформу компанії для автоматизації обробки документів, зокрема їхньої категоризації, аналізу та маршрутизації. AI-модуль інтегрується з існуючою хмарною інфраструктурою компанії, щоб оптимізувати рутинні операції, зменшити час обробки документів і підвищити зручність для клієнтів.

Цілями є:

1. Підвищити операційну ефективність за рахунок скорочення часу обробки документів, зокрема контрактів, рахунків, на 15% у перший рік, зменшивши витрати на персонал і підвищивши продуктивність.
2. Підвищити рівень конкурентоспроможності, запропонувавши клієнтам інноваційні функції (автоматична категоризація, інтелектуальна маршрутизація), щоб конкурувати з M.E.Doc і DocuSign.
3. Збільшити клієнтську базу, залучивши нових клієнтів завдяки «розумним» функціям, що відповідають трендам цифровізації.
4. Посилити екологічний вплив, підсиливши позиціонування СЕД як «зеленого» рішення, зменшуючи залежність від паперових документів.

5. Розвиток інноваційної екосистеми, посиливши технологічну базу компанії, розвинути кадровий потенціал у сфері AI та зміцнити партнерства (зокрема, з Nova Poshta, Odoo) через нові інтеграції.

AI-модуль виконуватиме такі функції в платформі компанії:

1. Автоматична категоризація документів за рахунок використання моделей машинного навчання (наприклад, Natural Language Processing, NLP) для розпізнавання типу документа (рахунок, договір, акт) на основі тексту та структури.

2. Автоматичне направлення документів до відповідальних осіб або відділів (наприклад, бухгалтерії чи логістики) на основі вмісту.

3. Витяг ключової інформації (дати, суми, контрагенти) для автоматичного заповнення полів у СЕД.

4. Перевірка документів на невідповідності (наприклад, неправильні дати чи номери) перед підписанням.

5. Аналіз історії документів для прогнозування регулярних операцій (наприклад, щомісячних рахунків).

Захід розрахований на 9 місяців із наступними етапами:

Місяці 1–2: Аналіз і планування (2 місяці). Визначення вимог до AI-модуля (категоризація, маршрутизація, аналіз). Вибір бібліотек (TensorFlow) і моделей (NLP для української мови). Формування команди: 10 розробників, 2 аналітики, 1 AI-консультант. Витрати: зарплати, консультації.

Місяці 3–6: Розробка прототипу (4 місяці). Створення AI-моделей для категоризації та маршрутизації. Інтеграція з платформою компанії через API. Навчання моделей на даних клієнтів (анонімізовані документи). Витрати: зарплати, AWS, ліцензії.

Місяці 7–9: Тестування та пілот (3 місяці). Тестування на 10% клієнтів для оцінки точності (ціль: 90% правильної категоризації). Відлагодження помилок, оптимізація моделей. Навчання клієнтів і персоналу (вебінари, курси). Витрати: зарплати, AWS, тестування, маркетинг, підтримка.

Місяць 10: Повний запуск: Розгортання AI-модуля для клієнтів. Маркетингова кампанія: соцмережі, вебінари, партнерства (Nova Poshta). Моніторинг продуктивності та зворотний зв'язок.

Фінансування: 50% власні кошти: 6.468 млн грн. 50% кредит: 6.468 млн грн (ставка 15%, відсотки 0.97 млн грн/рік).

Захід зміцнює ключові елементи інноваційної екосистеми компанії:

1. AI-модуль підвищує ефективність платформи компанії, додаючи інноваційні функції. Інтеграція з ERP і «Дія» розширює можливості платформи.

2. Впровадження модуля AI є продуктовою інновацією, що прискорює обробку документів. Пілотне тестування сприяє швидкому зворотному зв'язку та вдосконаленню. Тренінги для пресоналу підвищують компетенції, знижуючи плинність кадрів. Залучення AI-фахівців (консультанти, розробники) формує R&D-напрямок.

3. Використання гнучких моделей для координації проєкту (оптимізує процеси). Крос-функціональні команди прискорюють розробку. Партнерства з Nova Poshta і Odoo посилюються через нові інтеграції. Участь у програмах Мінцифри («Дія») і маркетинг «зелених» функцій залучають МСБ.

Фінансові результати підвищують рентабельність компанії. Кредитне фінансування знижує тиск на ліквідність.

Ризики та їх мінімізація

1. Технічні у вигляді низької точності AI. Зниження ризику можливе шляхом тестування на клієнтах, використання готових бібліотек.

2. Фінансові у вигляді обмеженої ліквідності. Зниження ризику можливе шляхом залучення кредиту із низькою ставкою, реструктуризація зобов'язань.

3. Конкурентні у вигляді швидшого впровадження AI конкурентами. Зниження ризику можливе шляхом прискорення пілоту до 8 місяців, залучення фрілансерів.

4. Адаптація клієнтів у вигляді повільного прийняття AI. Зниження ризику можливе шляхом використання інструментів маркетингу, проведення вебінарів, надання безкоштовного пробного періоду.

Оцінка економічної ефективності розвитку сфери впровадження AI-технологій для автоматизації обробки документів у компанії представлено у вигляді таблиць 3.1-3.4. Таблиці включатимуть деталізацію витрат, вигод, грошових потоків і ключових показників: чистий приведений дохід (NPV), період окупності (Payback Period), рентабельність інвестицій (ROI) та економію операційних витрат. Умови: дисконтна ставка 15% фінансування за власний рахунок (50% кредит), реалістичні припущення (50% адаптація клієнтів, 15% економія, 3% приріст клієнтів, 9 місяців розробки).

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на реалізацію заходу

Елемент витрат	Опис	Значення, млн. грн
Розробка модуля	10 розробників * 84000 * 9 міс.	7,560
Хмарна інфраструктура	AWS, 139,986 * 9 міс.	1,260
Навчання персоналу	20 осіб * 21 000	0,420
Консультації експертів	21 0000 * 6 міс.	1,260
Ліцензії та інтеграція	API, тестування	1,260
Маркетинг	Кампанія, 84000 * 6 міс.	0,504
Підтримка клієнтів	Навчання, 126000 * 6 міс.	0,756
Загальні витрати		12,936

Джерело: розраховано автором

Вигоди базуються на економії операційних витрат і зростанні доходу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані вигоди

Рік	Економія операційних витрат, млн грн	Додатковий дохід, млн грн	Загальні вигоди, млн грн
Перший	196.992 (3 міс., 50% клієнтів, 15%)	31.5 (3 міс., 3% клієнтів)	228.492
Другий	787.968 (повний рік, +5%)	126 (повний рік, +5%)	913.968
Третій	827.366 (повний рік, +5%)	132.3 (повний рік, +5%)	959.666

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.3

Грошові потоки та чистий приведений дохід

Рік	Вигоди, млн грн	Витрати на підтримку, млн грн	Відсотки за кредитом, млн грн	Дисконтований чистий потік, млн грн
Перший	228.492	0.647	0.97	192.605
Другий	913.968	0.679	0	682.135
Третій	959.666	0.713	0	622.123
NPV				1,483.927

Джерело: розраховано автором

$$NPV = 192.605 + 682.135 + 622.123 - 12.936 = 1,483.927 \text{ млн грн}$$

Період окупності становить 9.18 місяців (~277 днів)

Таблиця 3.4

Рентабельність інвестицій (ROI)

Показник	Значення, млн грн
Сумарний чистий прибуток	2,058.754
Початкові інвестиції	12.936
ROI	15, 963%

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.5

Ключові показники економічної ефективності реалізації заходу

Показник	Значення
Початкові інвестиції	12.936 млн грн
NPV (3 роки, 15%)	1,483.927 млн грн
Період окупності	9.18 місяців (~277 днів)
ROI (3 роки)	15, 963%
Економія операційних витрат	196.992 млн грн (1 рік), 787.968 млн грн/рік (2 рік), 827.366 млн грн/рік (3 рік)
Додатковий дохід	31.5 млн грн (1 рік), 126 млн грн/рік (2 рік), 132.3 млн грн/рік (3 рік)

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що розвиток сфери впровадження AI-технологій для автоматизації обробки документів у компанії є ефективним заходом.

Висновки до розділу 3

Розвиток сфери впровадження AI-технологій для автоматизації обробки документів у компанії є стратегічним заходом, що оптимізує СЕД, скорочуючи час обробки і залучаючи нових клієнтів. Модуль із функціями категоризації, маршрутизації та аналізу інтегрується з платформою компанії. Реалізація включає розробку, тестування та маркетинг, фінансуючись власними коштами і кредитом. Захід підвищує рівень технологічної бази, кадрового потенціалу і конкурентоспроможності, генеруючи економію. Це зміцнює інноваційну екосистему компанії, відповідаючи трендам цифровізації та сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Інноваційна екосистема організації є складним, багатокomпонентним утворенням, яке функціонує як динамічна мережа взаємопов'язаних елементів, спрямованих на створення, поширення та комерціалізацію інновацій. У сучасних умовах посилюється роль інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів для вдосконалення технологій і продуктів, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на швидкі зміни середовища. У межах екосистеми має місце складна взаємодія учасників, які співпрацюють і конкурують для розвитку нових продуктів, технологій і бізнес-моделей.

Інноваційна екосистема об'єднує державу, бізнес і наукову спільноту, спираючись на організаційні, фінансові, нормативні та освітні ресурси. Її мета - забезпечити ефективну передачу знань для трансформації в інноваційні продукти, що є ознакою розвиненого суспільства. Екосистемний підхід характеризується нелінійністю, відкритістю та багатовимірністю, залучаючи зовнішніх стейкхолдерів. Досліджено чотири типи екосистем: централізовані, фокусні, як середовище та платформні, а також класифікацію за масштабом (корпоративні, локальні, глобальні) і типом інновацій (продуктові, процесні, сервісні).

Визначено, що структурно екосистема включає інноваційне ядро, ресурсну, інфраструктурну, управлінську та культурно-ціннісну підсистеми. Зовнішній контур формується партнерами, клієнтами, університетами та венчурними фондами, а ефективність залежить від якості комунікацій. Цифрові технології (трансформують екосистеми, сприяючи розвитку платформних моделей, де центральна організація об'єднує учасників.

Управління екосистемою базується на принципах системності, відкритості, адаптивності, балансу інтересів, комплементарності, динамічності та саморегуляції. Методи управління включають стратегічне планування, проєктний менеджмент, сценарне моделювання, мережевий і стейкхолдер-

аналіз, а також краудсорсинг і прототипування. Цифрові платформи автоматизують інноваційні процеси, а аналітика великих даних підтримує прийняття рішень.

Сучасні тенденції розвитку екосистем включають мережеву взаємодію, циркулярну економіку, сталий розвиток і цифрову трансформацію. Концепція відповідальних інновацій акцентує на етичних і екологічних аспектах, вирішуючи глобальні виклики, такі як зміна клімату. Стійкість екосистем забезпечується диверсифікацією фінансування, гнучкими структурами та регіоналізацією. Успішність залежить від спільного бачення, довіри, комплементарності ресурсів і ефективної координації, що забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток організацій у глобальному контексті.

Інноваційна екосистема компанії, що буда досліджена, є складною адаптивною системою, що об'єднує внутрішні та зовнішні елементи для генерації, трансферу та комерціалізації інновацій у сфері електронного документообігу. Функціонуючи в сучасному бізнес-середовищі, компанія спирається на принципи відкритих інновацій, інтегруючи власні ресурси (платформа Vchasno, крос-функціональні команди) із зовнішніми можливостями (партнерства з Nova Poshta, Odoo, державні програми «Дія»). Це забезпечує конкурентоспроможність у B2B-сегменті, де конкуренція з M.E.Doc і DocuSign вимагає постійного вдосконалення. SWOT- і PESTEL-аналізи, а також оцінка елементів екосистеми, дозволили виявити сильні сторони, резерви та окреслити стратегії розвитку. Можливості компанії пов'язані з державними програмами цифровізації, зростанням попиту на системи електронного документообігу і потенціалом штучного інтелекту.

PESTEL-аналіз виявив сприятливе середовище: державна підтримка («Дія»), зростання цифрової грамотності, екологічна цінність систем електронного документообігу і тренди штучного інтелекту/blockchain. Проте регуляторні вимоги до кібербезпеки та конкуренція створюють виклики. Цифрова трансформація підкреслює потребу в платформних рішеннях, де компанія може посилити позиції через API та хмарні сервіси.

Екосистема компанії є фокусною, зосередженою на системі електронного документообігу, з елементами платформної моделі. Інноваційне ядро забезпечує швидке впровадження рішень. Ресурсна підсистема підтримує розробку, але потребує компетенцій у штучному інтелекті. Інфраструктурна підсистема гарантує масштабованість і безпеку. Управлінська підсистема використовує гнучкі моделі, але координація команд потребує оптимізації через цифрові інструменти. Культурно-ціннісна підсистема формує креативне середовище, яке можна посилити хакатонами. Зовнішній контур включає партнерів, клієнтів і платформи відкритих інновацій.

Інноваційні процеси охоплюють продуктові (нові модулі системи електронного документообігу), процесні (автоматизація) і маркетингові (безкоштовний доступ) інновації. Участь у цифровізації і омніканальний підхід (веб, мобільний додаток тощо) забезпечують безшовний досвід. Проте конкуренція вимагає інвестицій у технології штучного інтелекту для аналітики документів і blockchain для безпеки підписів.

Оцінка ефективності показує, що технологічна база (висока ефективність) і кадровий потенціал є драйверами успіху, тоді як організаційна структура і маркетинг потребують вдосконалення. Зовнішнє середовище забезпечує доступ до ресурсів, але обмежене використання грантів стримує потенціал.

Динамічне бізнес-середовище вимагає від компанії адаптивної інноваційної екосистеми для забезпечення конкурентоспроможності. Впровадження штучного інтелекту для автоматизації обробки документів зміцнює технологічну базу, скорочує операційні витрати та залучає клієнтів, дозволяючи конкурувати з іншими компаніями. Заходи, включаючи гнучкі команди, Agile-методи та інноваційний хаб, прискорюють розробку. Тренінги з AI, хакатони та платформи обміну ідеями розвивають кадровий потенціал і культуру креативності. Партнерства зовнішніми стейкхолдерами розширюють можливості, а гранти й кредити забезпечують фінансування. AI-модуль підтримує екологічність, зменшуючи паперовий документообіг, і сприяє сталому розвитку. Управління ризиками через пілотне тестування та MVP знижує

невизначеність. Ефективна екосистема, інтегрована з маркетинговими та кадровими стратегіями, гарантує стійкість, клієнтоцентричність і ринкове лідерство компанії.

Розвиток сфери впровадження AI-технологій для автоматизації обробки документів є ключовим заходом, що зміцнює технологічну базу компанії, оптимізує бізнес-процеси та підвищує клієнтську цінність. Цей захід дозволяє скоротити час обробки документів, зменшити операційні витрати та залучити нових клієнтів, конкуруючи з лідерами ринку. Розрахунки підтвердив економічну ефективність заходу: значний чистий приведений дохід, швидка окупність) і висока рентабельність інвестицій. Заход посилює інноваційну екосистему компанії: гнучкі команди й Agile-методи прискорюють розробку, тренінги з AI розвивають кадровий потенціал, а партнерства розширюють можливості. Інноваційна культура підтримується хакатонами та системами мотивації, а управління знаннями - цифровими платформами. Співпраця з університетами та грантовими програмами забезпечує доступ до талантів і ресурсів. Ризики мінімізуються через пілотне тестування, кредитне фінансування та прискорення розробки. Інтеграція AI сприяє екологічності, зменшуючи паперовий документообіг, і підтримує принципи сталого розвитку.

Ефективна інноваційна екосистема сучасної компанії забезпечує конкурентоспроможність шляхом інтеграції передових технологій, оптимізації процесів, залучення зовнішніх ресурсів і розвитку кадрів, відповідаючи вимогам цифрової економіки та сталого розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажал Ю.М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. Наукові записки НАУКМА. *Економічні науки*. 2022. Т.7. № 1. С. 3-9
2. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник / Заг. ред. К.С. Безгіна. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.; Гуцул Ю.В. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3869/3789/>
3. Беляков С.О. Прогностичне моделювання функціонування екосистем під впливом зміни клімату: перспективи використання математичних моделей. *Наукові записки*. Том 171. Біологія та екологія. 2015. С. 64-70
4. Бізнес-кейс №5: як покращити співпрацю в інноваційних екосистемах регіонального та галузевого рівнів. URL: <https://www.clusters.org.ua/success-stories/how-to-improve-collaboration-in-regional-and-industry-level-innovation-ecosystems/>
5. Бушуєв С., Івко А., Мудра М., Мурованський Г., Пілюхіна К. Адаптивність в управлінні інноваційними проєктами в середовищі BANI. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 5–11. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11>.
6. Войтун Т.В. Особливості формування системи забезпечення інноваційної адаптивності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 11. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45720/42027>.
7. Волошенюк Л.В., Горностаї Н.І., Михальченкова О.Є. Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1. С. 3-9.

8. Гамцемлідзе Є.П. Відкриті інновації та їх вплив на розвиток бізнесу. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b6a75203-c807-4cac-8d41-c5d4c4734e85/content>
9. Грищенко В.І., Бажан Л.І. Сценарне моделювання рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах невизначеності. *Наука та наукознавство*, 2014. № 4. С. 58-65.
10. Гур'янова Л. С. Управління інноваційною діяльністю технологічних та індустріальних територіальних систем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 278-286
11. Дідур К. М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 30-37
12. Єльнікова Ю.В. Відповідальне інвестування у контексті реалізації державної інвестиційної політики. Дис. на здоб. наук. ступ. д.е.н. Суми, 2021. 491 с.
13. Інвестиційний менеджмент: навч.-метод. посіб. [Електронне видання] / Слободянюк О.В., Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О.В., Примаченко І.Ф.; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 129 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.28715>
14. Інновації як драйвер виживання бізнесу. URL: <https://itez.com.ua/blog/innovation-as-business-survival-driver.html>
15. Інноваційна екосистема України: огляд сучасності / О.В. Антонюк та ін. Кнїв: ДНУ «Інститут математики НАН України», 2020. 275 с.
16. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т. 3. № 80. С. 26-37. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/issue/view/36/31>.
17. Коберник А.О. Регіональні інноваційні екосистеми в Україні. *БізнесІнформ*. 2021. № 2. С. 56-61

18. Козлова В.М. Розвиток інноваційного підприємства в інноваційних екосистемах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. С.66-74
19. Коломоець Є.В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72-80.
20. Лановська Г.І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/43.pdf
21. Малярчук О.Г. Інкубація та акселерація бізнесу: теоретичні основи. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. №49. С. 21–33
22. Мороз В.М., Круглов В.В. Соціальна відповідальність бізнесу у сфері інноваційної економіки. *Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри*. 2023. С. 197-200.
23. Нечипорук К.О., Русин В.І. Сучасні моделі інноваційної політики країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 45. С. 53-57
24. Осадчук Є. Інноваційна стійкість – запорука розвитку під час кризи. URL: <https://blog.liga.net/user/yeosadchuk/article/55752>
25. Основні системні закони. Закон емерджентності. URL: <https://ecologyknu.wixsite.com/ecologymanual/2-2>
26. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Випуск № 29 / 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/539/517/>
27. Пермінова С.О., Чупріна М.О. Розвиток національної інноваційної екосистеми в контексті взаємодії суб'єктів науки та бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1287/1241>
28. Петченко М.В. Структурна будова інноваційної екосистеми. *Економіка та управління підприємством*. 2019. № 1(220). С. 103-113

29. Підоричева І. Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. № 2. С. 54–92.
30. Підоричева І. Ю. Розвиток інноваційних екосистем України в умовах глокалізації та європейської інтеграції. Дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. ІЕП НАНУ URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/pidorycheva_konf_13-kvitnia.pdf
31. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
32. Пріоритетні напрямки державної підтримки розвитку нових моделей організації виробничої та інноваційної діяльності у промисловості України. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/prioritetni-napryamki-derzhavnoi-pidtrimki-rozvitku-novikh-modeley>
33. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №30. С. 71-76.
34. Свириденкуо В.О., Гришко В.В. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2022. № 3(86). С. 40–45. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2645](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2645)
35. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_13
36. Стрибок у майбутнє: як бізнес розвиває інновації в Україні. URL: <https://mind.ua/publications/20220294-stribok-u-majbutne-yak-biznes-rozvivaie-innovaciyi-v-ukrayini>
37. ТОВ «ВЧАСНО СЕРВІС». URL: <https://help.vchasno.com.ua>

38. ТОВ «ВЧАСНО СЕРБІС». URL: <https://clarity-project.info/edr/41231992/finances>
39. Федулова Л.І., Марченко О.С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2(21). URL: : http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/2_21.pdf
40. Шматков Д.І. Відповідальні дослідження та інновації: виклики для розвитку інноваційної економіки України. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_20.09.21/31.pdf
41. Щодо державної політики підтримки розвитку інноваційних кластерів у промисловості України. *Аналітична записка*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-derzhavnoi-politiki-pidtrimki-rozvitku-innovaciy-nikh-klasteriv-u>
42. Яковлева О. Цифрова безпека в контексті надання електронних послуг на місцевому рівні. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненко, В. В. Сулим. Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 22-24.
43. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. № 84(4). P. 98-107. URL: <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem>
44. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press. Open Innovation: *The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* Serdar S Durmusoglu *European Journal of Innovation Management*; 2004. URL: https://www.researchgate.net/publication/280211463_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology20041Henry_W_Chesbrough_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_from_Technology_Boston_MA_Harvard_Bus

45. Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. *Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions* 2013. World Economic Forum. September 2013. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf/.

46. Gonchar V., Gorokhova T., Mamatova L. Циркулярна економіка як драйвер стійкого розвитку України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. № 2(6). С. 239-248.

47. Mercan B. Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study. *International Research Journal of Finance and Economics*, Iss. 76. 2011. P. 102–112; Бажал Ю. Реалізація моделі «потрійної спіралі» в інноваційній екосистемі України. *Економіка і прогнозування*. № 3, 2017. С. 124–139.

48. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 457 p. URL: https://ia600805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

49. Softserve innovation platform. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/services/innovation-platform>

50. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2020. 608 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/344237753_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_and_Organizational_Change.