

Володимир ДОЛГОПОЛОВ,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0007-8656-098X

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ВПЛИВ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено вплив комерціалізації інновацій на стратегічне управління підприємством в умовах динамічного ринкового середовища. Обґрунтовано, що комерціалізація інновацій виступає не лише завершальним етапом інноваційного циклу, а й ключовим чинником трансформації стратегічних орієнтирів підприємства. Розкрито зміст поняття комерціалізації інновацій як багатокomпонентного процесу, що охоплює патентування, пошук ринкових можливостей, залучення інвестицій, адаптацію технологій до виробництва, маркетинг і просування продукту.

Визначено, що інтеграція інновацій у стратегічне управління зумовлює перегляд стратегічних цілей, бізнес-моделей та механізмів формування конкурентних переваг. Доведено, що ефективна комерціалізація сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості продукції, розширенню ринкових сегментів і зростанню рентабельності підприємства. Окреслено економічні, технологічні та соціальні фактори, які впливають на результативність комерціалізації інновацій, зокрема рівень фінансового забезпечення, доступність сучасних технологій, розвиток інфраструктури та зміну споживчих уподобань.

Проаналізовано роль стратегічного управління у забезпеченні ефективного впровадження інновацій, що передбачає стратегічне планування, аналіз середовища, реалізацію та моніторинг результатів. Показано, що комерціалізація інновацій змінює позиціонування підприємства на ринку, сприяє формуванню нових бізнес-моделей, розвитку цифрових платформ і впровадженню сучасних технологій управління.

Особливу увагу приділено інструментам оцінки ефективності комерціалізації, зокрема ROI, NPV, SWOT-аналізу, Balanced Scorecard, сценарному аналізу та аналізу чутливості, що дозволяють оцінити фінансові та нефінансові результати інноваційної діяльності. Доведено, що стратегічно орієнтована комерціалізація інновацій забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства та підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища, формуючи стійкі передумови для інноваційного розвитку та структурної модернізації бізнесу.

Ключові слова: комерціалізація інновацій, стратегічне управління, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, бізнес-модель, оцінка ефективності, цифровізація, девелопмент.



Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються інтенсивною технологічною трансформацією, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням конкуренції на глобальних ринках. У таких умовах інновації стають визначальним чинником розвитку підприємств, а їх ефективна комерціалізація – стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг.

Комерціалізація інновацій є складним багаторівневим процесом, що передбачає перетворення наукових ідей та технологічних розробок у ринкові продукти або послуги, здатні генерувати економічну вигоду. Вона вимагає системного підходу, який поєднує технічні, економічні, маркетингові та управлінські компоненти.

Стратегічне управління підприємством, у свою чергу, спрямоване на визначення довгострокових цілей розвитку та формування механізмів їх досягнення з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів. Інтеграція інновацій у стратегічну систему управління змінює характер прийняття управлінських рішень, формує нові пріоритети та визначає напрями розвитку бізнесу.

Особливої актуальності набуває питання впливу комерціалізації інновацій на трансформацію бізнес-моделей, оптимізацію витрат, підвищення ефективності управління проектами та зміцнення позицій підприємства на ринку. У контексті будівельної та девелоперської діяльності це проявляється через впровадження BIM-технологій, цифрових платформ, автоматизації управління проектами та застосування сучасних матеріалів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних механізмів стратегічного управління в умовах технологічних змін та глобальної конкуренції. Підприємства стикаються з потребою швидкої адаптації до нових ринкових вимог, що неможливо без системної комерціалізації інновацій.

Недостатня інтеграція інновацій у стратегічні процеси управління призводить до втрати потенційних конкурентних переваг, неефективного використання ресурсів і зниження рентабельності. Водночас стратегічно орієнтована комерціалізація дозволяє забезпечити довгострокову стабільність і стійкість підприємства.

Постановка проблеми. Проблема полягає у відсутності комплексного підходу до інтеграції процесів комерціалізації інновацій у систему стратегічного управління підприємством. На практиці інноваційна діяльність часто розглядається як окремий напрям, не пов'язаний безпосередньо з формуванням стратегічних цілей і бізнес-моделей. Це призводить до розриву між науково-дослідними розробками та їх ефективним впровадженням у виробничо-комерційну діяльність. Відсутність системної оцінки ризиків, недосконалість механізмів фінансування та недостатній рівень стратегічного планування знижують результативність інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика комерціалізації інновацій та її впливу на розвиток підприємств активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється питанням формування організаційно-економічного механізму комерціалізації, визначенню факторів її результативності, ролі державної підтримки та інструментів фінансування інноваційних проєктів. Окремий напрям досліджень зосереджений на стратегічному управлінні підприємствами в умовах інноваційної трансформації, зокрема на розробленні стратегій розвитку, оцінці конкурентних переваг та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.

Разом із тим у більшості наукових праць комерціалізація інновацій і стратегічне управління розглядаються як відносно автономні процеси. Недостатньо розкритим залишається механізм їх системної взаємодії, а також питання трансформації стратегічних цілей і бізнес-моделей підприємства під впливом комерціалізації інновацій. Обмеженою є й методична база оцінювання довгострокового стратегічного ефекту від впровадження інновацій, зокрема з урахуванням ризиків, динаміки ринкового середовища та специфіки галузевих особливостей. Це зумовлює потребу у комплексному дослідженні впливу комерціалізації інновацій на стратегічні параметри розвитку підприємства.

Метою цієї статті є комплексне теоретичне обґрунтування впливу комерціалізації інновацій на систему стратегічного управління підприємством та розроблення узагальнених підходів до інтеграції інноваційних процесів у стратегічну модель розвитку. Досягнення поставленої мети передбачає визначення ключових факторів, що обумовлюють результативність комерціалізації, аналіз трансформації стратегічних цілей і бізнес-моделей під її впливом, а також формування методичних рекомендацій щодо оцінювання стратегічного ефекту інноваційної діяльності з урахуванням економічних, технологічних і ринкових умов функціонування підприємства.

Виклад основної інформації. Вплив комерціалізації інновацій на стратегічне управління підприємством є важливою складовою частиною сучасних процесів розвитку бізнесу. У межах цього питання доцільно розглянути, яким чином інтеграція нових технологій та інновацій в операційну діяльність підприємства може змінити підходи до стратегічного управління та впливати на його довгострокову ефективність.

Зміни, які відбуваються на ринку в результаті комерціалізації інновацій, мають значний вплив на стратегічне управління підприємствами, оскільки вони вимагають адаптації до нових умов. Одним із головних аспектів є те, що інноваційні технології сприяють оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат і підвищенню якості продукції. Комерціалізація дозволяє компанії не тільки вдосконалювати власні продукти, а й знайти нові ринки для їхнього збуту, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність і забезпечує стійкість на ринку.

Для стратегічного управління важливим є не лише впровадження інновацій, а й правильне управління процесами їх комерціалізації. Це включає в себе розробку бізнес-моделей, оцінку інвестиційних ризиків, а також налаштування взаємодії між різними підрозділами підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати інноваційний потенціал. До того ж важливою складовою є постійний моніторинг ринку та адаптація до змін у споживчих запитах, технологіях, законодавстві та інших факторах, що безпосередньо впливають на процес комерціалізації інновацій.

Сучасні теорії стратегічного управління акцентують увагу на необхідності розумного поєднання інноваційних стратегій з іншими аспектами корпоративного управління, такими як фінансове планування, ризик-менеджмент та людські ресурси. Це дозволяє підприємствам не тільки адаптуватися до нових умов, а й скористатися перевагами, що дають інновації, для досягнення стратегічних цілей.

Комерціалізація інновацій змінює взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем і активно впливає на їх стратегію розвитку, перетворюючи інноваційний потенціал у конкурентну перевагу, що є ключовим для довгострокового успіху та стійкості підприємства. Впровадження інноваційних рішень може допомогти компанії швидше реагувати на зміни в попиті, що знижує

ризиків і підвищує адаптивність підприємства до постійно змінюваного середовища.

Розглянемо поняття комерціалізація інновацій, що є важливим процесом для підприємств, які прагнуть вивести свої наукові розробки на ринок, перетворюючи їх у продукти чи послуги, здатні приносити прибуток. Вона включає в себе кілька етапів, таких як патентування, пошук ринкових можливостей, залучення інвестицій, впровадження нових технологій у виробництво, маркетинг і продаж. Зазначена концепція не має єдиного визначення, тому вчені трактують її по-різному, залежно від підходу і сфери застосування.

Загалом, комерціалізація інновацій є процесом адаптації наукових ідей, технологій чи продуктів до потреб ринку, і це вимагає від підприємства наявності стратегічного підходу до впровадження інновацій, а також використання інструментів для ефективного управління ними. У цьому контексті, багато вчених зазначають, що для успішної комерціалізації важливою є взаємодія різних компонентів: технічних можливостей, ринкових умов, а також маркетингових і економічних стратегій.

Інновації вимагають чіткої та добре спланованої стратегії для їхнього виведення на ринок. Деякі вчені, такі як Маккіннон і Шейл, підкреслюють важливість технологічної та економічної оцінки, яка допомагає визначити життєздатність інноваційного продукту на ринку. Це вимагає ретельного аналізу попиту, конкурентів, а також вибору правильної бізнес-моделі для комерціалізації продукту. Враховуючи це, необхідно використовувати комбінацію класичних і гнучких підходів до управління, зокрема з застосуванням методів agile, що дозволяють адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку.

Томпсон вказує на важливість міждисциплінарного підходу, де поєднуються наука, технології та економіка, що дозволяє забезпечити створення комерційно успішних продуктів. Технічна сторона включає процеси патентування, розробки та тестування продуктів, а з боку економіки – це виведення продуктів на ринок, пошук потенційних споживачів і залучення інвестицій. Ось чому для комерціалізації інновацій важливі не тільки технологічні розробки, але й стратегічне планування на всіх етапах від ідеї до реалізації [2].

Іншими важливими аспектами комерціалізації є створення ефективної комунікації з потенційними споживачами, стратегічні альянси з іншими компаніями та використання новітніх цифрових технологій для просування продукту на ринку. Сучасні методи цифрового маркетингу, онлайн-платформи для продажу та просування, соціальні мережі – це невід’ємні інструменти комерціалізації, які допомагають значно пришвидшити процес.

Однією з важливих складових цього процесу є моніторинг та оцінка ефективності комерціалізації інновацій. Визначення того, як інновація приймається ринком, скільки часу потрібно для отримання перших результатів та як цей процес можна оптимізувати, дозволяє швидко коригувати стратегії і бізнес-плани. Котлер підкреслює важливість ефективного виведення нових продуктів на ринок через стратегічне позиціонування та маркетинг. Власне, з точки зору комерціалізації, маркетинг є важливою ланкою, яка з’єднує наукові розробки з кінцевими споживачами.

Окрім того, існує необхідність в гнучкому підході до фінансування, адже на кожному етапі комерціалізації можуть виникати ризики, які потребують оперативного реагування. Різноманітні методи фінансування, такі як венчурні

інвестиції, гранти або краудфандинг, допомагають знизити фінансові бар'єри і забезпечити надійний старт для нових інновацій.

Враховуючи зазначені фактори, комерціалізація інновацій є важливим етапом, який визначає успіх будь-якого підприємства на ринку. Тому стратегічне планування та правильно організовані процеси, орієнтовані на успішне виведення інновацій на ринок, є ключовими для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності компанії [3].

Найпоширеніші трактування поняття комерціалізації, що зазначені у таблиці 1, підкреслюють важливість не тільки створення інновацій, але й здатність підприємства ефективно вивести їх на ринок, що передбачає гнучкість, стратегічне мислення та готовність до змін. Таким чином, комерціалізація інновацій – це важливий етап у життєвому циклі будь-якої нової технології або продукту, що забезпечує підприємствам можливість досягти економічного успіху.

Таблиця 1

Поняття комерціалізації з огляду різних вчених

Автор	Трактування комерціалізації інновацій
Drucker P.F [8]	Комерціалізація є процесом перетворення інновацій на товар або послугу, що має реальну цінність для ринку, що включає адаптацію ідеї до потреб кінцевих споживачів.
Schaufeld J. [9]	Комерціалізація є міждисциплінарним процесом, що поєднує науку, технології та економіку, дозволяючи створювати комерційно успішні продукти, які мають реальну економічну цінність на ринку.
Thompson J.D. [10]	Комерціалізація є частиною інноваційної стратегії підприємства, де інновації дозволяють підприємствам досягти конкурентних переваг та забезпечують стійкий розвиток на ринку.

Ці трактування демонструють різні аспекти процесу комерціалізації інновацій, підкреслюючи важливість не тільки технологічних розробок, але й їх економічної доцільності та здатності адаптуватися до змін на ринку.

Процес комерціалізації інновацій є складним та багатограним, що залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. У сучасних умовах ринку, де технології швидко змінюються, а конкуренція стає все більш інтенсивною, успішна комерціалізація інновацій може стати визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Від того, які фактори впливають на цей процес, залежить здатність підприємства ефективно впроваджувати нововведення, знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток.

Економічні фактори. Вони є одними з найважливіших у процесі комерціалізації. Включають рівень економічної стабільності на ринку, доступність фінансових ресурсів, ставки на кредити, рівень інфляції, а також ринкові ціни на ресурси та продукти. Успішна комерціалізація вимагає адекватного фінансування, яке дозволяє підприємствам здійснювати необхідні інвестиції в розробку нових технологій та продуктів. Також варто враховувати рівень конкуренції на ринку, який може впливати на ціни та споживчий попит.

Технологічні фактори є критично важливими для інноваційного процесу. Вони включають доступність новітніх технологій, рівень розвитку інфраструктури, а також здатність підприємства до швидкого впровадження нових технологій в виробництво чи послуги. В умовах швидкого розвитку технологій, підприємствам необхідно постійно адаптуватися, використовуючи нові інструменти, такі як

автоматизація процесів, ВІМ-системи або ERP-системи, для покращення ефективності та якості виробничих процесів. Технології також мають важливе значення для зменшення витрат на виробництво та логістику, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності [1].

Соціальні фактори також значно впливають на успішну комерціалізацію інновацій. Це включає зміну потреб споживачів, їхніх уподобань і вимог. Наприклад, зростаючий попит на екологічно чисті та енергоефективні продукти може стати важливим фактором для розробки нових інновацій. Також важливим є соціальний контекст, в якому підприємство працює, зокрема, рівень освіти та кваліфікації робочої сили, яка здатна працювати з новими технологіями.

Взаємодія з стратегічним управлінням. Сучасні підходи до стратегічного управління вимагають інтеграції інновацій у загальну стратегію підприємства. Це означає, що компанія повинна не лише інвестувати в дослідження і розробки, а й мати чітке розуміння того, як інновації можуть вплинути на її конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Стратегічне управління інноваціями включає в себе планування їхнього впровадження, оцінку можливих ризиків та переваг, а також ефективну координацію всіх етапів інноваційного процесу, починаючи від дослідження і розробок до виведення продукту на ринок.

Стратегічне управління підприємством є комплексним процесом, що включає визначення довгострокових цілей, напрямків розвитку та управління ресурсами з метою досягнення високої ефективності і стійкості організації в умовах конкурентного середовища. Основною метою стратегічного управління є забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення визначених цілей, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі, технологічні нововведення та внутрішні можливості підприємства [5].

Ключові елементи стратегічного управління охоплюють кілька важливих аспектів. Це, по-перше, стратегічне планування, яке передбачає формулювання стратегічних цілей на основі аналізу поточного стану підприємства та перспектив розвитку. По-друге, стратегічний аналіз – це процес оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення можливостей та загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Третім елементом є реалізація стратегії, яка включає в себе конкретні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей, а також контроль за виконанням стратегії та коригування на основі зворотного зв'язку.

Різні автори трактували поняття стратегічного управління з різних точок зору. Наприклад, Х. Мінцберг акцентував увагу на тому, що стратегічне управління не є лише процесом формулювання стратегій на високому рівні, але й важливою частиною організаційної культури та процесів, що протікають на всіх рівнях управління. Він підкреслював важливість гнучкості і адаптивності організації в умовах змінного зовнішнього середовища.

У свою чергу, М. Портер звертав увагу на роль конкурентних переваг як основи для стратегічного управління підприємством. За його теорією, стратегічне управління включає визначення унікальної стратегії, яка дозволяє підприємству досягти лідерства на ринку через ефективне використання своїх ресурсів і задоволення потреб клієнтів.

Інші автори, такі як Х. Саймон трактували стратегічне управління як процес прийняття рішень, що включає в себе ідентифікацію альтернативних варіантів і оцінку їхнього впливу на організацію в довгостроковій перспективі. Вони підкреслюють важливість інтеграції стратегічного аналізу з практичними

управлінськими рішеннями, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін на ринку [6].

Усі ці погляди на стратегічне управління підкреслюють важливість комплексного підходу, врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх чинників, що впливають на успіх компанії в довгостроковій перспективі. Тому стратегічне управління є інтегрованим процесом, що вимагає постійної уваги до змін у середовищі, адаптації стратегій і постійного контролю за реалізацією поставлених цілей.

Основні елементи стратегічного управління включають стратегічне планування, стратегічний аналіз, реалізацію стратегії та моніторинг результатів. Стратегічне планування визначає напрямки розвитку підприємства, а також визначає ресурсні потреби та основні етапи реалізації. Стратегічний аналіз передбачає вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть вплинути на успішність підприємства, таких як конкурентні умови, економічні зміни та технологічні інновації. Реалізація стратегії передбачає впровадження розроблених заходів, які відповідають на виклики та можливості, що виникають в процесі управління. Моніторинг результатів дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегії, вчасно коригуючи дії для досягнення бажаних результатів [7].

Стратегічне управління є багатоаспектним процесом, що включає як інтерні компоненти (внутрішні ресурси, кадровий потенціал, фінансові та технологічні можливості), так і екстернальні фактори (конкуренція, ринкові умови, регуляторні вимоги). У зв'язку з цим ключовими аспектами концепції є постійна адаптація та оптимізація ресурсів для збереження конкурентної переваги. Щоб забезпечити комплексний підхід до стратегії, необхідно враховувати всі елементи організації та її взаємодію з зовнішнім середовищем. Важливим є також розвиток лідерства, культури підприємства та інноваційної стратегії.

У відповідності до цих аспектів, рис. 1 ілюструє загальні етапи стратегічного процесу, які включають визначення місії та цілей, аналіз середовища, формулювання стратегії та її реалізацію через управлінські структури та ресурси підприємства.

Впровадження інновацій змінює стратегію розвитку підприємства, оскільки це не лише передбачає адаптацію до нових технологій, а й змінює основні бізнес-підходи компанії. Розглядаючи це питання, можна виділити кілька ключових аспектів, які стосуються змін в стратегії підприємства під впливом інноваційної діяльності. Перш за все, інновації змінюють стратегічні цілі компанії. Від того, як нові технології та продукти можуть бути інтегровані в поточні бізнес-процеси, залежить формулювання нових цілей розвитку. Інновації дозволяють підприємствам підвищити конкурентоспроможність, скоротити витрати на виробництво, а також створити нові бізнес-моделі.

Іншим важливим аспектом є зміна бізнес-моделі компанії, що відбувається під впливом комерціалізації інновацій. Наприклад, підприємства можуть переходити до нових форм бізнесу, таких як електронна комерція або цифрові платформи, що змінює взаємодію з клієнтами, партнерами та постачальниками. В результаті компанія може значно зменшити витрати та покращити доступ до глобальних ринків [4].



Рис. 1. Концепція стратегічного управління підприємством
(розроблено автором на основі [7])

Зміни в методах виробництва також є важливим фактором у процесі комерціалізації інновацій. Наприклад, автоматизація та роботизація виробничих процесів підвищують ефективність і знижують витрати. Відповідно, це відображається на ринковій стратегії компанії, яка має бути орієнтована на створення конкурентних переваг через інновації та оптимізацію внутрішніх процесів. На рис. 2 представлено схему як спие впливає комерціалізація інновацій на розвиток стратегії компанії.

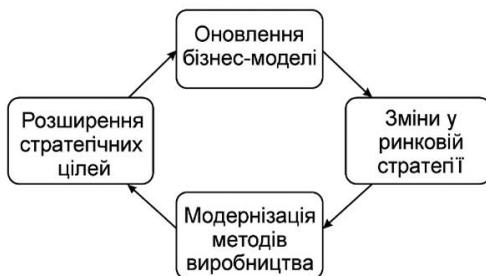


Рис. 2. Вплив комерціалізації інновацій на стратегію розвитку підприємства
(розроблено автором на основі [4])

Значимо також оцінку ефективності комерціалізації інновацій, яка являється важливим етапом в управлінні підприємством, оскільки допомагає визначити, наскільки успішно впроваджені інновації відповідають стратегічним цілям компанії та як вони впливають на фінансові та операційні результати. Для оцінки

ефективності комерціалізації інновацій на підприємстві використовуються різноманітні інструменти та методи, які дозволяють не лише виміряти фінансові результати, а й враховувати нематеріальні аспекти, такі як технологічні та соціальні зміни.

Одним із основних інструментів є методика оцінки фінансових показників, таких як рентабельність, рентабельність інвестицій (ROI), чиста теперішня вартість (NPV), а також індекси, що оцінюють ефективність впроваджених інновацій. Вони дозволяють визначити, чи були інвестиції в інновації окупні та які економічні вигоди отримала компанія. Також важливими є методи оцінки інноваційного процесу через аналіз ризиків та невизначеності, таких як методи сценарного аналізу та аналіз чуливості.

Іншими важливими інструментами є стратегічні методи, як SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони інновацій, а також можливості та загрози для підприємства. Методи моніторингу та оцінки ефективності інновацій, такі як Balanced Scorecard (BSC), дозволяють здійснити комплексний підхід до аналізу результатів інновацій, зокрема в контексті стратегічних цілей компанії [11].

Використання цих інструментів, Які загально зазначено у таблиці 2 дозволяє керівництву підприємства отримати глибоке розуміння впливу інновацій на діяльність компанії та здійснювати коригування в стратегії розвитку. Ці методи та інструменти використовуються для формулювання стратегії комерціалізації інновацій, оцінки їхнього фінансового впливу, аналізу ризиків та коригування стратегічних рішень в залежності від змін в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2

Інструменти та методи оцінки ефективності комерціалізації інновацій

Інструмент / Метод	Опис	Переваги
ROI (Return on Investment)	Оцінка рентабельності інвестицій в інновації.	Простота використання, чітке визначення ефективності інвестицій.
NPV (Net Present Value)	Оцінка чистої теперішньої вартості інвестицій.	Урахування часової вартості грошей, допомагає оцінити довгострокові інвестиції.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін інновацій.	Легкість у застосуванні, дає можливість стратегічно оцінити потенціал інновацій.
Аналіз чуливості	Оцінка впливу різних змін в параметрах на результат інвестицій.	Допомагає оцінити ризики та невизначеність, корисно для довгострокових інвестицій.
BSC (Balanced Scorecard)	Система стратегічного моніторингу та оцінки, яка використовує фінансові та нефінансові показники.	Комплексний підхід до оцінки, дозволяє враховувати всі аспекти діяльності підприємства.
Сценарний аналіз	Оцінка різних варіантів розвитку подій на основі прогнозів і сценаріїв.	Визначає потенційні ризики і можливості при впровадженні інновацій.

Джерело: розроблено автором на основі [11]

У глобальному середовищі бізнесу, яке характеризується високою динамічністю, підприємства змушені постійно адаптуватися до нових

технологічних досягнень та вимог ринку. Інновації дають можливість компаніям не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, але й створювати нові ринкові ніші, що дозволяє їм зайняти лідируючі позиції серед конкурентів.

Комерціалізація інновацій має безпосередній вплив на всі аспекти діяльності підприємства: від науково-дослідних робіт до фінансових результатів. Процес комерціалізації включає в себе впровадження нових ідей, технологій, продуктів або послуг у виробництво та їхнє подальше просування на ринку. Завдяки цьому підприємства можуть розширювати свою продукцію, поліпшувати її якість, знижувати витрати і, таким чином, підвищувати свою конкурентоспроможність.

У сучасних умовах глобалізації особливо важливо зберігати гнучкість і швидко реагувати на зміни у попиті та технологіях. Підприємства, які успішно комерціалізують інновації, мають можливість не лише впроваджувати нові рішення, але й оптимізувати свої виробничі процеси та моделі бізнесу. Це дозволяє їм зберігати високу продуктивність і адаптуватися до вимог ринку в реальному часі. У зв'язку з цим важливим елементом є ефективне управління інноваціями, яке включає стратегію пошуку та розробки нових ідей, а також їх впровадження на ринок [12].

Для оцінки впливу комерціалізації інновацій на конкурентоспроможність підприємства можна застосовувати різні показники, що відображають економічний ефект від реалізації інновацій, такі як рівень рентабельності, частка на ринку, швидкість виходу на нові ринки тощо. У таблиці 3 наведено основні індикатори, які можуть бути використані для оцінки цього впливу.

Таблиця 3

Основні індикатори для оцінки впливу комерціалізації інновацій на конкурентоспроможність підприємства

Показник	Опис показника	Вплив на конкурентоспроможність
Рівень рентабельності	Відношення прибутку до загальних витрат.	Визначає ефективність використання ресурсів та інвестицій.
Частка на ринку	Пропорція компанії на ринку відносно конкурентів.	Впливає на здатність підприємства утримувати лідерство на ринку.
Час виходу на новий ринок	Час, необхідний для розробки і виходу продукту на новий ринок.	Визначає швидкість адаптації до змін і здатність задовольняти потреби ринку.
Зниження витрат	Зниження витрат на виробництво та постачання.	Підвищує конкурентоспроможність через ефективніше використання ресурсів.
Кількість нових продуктів/послуг	Кількість інноваційних продуктів або послуг, представлених на ринку.	Збільшує різноманітність продуктового портфеля та привабливість для споживачів.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Комерціалізація інновацій також впливає на стратегічні аспекти підприємства, зокрема на його позиціонування на ринку. Інноваційна діяльність дозволяє створювати нові продукти чи послуги, які відповідають сучасним вимогам та потребам споживачів. Це дозволяє підприємствам виділятися серед конкурентів і підтримувати лідируючі позиції. Стратегія інновацій дозволяє значно зменшити ризики, пов'язані з можливими змінами на ринку чи в технологіях. Комерціалізація

також може бути важливим чинником для девелоперських компаній, які прагнуть адаптуватися до швидких змін на ринку будівництва. У процесі впровадження інновацій девелоперські компанії здатні значно підвищити свою гнучкість, скорочувати час реалізації проєктів, а також покращувати якість і ефективність будівельних процесів. Це, у свою чергу, дає змогу знизити витрати та оптимізувати ресурси, що є ключовими факторами в умовах високої конкуренції та постійних змін в економічному середовищі.

Інновації можуть включати впровадження нових технологій, таких як будівельне інформаційне моделювання (BIM), автоматизація процесів через цифрові платформи, застосування нових будівельних матеріалів або методів управління проєктами. Зокрема, інновації у проєктуванні та управлінні дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку, підвищуючи ефективність виконання проєктів та скорочуючи час на їх реалізацію [13].

Інноваційні підходи до управління проєктами також включають нові методи оцінки ризиків, що дозволяє мінімізувати вплив непередбачених обставин на будівництво та знижувати ймовірність фінансових втрат. Використання нових цифрових інструментів для моніторингу та управління проєктами дозволяє забезпечити більш прозорі та ефективні процеси прийняття рішень, підвищуючи точність планування та прогнозування результатів.

Одним із важливих аспектів комерціалізації інновацій є те, що це дозволяє девелоперським компаніям швидше адаптуватися до змін на ринку. За допомогою нових технологій компанії можуть знижувати витрати на етапах проєктування, будівництва і експлуатації, забезпечуючи вищу конкурентоспроможність і сталість на ринку. Інтеграція інноваційних рішень допомагає покращити комунікацію між усіма учасниками проєкту, від замовників до підрядників, що дозволяє забезпечити більш ефективне управління проєктами та задоволення вимог кінцевих споживачів.

Таким чином, комерціалізація інновацій дає девелоперським компаніям не тільки можливість підвищити свою конкурентоспроможність, але й адаптуватися до швидко змінюваних умов на ринку, забезпечуючи стабільність і довгостроковий успіх на ринку будівництва. Рис. 3 наглядно демонструє як комерціалізація інновацій може допомогти девелоперським компаніям адаптуватися до змін на ринку будівництва.

Впровадження нових технологій дозволяє будівельним компаніям покращувати свою гнучкість, скорочувати час реалізації проєктів, а також підвищувати якість та ефективність будівельних процесів. Це, в свою чергу, дає змогу знижувати витрати і оптимізувати ресурси, що є ключовими факторами в умовах високої конкуренції та постійних змін в економічному середовищі.

Інновації у будівництві можуть включати впровадження нових технологій, таких як будівельне інформаційне моделювання (BIM), автоматизація процесів через цифрові платформи, застосування нових матеріалів або методів управління проєктами. Завдяки інноваціям у проєктуванні та управлінні, компанії можуть швидше адаптуватися до змін у вимогах ринку, що сприяє підвищенню ефективності виконання проєктів і зниженню часу їх реалізації.

Інноваційні підходи до управління проєктами також включають нові методи оцінки ризиків, що дозволяє мінімізувати вплив непередбачених обставин на будівництво і знижувати ймовірність фінансових втрат. Використання нових цифрових інструментів для моніторингу і управління проєктами допомагає забезпечити прозоріші та ефективніші процеси прийняття рішень, підвищуючи точність планування та прогнозування результатів [14].



Рис. 3. Вплив комерціалізації інновацій на адаптацію девелоперських компаній до змін (розроблено автором на основі [15])

Комерціалізація інновацій дозволяє девелоперським компаніям адаптуватися до змін на ринку, оскільки за допомогою нових технологій вони можуть знижувати витрати на етапах проектування, будівництва та експлуатації, забезпечуючи вищу конкурентоспроможність і сталість на ринку. Інтеграція інноваційних рішень також допомагає покращити комунікацію між усіма учасниками проекту, від замовників до підрядників, що дозволяє забезпечити більш ефективне управління проектами та задоволення вимог кінцевих споживачів.

Завдяки комерціалізації інновацій, девелоперські компанії мають можливість не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й адаптуватися до швидко змінюваних умов на ринку, що дозволяє їм забезпечити стабільність і досягти довгострокового успіху в будівельному секторі. Інновації допомагають не тільки оптимізувати процеси будівництва, а й покращують якість взаємодії між усіма сторонами проекту, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни і вимоги ринку.

Висновок. Комерціалізація інновацій виступає стратегічно значущим процесом, який безпосередньо впливає на трансформацію системи управління підприємством. Її ефективність визначається не лише технічною новизною розробок, а й здатністю підприємства інтегрувати інновації у стратегічні цілі, бізнес-моделі та управлінські механізми.

Доведено, що стратегічно орієнтована комерціалізація інновацій забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, оптимізацію ресурсів і підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Використання сучасних інструментів оцінки ефективності дозволяє здійснювати обґрунтоване прийняття рішень щодо інвестування в інноваційні проекти та мінімізувати ризики.

Інтеграція інновацій у стратегічне управління сприяє формуванню гнучких організаційних структур, розвитку цифрових платформ і підвищенню ефективності бізнес-процесів. Для підприємств будівельної галузі це означає можливість

скорочення термінів реалізації проектів, зниження витрат та підвищення якості виконання робіт. Таким чином, комерціалізація інновацій є не лише економічним процесом, а й стратегічним механізмом розвитку підприємства, що забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність та довгостроковий успіх в умовах глобальної економіки.

Список літератури:

1. Олефіренко О.М., Нагорний Є.І., Шевлюга О.Г. Комерціалізація в системі управління інноваційною діяльністю. *Економіка та суспільство*, 2018, 16, 432–438.
2. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. (2015). Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*, 2017, 1(25), 190-201.
3. Чуприна Х.М., Чуприна Ю.А., Бородавко М.В., Грабчак Д.В. Структурно-когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 5 (228). С. 89-98. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3837301>
4. Корж М.В., Белікова О.Ю., Фоміченко І.П., Баркова С.О. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 184-190. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-184-190](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-184-190).
5. Чобіток І.О. Вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств: міжнародний досвід. *Економічний вісник*, 2022, 4, 161–169. <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.162>
6. Хоменко Л.М., Васильєва Т.А., Небаба Н.О., Куценко В.І. Комерціалізація нового продукту на ринку: система факторів впливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7. С. 115-121. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-265-115-121.
7. Бут С.Ю., & Совершенна І.О. Сучасний стан і проблеми формування та розвитку організаційно-економічного механізму комерціалізації інноваційної діяльності в Україні. *Інноваційна економіка*, 2011, 2, 20–23.
8. Drucker P.F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row, 1985, 277 pp.
9. Schaufeld J. *Commercializing Innovation: Turning Technology Breakthroughs into Products*. Berkeley, CA: Apress, 2015, 192 pp. URL: <https://archive.org/details/commercializingi0000scha/page/n3/mode/2up>. (дата звернення 05.12.2025)
10. Thompson J.D. *Organizations in Action 50th anniversary: a reflection*. Barbini Francesco Maria, Masino Giovanni (Eds.). Bologna: TAO Digital Library, 2017. URL: <https://amsacta.unibo.it/id/eprint/5737/1/ThompsonAnniversary.pdf>. (дата звернення 05.12.2025)
11. Косенко А., Касич А., Лега О., Ареф'єва О. Вплив управлінських та вартісно-цінових детермінант інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2023, 3, 86–92. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.86>.
12. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
13. Чуприна Х.М., Чуприна Ю.А., Бородавко М.В., Гавріков Д.О. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств. *Управління розвитком*

складних систем. 2020. № 41. С. 169–174. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.169-174>.

14. Микитюк П., Касич А. Сучасні механізми розвитку інновацій в будівельній галузі. *Вісник Економіки*, 2020, 2, С. 174–184. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.174>.

15. Солдак М.О. Оцінка інноваційної активності галузей економіки Придніпровського економічного району в контексті формування регіональних інноваційних екосистем. *Економічний вісник Донбасу*, 2020, 2(60), 84-95. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-2(60)-84-95

Volodymyr DOLHOPOLOV

The impact of innovation commercialization on strategic management of an enterprise

The influence of innovation commercialization on the strategic management of an enterprise in a dynamic market environment has been examined. It is substantiated that innovation commercialization represents not only the final stage of the innovation cycle but also a key factor in transforming the strategic orientations of an enterprise. The concept of innovation commercialization is revealed as a multi-component process encompassing patenting, identification of market opportunities, attraction of investment, adaptation of technologies to production, marketing, and product promotion.

It has been determined that the integration of innovations into strategic management necessitates the revision of strategic goals, business models, and mechanisms for generating competitive advantages. It is proven that effective commercialization contributes to cost optimization, improvement of product quality, expansion of market segments, and increased profitability. Economic, technological, and social factors influencing the effectiveness of innovation commercialization are outlined, including the level of financial support, availability of advanced technologies, infrastructure development, and changes in consumer preferences.

The role of strategic management in ensuring the effective implementation of innovations is analyzed, encompassing strategic planning, environmental analysis, execution, and performance monitoring. It is demonstrated that innovation commercialization reshapes the enterprise's market positioning, facilitates the development of new business models, promotes the expansion of digital platforms, and supports the adoption of modern management technologies.

Particular attention is paid to the instruments for assessing commercialization effectiveness, including ROI, NPV, SWOT analysis, the Balanced Scorecard, scenario analysis, and sensitivity analysis, which enable evaluation of both financial and non-financial outcomes of innovative activity. It is proven that strategically oriented innovation commercialization ensures the long-term competitiveness of an enterprise and enhances its adaptability to changes in the external environment, forming sustainable prerequisites for innovative development and structural modernization of the business.

Keywords: *innovation commercialization, strategic management, innovation activity, competitiveness, business model, performance evaluation, digitalization, development.*

Дата надходження статті: 22.12.2025

Дата прийняття статті: 26.01.2026