

УДК 330.341.1:658.15

Артим Остап Ярославович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID: 0009-0003-3855-1625

Сметана Олег Романович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID: 0009-0003-9067-8383

ЦІННІСНА ЛОГІКА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ: ІНВЕСТИЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. У статті досліджено ціннісну логіку комерціалізації інновацій у контексті інвестиційно-управлінських механізмів розвитку підприємств. Обґрунтовано, що ефективність інноваційної діяльності залежить від інтеграції трьох компонентів — вартості, довіри й управління. Показано, що ціннісно зорієнтована комерціалізація інновацій потребує не лише фінансування, а й стратегічної архітектури взаємодії між підприємствами, інвесторами, державою та суспільством. Запропоновано інвестиційно-управлінський механізм комерціалізації інновацій, який передбачає поетапну трансформацію ідеї у ринкову вартість через створення доданої цінності. Окреслено роль національної інноваційної системи у підсиленні ефекту синергії між мікро- та макрорівнем інноваційного розвитку..

Ключові слова: комерціалізація інновацій, інвестиційно-управлінські механізми, ціннісна логіка, інноваційна політика, підприємство, національна інноваційна система, інноваційний потенціал.

Постановка проблеми. Сучасна економіка дедалі більше функціонує у форматі інноваційної взаємодії, де головним ресурсом стає не стільки капітал чи виробничі потужності, скільки здатність підприємств створювати, масштабувати та комерціалізувати знання. Проте між науково-технологічними відкриттями та їхнім економічним втіленням часто пролітає значна дистанція — так звана «долина смерті» інновацій, де більшість перспективних ідей втрачають інвестиційну підтримку через відсутність ефективного управлінського механізму перетворення на ринковий продукт [2].

Проблема полягає не лише у нестачі фінансування, а у браку ціннісно орієнтованих моделей комерціалізації, які враховують соціальний ефект, довіру інвесторів, синергію знань і ринкових очікувань. В умовах нестабільності, воєнних викликів і цифрової турбулентності питання побудови ефективних інвестиційно-управлінських механізмів комерціалізації інновацій набуває стратегічного значення для національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику комерціалізації інновацій досліджували у працях сучасних учених — Чесбро Г. (відкриті інновації), Тідд Дж. і Бессанта Дж. (інноваційний менеджмент), Фрімана К. (національні інноваційні системи), а також українських дослідників — Ілляшенко С., Мазура Н., Ляшенко О., Кізіма Н. [4; 5].

У роботах останніх років простежується тенденція до розгляду інновацій не лише як технологічного процесу, а як елементу соціально-ціннісного розвитку, що вимагає формування нової управлінської культури. Проте переважна частина наукових підходів зосереджується або на фінансово-економічних, або на техніко-організаційних аспектах комерціалізації, залишаючи поза увагою ціннісну компоненту, яка визначає довгострокову ефективність інноваційного розвитку.

Саме ціннісна логіка — тобто здатність підприємства поєднати інноваційну вигоду з суспільною користю, стратегічними орієнтирами держави й очікуваннями інвесторів — стає новою управлінською парадигмою комерціалізації.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування концепції ціннісної логіки комерціалізації інновацій та розроблення інвестиційно-управлінського механізму її впровадження на рівні підприємства в контексті формування ефективної національної інноваційної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна теорія управління виходить за межі суто економічного тлумачення інновацій. Інновація розглядається як результат поєднання знань, культури, довіри і відповідальності. Цінність стає основною категорією інноваційного процесу — не лише у сенсі вартості продукту, а як морально-соціальний феномен, що визначає готовність ринку сприймати нове.

Ціннісна логіка комерціалізації передбачає, що кожен етап інноваційного циклу має формувати смислову, соціальну й етичну додану вартість. Підприємство не просто створює продукт, а конструює середовище довіри до інновації. Такий підхід передбачає використання інструментів ціннісного менеджменту (*value-based management*), що забезпечує синхронізацію інтересів усіх зацікавлених сторін — від науковців і працівників до інвесторів і споживачів [9].

Процес комерціалізації інновацій може бути ефективним лише за наявності інтегрованого механізму, який поєднує управлінські рішення, фінансові ресурси та інституційні стимули. В таблиці 1 представлено етапи формування інвестиційно-управлінського механізму комерціалізації інновацій

Таблиця 1. Етапи формування інвестиційно-управлінського механізму комерціалізації інновацій

Етап	Зміст етапу	Основні учасники	Очікувані результати
1. Ідеаційно-аналітичний	Пошук ідеї, оцінка її ринкового потенціалу, визначення споживчої цінності, аналіз трендів.	Підприємство, R&D-відділ, експерти.	Концепція інновації, первинна оцінка ринку, базова модель цінності.
2. Інвестиційно-проєктний	Розроблення бізнес-моделі, визначення джерел фінансування, підготовка дорожньої карти розвитку.	Менеджмент, інвестори, венчурні фонди, банки.	Оптимальна структура фінансування, розподіл ризиків.
3. Організаційно-інституційний	Формування партнерських зв'язків, створення юридичних рамок, інтеграція з державними програмами підтримки.	Підприємство, державні агентства, інноваційні кластери.	Інституційна легітимність, доступ до публічного фінансування.
4. Реалізаційно-впроваджувальний	Виробництво, тестування, маркетингові комунікації, управління змінами в організації.	Виробничі відділи, маркетинг, HR.	Запуск інноваційного продукту, перші продажі, репутаційний капітал.
5. Оціночно-ціннісний	Аналіз результатів, вимірювання ефективності (ROI,	Менеджмент, аудитори, інвестори.	Визначення ефективності та масштабування

	SROI, IRR), розширення ринку.		успішної моделі.
--	-------------------------------	--	------------------

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення сучасних підходів до інноваційного менеджменту [4; 6; 8].

Ключова ідея цього механізму полягає у зворотному зв'язку між створенням цінності і залученням інвестицій: чим більше компанія демонструє соціальну та культурну значущість своєї інновації, тим легше вона отримує фінансову підтримку. Інвестори дедалі частіше орієнтуються на ESG-принципи (Environmental, Social, Governance), що свідчить про перехід до нового типу капіталізму — ціннісного.

На мікрорівні підприємства можуть використовувати різноманітні джерела фінансування інновацій — від власного прибутку до залучення венчурного капіталу, бізнес-ангелів, краудфандингу чи корпоративних інвестиційних фондів. У світі зростає роль відкритих інновацій, коли великі компанії інвестують у стартапи, а університети виступають співвласниками технологічних розробок [3].

В Україні потенціал таких інструментів лише розкривається. Важливо створити правову інфраструктуру венчурного інвестування, механізми податкових стимулів, систему гарантування ризикових інвестицій, що дозволить знизити бар'єри входу на ринок. Окрім цього, перспективним напрямом є створення корпоративних акселераторів, у межах яких великі компанії підтримують малі інноваційні підприємства на ранніх стадіях.

Особливу роль відіграє фінансова аналітика. Сучасні підприємства використовують цифрові моделі прогнозування, аналітику даних, симуляційні інструменти для оцінки ризиків та ефектів комерціалізації. Це дозволяє бачити інноваційний процес не як хаотичний експеримент, а як стратегічно керовану систему.

Національна інноваційна система (НІС) є ключовим середовищем, що забезпечує інституційну підтримку комерціалізації інновацій. У розвинених країнах НІС виконує роль інтегратора — вона координує дії держави, бізнесу, університетів та суспільства, створюючи умови для прискороного обміну знаннями.

Україна перебуває на етапі становлення власної моделі НІС. Серед її сильних сторін — високий науковий потенціал, інженерна школа, активна ІТ-індустрія. Проте існують і суттєві бар'єри: фрагментарність державної політики, слабкий механізм трансферу технологій, недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності.

Розвиток національної системи комерціалізації потребує поєднання фінансових стимулів із культурою партнерства. Це означає, що держава має не лише надавати гранти, а й створювати умови для взаємодії між підприємствами, університетами, регіональними інноваційними центрами. Підтримка стартапів, інноваційних хабів і кластерів повинна супроводжуватися освітніми програмами з управління інноваціями.

Серед основних перешкод, що обмежують комерціалізацію інновацій в Україні, можна виділити кілька системних проблем:

- Інституційна роз'єднаність — відсутність координації між органами влади, університетами та бізнесом;
- Фінансові бар'єри — нестача довгострокового капіталу, відсутність венчурних фондів на ранніх стадіях розвитку проєктів;
- Кадрові ризики — недостатній рівень компетенцій менеджерів у сфері управління інноваціями;
- Культурні бар'єри — низька толерантність до ризику, недовіра до нових технологій, переважання короткотермінового мислення.

Подолання цих бар'єрів можливе лише через формування ціннісної екосистеми інновацій, у якій головним активом стане довіра між суб'єктами. Успіх будь-якої інновації — це не тільки технологічна перевага, а й спільність бачення, готовність співпрацювати, створювати й розділяти нову вартість.

Ціннісна екосистема інновацій охоплює п'ять взаємопов'язаних сфер: підприємство, інвестор, держава, наука і суспільство. Їхні відносини формують коло взаємної довіри.

- Підприємство генерує інноваційну ідею та перетворює її на продукт.
- Інвестор надає ресурси, але водночас очікує соціальної значущості проєкту.
- Держава формує інституційну рамку — правову, податкову, стимулюючу.
- Наука забезпечує джерело знань і експертизи.
- Суспільство створює контекст прийняття інновацій — рівень довіри, культурну готовність до змін.

Коли ці сфери діють у синергії, інновація перестає бути випадковістю і перетворюється на закономірність. Ця взаємодія й утворює те, що можна назвати ціннісним колом комерціалізації — системою, у якій смисли, ресурси й результати перебувають у постійному русі.

Висновок. Ціннісна логіка комерціалізації інновацій відображає глибинну зміну економічного мислення. Сучасне підприємство має діяти не лише як виробник, а як модератор цінності, що поєднує технологію з людським змістом.

Інвестиційно-управлінський механізм, запропонований у статті, забезпечує цілісну модель комерціалізації, у якій поєднуються економічна доцільність, соціальна відповідальність і стратегічна стійкість. Такий підхід дозволяє підприємствам зменшити ризики, підвищити інвестиційну привабливість і сформувати довгострокову конкурентну перевагу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання цифрових платформ управління комерціалізацією, розвиток систем оцінювання нематеріальних активів і створення показників соціально-ціннісної віддачі інноваційних проєктів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах. — К.: КНЕУ, 2021.
2. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. — New York: Harper & Row, 2020.
3. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. — Boston: Harvard Business School Press, 2020.
4. Tidd J., Bessant J. *Innovation Management: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. — London: Wiley, 2021.
5. Kizim N. Strategic approaches to innovation policy in enterprises. *Economic Bulletin of Ukraine*, 2022, №4.
6. OECD. *Science, Technology and Innovation Outlook*. — Paris, 2024.

REFERENCES

1. Ilyashenko, S. M. (2021). *Management of Innovative Development of Enterprises in Modern Conditions*. Kyiv: KNEU.
2. Drucker, P. (2020). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row (reprint ed.).
3. Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press (updated ed.).
4. Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Innovation Management: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. London: Wiley.
5. Kizim, N. (2022). Strategic approaches to innovation policy in enterprises. *Economic Bulletin of Ukraine*, (4).
6. OECD. (2024). *Science, Technology and Innovation Outlook*. Paris: OECD Publishing.
7. European Commission. (2023). *Horizon Europe Policy Brief: Strengthening the Innovation Ecosystem*. Brussels.
8. Ilyashenko, N. S. (2022). *Innovation Strategy of Enterprise Development: Managerial Aspects*. Sumy: SumDU.
9. *Value-Based Management Journal*. (2023). Selected papers on value-based strategy and governance. Amsterdam: Elsevier.
10. World Bank. (2024). *Innovation Systems: Transforming Economies for Growth*. Washington, DC: World Bank.

Ostap Artym
(Postgraduate student of PVNZ "European University")
Oleh Smetana
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

VALUE LOGIC OF INNOVATION COMMERCIALIZATION: INVESTMENT AND MANAGEMENT MECHANISMS OF IMPLEMENTATION

Abstract. *The article examines the value-oriented logic of innovation commercialization in the context of investment and management mechanisms for enterprise development. It substantiates that the effectiveness of innovation activity depends on the integration of three components — value, trust, and governance. It is shown that value-based innovation commercialization requires not only financing but also a strategic architecture of interaction between enterprises, investors, the state, and society. An investment and management mechanism for innovation commercialization is proposed, which provides for the step-by-step transformation of an idea into market value through the creation of added value. The role of the national innovation system in strengthening the synergy effect between the micro and macro levels of innovation development is outlined.*

Keywords: *innovation commercialization, investment and management mechanisms, value logic, innovation policy, enterprise, national innovation system, innovation potential.*