

РОЗРОБКА ТА АПРОБАЦІЯ КОМПЛЕКСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2026 ОСТАЩУК Р. М.

УДК 005.591.6:005.95/.96:338.24

JEL Classification: C83; L21; M14; O32; O33

Остащук Р. М.

Розробка та апробація комплексного інструментарію діагностики рівня управління інноваційним розвитком підприємств

Статтю присвячено розробці та апробації комплексного інструментарію діагностики рівня управління інноваційним розвитком підприємств, що дозволяє перейти від вимірювання зовнішніх результатів інноваційної діяльності до виявлення їх внутрішніх управлінських причин. Теоретичну основу інструментарію складають концепції поглинальної здатності, динамічних можливостей та валідована модель управління інноваційною спроможністю ІМС. Інструментарій охоплює стандартизовану анкету з 35 тверджень, згрупованих за одинадцятьма організаційними факторами зі шкалою Лайкерта 1–5. Апробацію проведено на вибірці 59 респондентів двох цільових груп: закладів вищої освіти (Група А, $n=32$) та підприємств з активною патентно-марочною діяльністю (Група Б, $n=27$). Двовибірковий t -тест виявив статистично значущі відмінності між групами за десятьма з одинадцяти факторів ($p<0,05$). Університети переважають за потенційною поглинальною здатністю (4,04 проти 2,80) та інноваційною стратегією (3,72 проти 3,28), тоді як підприємства суттєво випереджають за маркетинговими можливостями (4,11 проти 2,34) та реалізованою поглинальною здатністю (3,81 проти 2,86). Кореляційний аналіз виявив системні дисфункції: «стратегічну декларативність» ($r=0,511$ між стратегією та HR) і «навчальну пастку» ($r=0,530$ між організаційним навчанням та управлінням портфелем) у підприємств, а також фрагментованість управлінської системи ЗВО. Результати верифіковано через незалежне опитування (2024, $n=75$). Встановлено, що системний розрив між генерацією та комерціалізацією знань є стійкою інституційною характеристикою обох секторів.

Ключові слова: діагностика інноваційного розвитку; управління інноваційним потенціалом; підприємства; кореляційний аналіз; системний розрив; трансфер технологій.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-2-243-254>

Табл.: 9. Бібл.: 20.

Остащук Роман Мирославович – аспірант кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: roman.m.ostashchuk@lpnu.uaORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9011-0244>

UDC 005.591.6:005.95/.96:338.24

JEL Classification: C83; L21; M14; O32; O33

Ostashchuk R. M. Development and Validation of a Comprehensive Toolkit for Assessing the Level of Innovation Management in Enterprises

This article focuses on the development and validation of a comprehensive toolkit for assessing the level of innovation management in enterprises, which enables a shift from measuring the external outcomes of innovation activities to identifying their internal managerial causes. The theoretical foundation of the toolkit consists of the concepts of absorptive capacity, dynamic capabilities, and the validated IMC model of innovation management capability. The toolkit includes a standardized questionnaire comprising 35 statements grouped into eleven latent factors on a 1–5 Likert scale. The pilot study was conducted on a sample of 59 respondents from two target groups: higher education institutions (Group A, $n=32$) and enterprises with active patent and trademark activities (Group B, $n=27$). A two-sample t -test revealed statistically significant differences between the groups on ten of the eleven factors ($p<0.05$). Universities outperform in terms of potential absorptive capacity (4.04 vs. 2.80) and innovation strategy (3.72 vs. 3.28), whereas enterprises significantly outperform in marketing capabilities (4.11 vs. 2.34) and realized absorptive capacity (3.81 vs. 2.86). Correlation analysis revealed systemic dysfunctions: “strategic declarativeness” ($r = 0.511$ between strategy and HR) and the “learning trap” ($r = 0.530$ between organizational learning and portfolio management) in enterprises, as well as fragmentation in the management system of higher education institutions. The results were verified through an independent survey (2024, $n=75$). It was found that the systemic gap between knowledge generation and commercialization is a persistent institutional characteristic of both sectors.

Keywords: diagnosis of innovation development; innovation potential management; enterprises; correlation analysis; systemic gap; technology transfer.

Tabl.: 9. Bibl.: 20.

Ostashchuk Roman M. – Postgraduate Student of the Department of Management of Organizations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: roman.m.ostashchuk@lpnu.uaORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9011-0244>

Вступ. Сучасна парадигма оцінювання інноваційної діяльності підприємств все більше зміщується від вимірювання зовнішніх результатів – кількості патентів, торговельних марок, ліцензійних угод – до діагностики внутрішніх управлінських причин, що ці результати породжують. Публічні реєстри та офіційна статистика УКРНОІВІ фіксують підсумкові показники інноваційної активності, але не розкривають організаційних механізмів їх формування: чи є інноваційна стратегія підприємства формалізованою, чи заохочує організаційна культура ризик і автономію, чи функціонують структуровані механізми трансферу знань між академічним і бізнес-середовищем.

Теоретичне підґрунтя для такого переходу від вимірювання зовнішніх результатів до діагностики внутрішніх управлінських причин закладено у концепціях поглинальної здатності [1; 2] та динамічних можливостей [3], які обґрунтовують здатність організації засвоювати та комерціалізувати зовнішні знання як критичний чинник інноваційного потенціалу. Зазначені теоретичні конструкти формують методологічну рамку для діагностичного інструментарію, розробленого у цьому дослідженні.

Метою цього дослідження є розробка та апробація комплексного інструментарію діагностики рівня управління інноваційним розвитком підприємств на основі адаптованої моделі управління інноваційною спроможністю ІМС [4] та верифікація його результатів через порівняльний аналіз академічного і корпоративного секторів України.

Викладення основного матеріалу. Теоретичну основу інструментарію закладено у концепції поглинальної здатності [2], які визначили спроможність організації розпізнавати цінність зовнішньої інформації, засвоювати та застосовувати її в комерційних цілях як критичний чинник інноваційного потенціалу. Zahra & George [1] розвинули цю концепцію, розмежувавши потенційну поглинальну здатність (набуття та засвоєння знань), і реалізовану (їх трансформацію та застосування). Ресурсно-орієнтований підхід Barney [5] розглядає кадровий потенціал та організаційні процеси як унікальні стратегічні ресурси, що формують стійку конкурентну перевагу, тоді як концепція динамічних можливостей Teece [3] акцентує на здатності організації стратегічно позиціонувати та узгоджувати ресурси в умовах змінного середовища.

На операційному рівні оцінювання інноваційного потенціалу методологічну основу закладає праця [6], у якій запропоновано восьмивимірну модель оцінки інноваційних можливостей компаній, що охоплює стратегію, культуру, управління ідеями та комерціалізацію. Системний огляд 122 емпіричних досліджень, здійснений Tsakalerou et al. [7], встановив управління знаннями, цифрову трансформацію та зовнішні мережеві зв'язки як ключові детермінанти інноваційної спроможності малих та середніх підприємств (МСП). Мережеву вбудованість як чинник інноваційної результативності досліджували Dogbe et al. [8], тоді як Codini et al. [9] показали, що бізнес-модельна інновація в МСП може відбуватися через адаптацію наявних ресурсів до нових функцій, що особливо доречно для фірм, що працюють в умовах ресурсних обмежень.

Безпосередньою методологічною основою розробленого інструментарію слугує валідована модель управлін-

ня інноваційною спроможністю (Innovation Management Capacity, IMC), запропонована Pinto et al. [4] та апробована на вибірці 267 респондентів кластеру Porto Digital (Бразилія). Модель об'єднує одинадцять організаційних факторів у чотири ієрархічні рівні: стратегічне планування, стимулювальна поведінка, управління інноваційним процесом та здатності до навчання. Методологічним стандартом для операціоналізації показників інноваційної діяльності слугує Керівництво Осло [10], яке визначає інновацію як новий або вдосконалений продукт, процес, маркетинговий чи організаційний метод, що суттєво відрізняється від попередніх рішень. Поєднання цих двох джерел забезпечує теоретичну узгодженість та емпіричну застосовність розробленого інструментарію в українському контексті.

Інструментарій складається зі стандартизованої анкети для кількісного оцінювання, що забезпечує порівняльність і можливість статистичної обробки із застосуванням описової статистики, двовибіркового t-тесту та кореляційного аналізу.

Відбір і кількість змінних для кожного організаційного фактора визначалися трьома критеріями. Теоретична обґрунтованість передбачала операціоналізацію кожного фактору відповідно до його концептуального визначення у відповідній джерельній базі – зокрема, потенційна та реалізована поглинальна здатність розмежовані згідно з таксономією Zahra & George [1], організаційне навчання операціоналізовано через концепцію одно- та двоконтурного навчання Argyris & Schön [11], а інноваційна стратегія – через концепцію динамічних можливостей Teece [3]. Психометричні вимоги передбачали мінімальну кількість трьох індикаторів на фактор для забезпечення ідентифікованості моделі у підтверджувальному факторному аналізі, при оптимальному діапазоні 4–5 питань [12]. Апробована структура моделі ІМС [4], що пройшла валідацію з середнім $\alpha=0,807$, слугувала методологічним зразком для адаптації інструменту до українського контексту. Теоретичне обґрунтування одинадцяти організаційних факторів наведено у табл. 1.

Анкета складається з 35 тверджень, згрупованих за одинадцятьма організаційними факторами моделі ІМС. Респондентам пропонується оцінити кожне твердження за 5-бальною шкалою Лайкерта (1 – «зовсім не згоден», 5 – «повністю згоден»). Кількість питань на кожен фактор визначалася з урахуванням двох критеріїв. З методологічної точки зору, мінімальна кількість трьох індикаторів на фактор забезпечує ідентифікованість моделі у підтверджувальному факторному аналізі, тоді як оптимальним вважається діапазон 4–5 питань [12]. Перевищення семи питань на фактор є надлишковим і може знизити дискримінантну валідність конструкту. З психометричної точки зору, відповідність обраної кількості індикаторів підтверджується апробацією базової версії моделі ІМС на вибірці 267 респондентів, де середнє значення альфа Кронбаха становило 0,807 при мінімально прийнятному рівні 0,70 [4]. Розподіл питань за факторами та обґрунтування їх кількості наведено у табл. 2.

Збір даних здійснювався у період з листопада 2025 по березень 2026 рр. методом онлайн-анкетування. До участі було запрошено представників двох цільових груп: Група

Таблиця 1

Теоретичне обґрунтування організаційних факторів інструментарію оцінювання рівня управління інноваційним розвитком підприємств

Фактор	Теоретичне джерело	Ключова ідея
Інноваційна стратегія	Teece (2007) [3]	Динамічні можливості формуються через стратегічне позиціонування та узгодженість ресурсів
Організаційна культура	Denison & Mishra (1995) [13]	Чотири культурні риси визначають організаційну ефективність (залученість, узгодженість, адаптивність, місія)
Управління знаннями	Nonaka & Takeuchi (1995) [14]	Спіраль знань SECI: соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація
Організаційне навчання	Argyris & Schön (1978) [11]	Одно- та двоконтурне навчання як основа адаптивності організації
Потенційна поглинальна здатність	Zahra & George (2002) [1]	Здатність ідентифікувати та засвоювати зовнішні знання
Реалізована поглинальна здатність	Zahra & George (2002) [1]	Здатність трансформувати та застосовувати засвоєні знання
Генерація ідей	Amabile (1996) [15]	Творчий потенціал визначається внутрішньою мотивацією та організаційним середовищем що її підтримує
Управління проектами	PMBok (2021) [16]	Трикутник обмежень: час, вартість, якість
Маркетингові можливості	Kohli & Jaworski (1990) [17]	Ринкова орієнтація як генерація та розповсюдження ринкової інформації
Управління HR	Aryanto et al. (2015) [18]	HR-практики як стратегічний чинник інноваційної здатності
Управління портфелем	Cooper et al. (2001) [19]	Stage-Gate модель відбору та пріоритизації інноваційних проєктів

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 2

Структура анкети для оцінювання рівня управління інноваційним розвитком підприємств: розподіл змінних за організаційними факторами та обґрунтування їх кількості

Фактор	Кількість питань	Обґрунтування
Інноваційна стратегія	5	Складний багатовимірний конструкт (стратегія охоплює комунікацію, узгодженість, SWOT, залучення менеджменту)
Організаційна культура	5	Організаційна культура охоплює визнання, автономію, колаборацію, мотивацію, управління ризиком
Управління знаннями	5	П'ять вимірів за [14] база знань, навчання, IT-інфраструктура, практики обміну, визнання
Організаційне навчання	3	Три виміри за [11] критичне мислення, управління навчанням, спільне бачення
Потенційна поглинальна здатність	4	Чотири компоненти за [1] набуття, засвоєння, ідентифікація можливостей, зовнішня співпраця
Реалізована поглинальна здатність	3	Три компоненти: адаптація, реєстрація ОПВ, оновлення портфеля
Генерація ідей	2	Мінімальний конструкт у дослідженні [4], що містить також два індикатори
Управління проектами	3	Класична тріада управління проектами за (PMBok [7]) – виконання в межах часу та бюджету, ресурсне забезпечення та використання набутого досвіду
Маркетингові можливості	3	Три виміри: орієнтація на цінність, задоволеність, реакція на загрози
Управління людськими ресурсами	1	Фактори управління людськими ресурсами та управління портфелем представлено одним індикатором кожен, що є мінімально допустимим для попередньої апробації інструменту [12]
Управління портфелем	1	

Джерело: систематизовано автором

А – проректори з наукової роботи, керівники офісів трансферу технологій та керівники центрів TISC закладів вищої освіти (n=32); Група Б – директори з інновацій, керівники проектів та HR-менеджери підприємств з активною патентною діяльністю у сфері торговельних марок (n=27). Участь була добровільною; усі респонденти були поінформовані про конфіденційність та академічну мету дослідження.

Відповідно до вимог [12] щодо мінімального співвідношення спостережень до змінних (5:1 – мінімум, 15:1 – бажане), при 11 організаційних факторах і 35 змінних мінімальна вибірка для підтверджувального факторного аналізу становить 175 спостережень. З урахуванням практичних обмежень доступу до суб'єктів дослідження в умовах воєнного стану фактичний обсяг вибірки (n=59: 32 представники ЗВО та 27 представники підприємств) є достатнім для попередньої апробації інструменту, проте не для його повноцінної психометричної валідації.

Надійність інструменту підтверджено у базовому дослідженні [4], де коефіцієнт альфа Кронбаха для всіх

одинадцяти факторів перевищував 0,70 (середнє $\alpha=0,807$), а індекси відповідності підтверджувального факторного аналізу свідчили про задовільну якість моделі. Оскільки адаптований інструмент зберігає теоретичну структуру та змістовне наповнення оригінальної моделі ІМС, повторна психометрична валідація виходить за межі завдань цього дослідження і визначена як напрям подальших наукових розвідок із залученням репрезентативної вибірки.

З метою виявлення специфіки управлінського профілю підприємств у сфері інноваційного розвитку проведено порівняльне анкетування двох груп суб'єктів: підприємств (Група Б, n=27) та закладів вищої освіти як порівняльної групи (Група А, n=32). Зібрані дані опрацьовано у три етапи: описовий аналіз окремих питань, агрегування показників за організаційними факторами та порівняльний аналіз між групами.

Розрахунки виконано за допомогою програмного пакету GRET. Описову статистику для Групи А (ЗВО) наведено у табл. 3, для Групи Б (підприємства) – у табл. 4.

Таблиця 3

Описова статистика показників анкети оцінювання рівня управління інноваційним розвитком (Група А - ЗВО, n=32)

Код	Скорочене твердження	Середнє	Медіана	Ст. відх.	Мін	Макс	Асиметрія
1	2	3	4	5	6	7	8
Q1	Комунікація інноваційної стратегії	3,65	4	0,69	2	5	-0,58
Q2	Відповідність роботи місії організації	3,93	4	0,86	2	5	-0,47
Q3	Узгодженість інноваційної та загальної стратегії	3,62	4	0,78	2	5	-0,025
Q4	Аналіз сильних і слабких сторін	3,68	4	0,92	1	5	-0,57
Q5	Вдосконалення інноваційного процесу менеджерами	3,72	4	0,80	2	5	-0,187
Q6	Визнання інноваційних ініціатив	3,43	3,34	0,89	2	5	-0,195
Q7	Автономія у інноваційному процесі	3,18	3	0,81	2	5	0,364
Q8	Командна підтримка творчих завдань	3,40	3	0,82	2	5	0,475
Q9	Мотивація до інноваційної діяльності	3,53	3,53	0,9	2	5	0,035
Q10	Управління ризиками при впровадженні ідей	3,21	3	0,86	2	5	0,165
Q11	Систематизація бази знань	3,59	4	0,7	2	5	0,212
Q12	Орієнтація навчання на майбутні виклики	3,44	3,44	1,02	1	5	-0,266
Q13	ІТ-інфраструктура для обміну досвідом	3,5	3	0,75	2	5	0,256
Q14	Практики обміну досвідом між підрозділами	3,43	4	0,75	2	5	-0,923
Q15	Визнання співробітників за обмін знаннями	3,56	4	0,86	2	5	-0,196
Q16	Перегляд застарілих підходів	3,41	3	0,78	2	5	0,317
Q17	Менеджери як агенти навчання	3,5	3,5	0,97	1	5	-0,315
Q18	Спільне бачення як фокус навчання	3,81	4	0,84	1	5	-1,203
Q19	Отримання знань від конкурентів та партнерів	3,94	4	0,75	3	5	0,103
Q20	Моніторинг ринкових тенденцій	4,125	4	0,82	2	5	-0,583
Q21	Співпраця з університетами та інститутами	4,16	4	0,71	3	5	-0,239
Q22	Залучення зовнішніх експертів	3,94	4	0,70	3	5	0,089
Q23	Адаптивність до зовнішніх змін	2,81	3	0,68	1	4	-0,342
Q24	Процедура реєстрації патентів та ТМ	2,78	3	0,89	1	5	0,717
Q25	Оновлення портфеля продуктів/послуг	3	3	0,97	2	5	0,629
Q26	Функціонування програми генерування ідей	3,28	3	0,67	2	5	0,217

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Q27	Час для власних проєктів співробітників	3,16	3	0,71	2	5	-0,240
Q28	Участь менеджерів у проєктах	3,25	3	0,93	2	5	0,174
Q29	Дотримання термінів та бюджету проєктів	3,41	3	0,61	2	5	0,368
Q30	Використання досвіду попередніх проєктів	3,16	3	0,67	2	5	0,45
Q31	Орієнтація стратегії на цінність для клієнта	2,31	2	0,84	1	4	0,293
Q32	Оцінювання задоволеності споживачів	2,47	2	0,79	1	4	0,491
Q33	Реакція на конкурентні загрози	2,25	2	0,83	1	4	0,167
Q34	Розвиток інноваційних компетенцій у кадровій політиці	3,66	4	0,73	2	4	-0,317
Q35	Узгодженість відбору ідей з довгостроковими цілями	3,28	3	0,87	2	5	-0,017

Джерело: розраховано автором

Перевірку нормальності розподілу здійснено на основі аналізу коефіцієнтів асиметрії. Для 33 з 35 питань значення знаходяться в межах допустимого діапазону ($|асиметрія| < 1,0$), що свідчить про задовільну симетрію розподілів. Виняток становить Q18 (асиметрія = $-1,203$), проте оскільки для t-тесту між групами використовують-

ся агреговані факторні бали (середні по кількох питаннях), а не індивідуальні змінні, умова нормальності вважається виконаною відповідно до центральної граничної теореми. Аналогічну картину демонструє Група Б – описову статистику показників анкети для підприємств наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Описова статистика показників анкети оцінювання рівня управління інноваційним розвитком
(Група Б - підприємства, n=27)**

Код	Скорочене твердження	Середнє	Медіана	Ст. відх.	Мін	Макс	Асиметрія
1	2	3	4	5	6	7	8
Q1	Комунікація інноваційної стратегії	3,18	3	0,77	1	4	-0,829
Q2	Відповідність роботи місії організації	3,11	3	0,83	1	5	-0,214
Q3	Узгодженість інноваційної та загальної стратегії	3,41	3	0,78	2	5	0,078
Q4	Аналіз сильних і слабких сторін	3,25	3	0,64	2	4	-0,307
Q5	Вдосконалення інноваційного процесу менеджерами	3,44	3	0,87	2	5	0,342
Q6	Визнання інноваційних ініціатив	3,63	3	0,82	2	4	-0,02
Q7	Автономія у інноваційному процесі	3,85	4	0,65	3	5	0,159
Q8	Командна підтримка творчих завдань	3,7	4	0,66	3	5	0,406
Q9	Мотивація до інноваційної діяльності	3,44	3,72	0,83	2	5	-0,214
Q10	Управління ризиками при впровадженні ідей	4	4	0,94	2	5	-0,54
Q11	Систематизація бази знань	3,18	3	0,82	2	5	0,054
Q12	Орієнтація навчання на майбутні виклики	3,03	3	0,64	1	4	0,907
Q13	ІТ-інфраструктура для обміну досвідом	3,30	3	0,71	2	4	-0,507
Q14	Практики обміну досвідом між підрозділами	3	3	0,82	2	5	0,416
Q15	Визнання співробітників за обмін знаннями	3,3	3	0,60	2	4	-0,223
Q16	Перегляд застарілих підходів	3,3	3	0,85	2	5	0,113
Q17	Менеджери як агенти навчання	3,04	3	0,99	1	5	-0,075
Q18	Спільне бачення як фокус навчання	2,96	3	0,79	1	5	0,067
Q19	Отримання знань від конкурентів та партнерів	2,78	3	0,78	2	5	0,887
Q20	Моніторинг ринкових тенденцій	2,92	3	0,72	1	4	-1,12
Q21	Співпраця з університетами та інститутами	2,7	3	0,71	1	4	-0,124
Q22	Залучення зовнішніх експертів	2,78	3	1,1	1	5	0,285

Закінчення табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Q23	Адаптивність до зовнішніх змін	3,59	4	0,78	2	5	-0,078
Q24	Процедура реєстрації патентів та ТМ	4,22	4	0,74	3	5	-0,383
Q25	Оновлення портфеля продуктів/послуг	3,63	3,81	0,77	2	5	0,280
Q26	Функціонування програми генерування ідей	3,63	4	0,82	2	5	-0,426
Q27	Час для власних проєктів співробітників	3,77	4	0,92	2	5	-0,127
Q28	Участь менеджерів у проєктах	3,98	4	0,81	2	5	-0,282
Q29	Дотримання термінів та бюджету проєктів	3,78	4	0,79	3	5	0,42
Q30	Використання досвіду попередніх проєктів	3,59	4	0,87	1	5	-0,802
Q31	Орієнтація стратегії на цінність для клієнта	4	4	0,82	3	5	0,000
Q32	Оцінювання задоволеності споживачів	4,11	4,06	1,03	2	5	-0,845
Q33	Реакція на конкурентні загрози	4,22	4	0,83	2	5	-0,836
Q34	Розвиток інноваційних компетенцій у кадровій політиці	3,67	4	0,54	3	5	-0,000
Q35	Узгодженість відбору ідей з довгостроковими цілями	3,96	4	0,69	2	5	-0,63

Примітка. Q20 (асиметрія = -1,12) є винятком, однак використання агрегованих факторних балів забезпечує виконання умови нормальності

Джерело: розраховано автором

Другий етап – агрегування за організаційними факторами. Індивідуальні бали за питаннями згруповано відповідно до одинадцяти факторів моделі ІМС. Для кожного фактору розраховано середній інтегральний бал як середнє арифметичне відповідних змінних.

Надійність інструменту підтверджено у базовому дослідженні Pinto et al. (2025) [4] з середнім $\alpha = 0,807$, тому повторна перевірка надійності на апробаційній вибірці не проводилась. Результати агрегування наведено у табл. 5.

Таблиця 5

**Середні бали за організаційними факторами управління інноваційним розвитком у розрізі груп
(Група А - ЗВО, n=32; Група Б - підприємства, n=27)**

№	Організаційний фактор	Питання	Середній бал (ЗВО)	Середній бал (Підприємства)
1	Інноваційна стратегія	Q1–Q5	3,72	3,28
2	Організаційна культура	Q6–Q10	3,35	3,61
3	Управління знаннями	Q11–Q15	3,50	3,15
4	Організаційне навчання	Q16–Q18	3,57	3,10
5	Потенційна поглинальна здатність	Q19–Q22	4,04	2,79
6	Реалізована поглинальна здатність	Q23–Q25	2,86	3,81
7	Генерація ідей	Q26–Q27	3,22	3,7
8	Управління проєктами	Q28–Q30	3,27	3,78
9	Маркетингові можливості	Q31–Q33	2,34	4,11
10	Управління людськими ресурсами	Q34	3,66	3,67
11	Управління портфелем	Q35	3,28	3,96
	Загальний середній бал	Q1–Q35	3,39	3,48

Джерело: розраховано автором

Третій етап – порівняльний аналіз між групами. Для виявлення статистично значущих відмінностей між профілями управління інноваційним потенціалом ЗВО та підприємств застосовано двовибірковий t-тест Стюдента. Попередню перевірку нормальності здійснено через аналіз

коефіцієнтів асиметрії; у разі порушення умови нормальності передбачено застосування непараметричного тесту Манна-Уїтні як альтернативи. Відмінності між групами вважалися статистично значущими при $p < 0,05$. Результати порівняльного аналізу наведено у табл. 6.

Статистична значущість відмінностей між управлінськими профілями ЗВО та підприємств (двовибірковий t-тест, n=59)

№	Організаційний фактор	Середнє (ЗВО)	Середнє (Підприємства)	Різниця	t-статистика	p-value	Значущість
1	Інноваційна стратегія	3,72	3,28	-0,44	4,224	<0,001	***
2	Організаційна культура	3,35	3,61	+0,26	-4,101	<0,001	***
3	Управління знаннями	3,51	3,15	-0,36	4,104	<0,001	***
4	Організаційне навчання	3,57	3,10	-0,47	3,400	0,001	**
5	Потенційна поглинальна здатність	4,04	2,80	-1,24	12,300	<0,001	***
6	Реалізована поглинальна здатність	2,86	3,81	+0,95	-7,570	<0,001	***
7	Генерація ідей	3,22	3,70	+0,48	-3,249	0,002	**
8	Управління проектами	3,27	3,77	+0,50	-4,276	<0,001	***
9	Маркетингові можливості	2,34	4,11	+1,77	-12,390	<0,001	***
10	Управління людськими ресурсами	3,66	3,67	+0,01	-0,060	0,952	н/з
11	Управління портфелем	3,28	3,96	+0,68	-3,219	0,002	**

Примітка: * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** $p < 0,001$, н/з - статистично незначуще.

Джерело: розраховано автором

Результати двовибіркового t-тесту, наведені у табл. 6, засвідчують статистично значущі відмінності між профілями управління інноваційним потенціалом закладів вищої освіти та підприємств за десятьма з одинадцяти факторів ($p < 0,05$), що підтверджує гіпотезу про принципову різно-рідність управлінських моделей двох секторів.

Найбільший розрив на користь ЗВО зафіксовано за фактором потенційної поглинальної здатності (різниця -1,24; $t = 12,300$; $p < 0,001$). Університети системно моніторять ринкові тенденції, залучають зовнішніх експертів та активно співпрацюють з партнерськими організаціями, тоді як підприємства демонструють суттєво нижчу орієнтацію на зовнішні джерела знань (середній бал 2,80 проти 4,04). Це кількісно підтверджує одну зі сторін системного розриву - академічний сектор акумулює знання, проте не трансформує їх у комерційні результати.

Натомість найбільший розрив на користь підприємств виявлено за маркетинговими можливостями (+1,77; $t = -12,390$; $p < 0,001$) та реалізованою поглинальною здатністю (+0,95; $t = -7,570$; $p < 0,001$). Підприємства суттєво випереджають ЗВО у здатності адаптуватися до зовнішніх змін, оновлювати продуктивний портфель та орієнтувати стратегію на потреби споживача – що відповідає їхній ринковій природі та узгоджується з профілем корпоративного сектора.

Статистично незначущою виявилась лише різниця за фактором управління людськими ресурсами ($t = -0,060$; $p = 0,952$): обидва сектори демонструють однаковий рівень розвитку кадрової політики у сфері інновацій (3,66 та 3,67 відповідно), що може свідчити про уніфікацію HR-практик незалежно від інституційного типу організації.

Для поглибленого аналізу структури взаємозв'язків між факторами розраховано матриці парних коефіцієнтів кореляції Пірсона окремо для кожної групи. Матрицю для Групи А (ЗВО) наведено у табл. 7.

У підприємств ($n = 27$) структура зв'язків якісно відрізняється від академічного сектора. Серед виявлених специфічних кореляцій особливої уваги заслуговує від'ємний зв'язок між інноваційною стратегією та управлінням HR ($r = -0,511$), який свідчить про те, що підприємства з формалізованою інноваційною стратегією демонструють слабшу кадрову політику у сфері інновацій. Це може вказувати на підміну системної роботи з персоналом стратегічними декларативними документами. Також це від'ємний зв'язок між організаційним навчанням та управлінням портфелем ($r = -0,530$): підприємства що інвестують у навчання персоналу, менш ефективно управляють портфелем інноваційних проектів – можливий прояв «навчальної пастки», коли розвиток компетенцій не конвертується у прийняття стратегічних рішень щодо портфеля.

Особливо важливим є результат щодо пари «Проекти - Портфель». У ЗВО ці фактори мають помірну позитивну кореляцію ($r = +0,381$ – управління проектами пов'язане з управлінням портфелем), тоді як у підприємств – від'ємну ($r = -0,230$). Це свідчить про принципово різну логіку управління інноваційною діяльністю. Університети будують портфель через систематизацію проектної діяльності, тоді як підприємства управляють портфелем і проектами як незалежними функціями. Застосування розробленого діагностичного інструментарію дозволило отримати результати на трьох рівнях аналізу.

Таблиця 7

Матриця парних коефіцієнтів кореляції Пірсона між організаційними факторами управління інноваційним розвитком (Група А - ЗВО, n=32)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
F1	1,0										
F2	-0,059	1,0									
F3	0,0218	0,0031	1,0								
F4	0,0160	0,0878	0,1283	1,0							
F5	-0,093	0,1190	0,0324	-0,098	1,0						
F6	-0,182	-0,148	0,1972	-0,183	0,16	1,0					
F7	0,1954	-0,028	0,2230	0,1020	-0,100	0,1151	1,0				
F8	0,0210	0,0408	-0,041	0,0669	-0,001	0,2520	0,1918	1,0			
F9	0,2025	0,0575	-0,403	0,0679	0,0275	-0,323	-0,030	-0,107	1,0		
F10	0,1024	0,0815	-0,055	-0,329	-0,009	0,1741	0,1240	-0,135	0,0918	1,0	
F11	-0,011	0,3804	0,0047	0,0349	0,2542	-0,052	0,0763	0,3805	0,1779	-0,044	1,0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 8

Матриця парних коефіцієнтів кореляції Пірсона між організаційними факторами управління інноваційним розвитком (Група Б – підприємства, n=27)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
F1	1,0										
F2	-0,322	1,0									
F3	0,1216	-0,411	1,0								
F4	-0,015	0,181	-0,187	1,0							
F5	-0,035	0,05	-0,001	0,0346	1,0						
F6	-0,098	0,2542	-0,194	0,2901	-0,154	1,0					
F7	-0,022	0,1042	0,0608	-0,315	-0,085	-0,072	1,0				
F8	-0,135	0,0160	0,0093	0,3283	-0,172	0,1542	0,0812	1,0			
F9	0,3621	-0,114	0,0408	-0,219	-0,061	0,0379	0,0573	-0,310	1,0		
F10	-0,511	0,2698	0,0630	-0,014	0,0267	0,1168	0,0353	0,1366	0,0406	1,0	
F11	0,0674	0,0836	0,1044	-0,530	0,0058	-0,025	0,0170	-0,229	0,1062	-0,033	1,0

Джерело: розраховано автором

Перший рівень – внутрішнє підтвердження системного розриву. Анкетування верифікувало ці висновки через внутрішні управлінські оцінки респондентів. Зокрема, найнижчий середній бал серед усіх одинадцяти факторів у ЗВО отримали маркетингові можливості (2,34), що підтверджує слабку здатність університетів переводити технологічні розробки у комерційні продукти попри активну патентну діяльність. Симетрично у підприємств найслабшим виявився фактор потенційної поглинальної здатності (2,80) – нездатність структуровано залучати зовнішні знання від академічного сектора, що є внутрішнім управлінським показником низького рівня ліцензійних угод. Кореляційний аналіз підсилює цей висновок про те, що у ЗВО потенційна та реалізована поглинальна здатність прак-

тично не пов'язані між собою ($r=+0,160$), тобто здатність шукати зовнішні знання не конвертується у здатність їх застосовувати.

Другий рівень – ідентифікація прихованих управлінських дисфункцій. Реєстрові дані фіксують результати діяльності, але не розкривають внутрішніх причин що їх породжують. Кореляційний аналіз окремо для кожної групи виявив три системні дисфункції, що не піддаються виявленню через публічну статистику. У корпоративному секторі встановлено від'ємний зв'язок між організаційним навчанням та управлінням портфелем ($r=-0,530$), що означає: підприємства які інвестують у розвиток персоналу демонструють нижчу якість портфельних рішень. Це є ймовірним проявом «навчальної пастки», коли операційний

розвиток компетенцій конкурує за ресурси зі стратегічним управлінням інноваційним портфелем. Встановлений від'ємний зв'язок між інноваційною стратегією та управлінням людськими ресурсами ($r = -0,511$) свідчить про те, що підприємства з формалізованою стратегією не підкріплюють її відповідною кадровою політикою, що є проявом декларативного характеру стратегічного планування. Для академічного сектора характерна фрагментованість управлінської системи, що виявляється у майже повній відсутності сильних міжфакторних кореляцій – окремі компетенції розвиваються незалежно одна від одної і не утворюють цілісної системи управління інноваціями. Саме це пояснює, чому навіть університети з потужним кадровим потенціалом не досягають пропорційних комерційних результатів.

Третій рівень – диференційований управлінський профіль секторів. Статистично значущі відмінності між групами за десятьма факторами ($p < 0,05$) дозволяють окреслити чіткий порівняльний профіль кожного сектора. ЗВО випереджають підприємства за інноваційною стратегією (3,72 проти 3,28) та потенційною поглинальною здатністю (4,04 проти 2,80), тоді як підприємства суттєво переважають за маркетинговими можливостями (4,11 проти 2,34) та реалізованою поглинальною здатністю (3,81 проти 2,86). Ця конфігурація профілів підтверджує що обидва сектори мають взаємодоповнювальні, а не дублюючі управлінські компетенції – що створює об'єктивну основу для їх інституційного зближення через механізми трансферу технологій та ліцензійної діяльності.

З метою верифікації результатів власного анкетування та нейтралізації ефекту соціально бажаних відповідей, характерного для методу самооцінки, застосовано принцип перехресної перевірки даних. Як додаткове незалежне джерело якісної інформації використано аналітичну довідку «Аналіз поточного стану інноваційної спроможності суб'єктів вітчизняного бізнесу, державних та комунальних підприємств» [20] (квітень–травень 2024 р., $n = 75$), підготовлену на основі Google-форми серед представників великих державних та приватних підприємств України, зокрема АТ «Укрпошта», Державної служби України з питань безпеки на транспорті та інших. Попри відмінність цільової аудиторії (92% державні підприємства) та методологічного підходу (закриті запитання з множинним вибором), тематика дослідження – бар'єри інноваційної діяльності, рівень співпраці з ЗВО та науковими установами, пріоритети у сфері інновацій – є змістово суміжними з предметом цього дослідження, що уможлиблює порівняльний аналіз.

Результати зовнішнього опитування за даними опитування National IP&I Hub [20] (2024, $n = 75$) підтверджують та поглиблюють наступні ключові висновки авторського анкетування.

Низька реалізована поглинальна здатність підприємств. Власне анкетування зафіксувало найнижчий середній бал за фактором потенційної поглинальної здатності серед підприємств (2,80) – насамперед за показником співпраці з університетами та залучення зовнішніх експертів. Зовнішнє опитування підтверджує цю тенденцію: кожен третій респондент (33%) зазначив, що організація не мала жодного досвіду співпраці з вітчизняними ЗВО та науковими установами, а 72% підприємств у 2023 р. не інвестували

в R&D – ні власні, ні зовнішні. Структурний характер цього розриву додатково підтверджується даними щодо рівня технологічної готовності (TRL). Зокрема, 18% підприємств готові інвестувати виключно в технології рівня TRL 9, тобто повністю готові до виробництва комерційні продукти, тоді як університетські розробки переважно перебувають на ранніх стадіях TRL 1–4. Це означає що навіть за наявності формального інтересу до вітчизняних розробок підприємства не готові брати на себе ризики їх доведення до ринкового стану, що є структурним механізмом відтворення системного розриву між академічним та корпоративним секторами.

Декларативність інноваційної стратегії. Власне анкетування виявило від'ємну кореляцію між інноваційною стратегією та управлінням HR у підприємств ($r = -0,511$). Зовнішнє опитування надає цьому явищу конкретний змістовий вимір – лише 6% підприємств-респондентів інвестують у R&D і є генераторами інновацій для ринку, тоді як 44% лише використовують готові ринкові рішення. Критичним підтвердженням є те, що нестача кваліфікованої робочої сили визначена основним внутрішнім бар'єром для 45% підприємств – що безпосередньо кореспондує з від'ємною кореляцією між інноваційною стратегією та HR-управлінням у власній вибірці. Підприємства декларують інноваційні наміри, але не формують кадрову базу для їх реалізації – що є управлінською дисфункцією, яка не фіксується жодними реєстровими даними і виявляється лише через діагностичний інструментарій.

Системні бар'єри комерціалізації. Власне анкетування зафіксувало найнижчий бал за маркетинговими можливостями у ЗВО (2,34) та низьку реалізовану поглинальну здатність підприємств (2,86). Зовнішнє опитування розкриває конкретні управлінські причини цього явища: серед правових бар'єрів – відсутність спеціалізованого законодавства (29%) та висока вартість ліцензування (23%); серед технологічних – висока вартість новітніх технологій (59%); серед бар'єрів комерціалізації – регуляторні обмеження (36%) та проблеми з маркетингом і розповсюдженням (29%). Показово, що 35% підприємств визначили «розуміння науковою спільнотою потреб ринку» як ключову умову покращення трансферу технологій – що симетрично підтверджує низькі бали ЗВО за маркетинговими можливостями у власному анкетуванні.

Узагальнення результатів перехресної перевірки наведено у табл. 9.

Результати перехресної верифікації, узагальнені у таблиці 9, засвідчують змістову узгодженість між власним анкетуванням та незалежним опитуванням National IP&I Hub (2024) [20] за всіма п'ятьма ключовими висновками дослідження. Жоден із встановлених результатів не суперечить зовнішнім даним – навпаки, зовнішнє опитування конкретизує управлінські механізми що стоять за кількісними показниками: низький бал потенційної поглинальної здатності підприємств (2,80) кореспондує з тим що третина з них ніколи не співпрацювала з університетами, а «стратегічна декларативність» ($r = -0,511$) знаходить пояснення у тому що лише 6% підприємств є реальними генераторами інновацій. Це підтверджує методологічну надійність розробленого інструментарію та валідність отриманих результатів.

Таблиця 9

Перехресна верифікація зіставлення власного анкетування та зовнішнього опитування

Висновок авторського анкетування	Підтвердження зовнішнього опитування (n=75, 2024)
Потенційна поглинальна здатність підприємств – найнижчий бал (2,80) Слабка співпраця з університетами	33% підприємств не мали досвіду співпраці з ЗВО/НУ; 72% не інвестували в R&D
Маркетингові можливості ЗВО - найнижчий бал (2,34)	35% підприємств визначили «розуміння науковою спільнотою потреб ринку» як ключову умову покращення трансферу технологій
Підприємства з формалізованою стратегією демонструють слабку кадрову політику у сфері інновацій ($r=-0,511$)	Лише 6% підприємств є генераторами інновацій 83% адаптують або використовують готові рішення
Реалізована поглинальна здатність нижча за потенційну у ЗВО (2,86 vs 4,04)	Основний бар'єр трансферу - відсутність процедур впровадження, фінансові обмеження ЗВО, низька мотивація науковців
10 з 11 факторів значущо відрізняються між ЗВО та підприємствами	Підприємства і ЗВО мають взаємодоповнювальні, але не інтегровані компетенції – підтверджено структурою бар'єрів співпраці

Джерело: складено автором на основі анкетування (2025-2026 р.) та: National IP&I Hub (2024)

Висновки. Дослідження засвідчило, що розроблений та апробований комплексний інструментарій діагностики рівня управління інноваційним розвитком (адаптована модель ІМС з 35 змінними і 11 організаційними факторами, верифікована на вибірці 59 респондентів двох цільових груп), є придатним для виявлення прихованих управлінських дисфункцій, що не фіксуються через реєстрові дані УКРНОІВІ чи ЄДЕБО.

Статистично значущі відмінності між групами факторів ($p<0,05$) підтверджують принципову різноманітність управлінських профілів академічного та корпоративного секторів. Університети демонструють вищий рівень потенційної поглинальної здатності (4,04 проти 2,80) та інноваційної стратегії (3,72 проти 3,28), тоді як підприємства суттєво переважають за маркетинговими можливостями (4,11 проти 2,34) та реалізованою поглинальною здатністю (3,81 проти 2,86). Ця асиметрія є не випадковою, а структурною – що підтверджується кореляційним аналізом. У ЗВО потенційна та реалізована поглинальна здатність практично не пов'язані між собою ($r = +0,160$), тоді як у підприємств виявлено «стратегічну декларативність» ($r = -0,511$ між стратегією та HR) та «навчальну пастку» ($r = -0,530$ між організаційним навчанням та управлінням портфелем).

Перехресна верифікація через опитування National IP&I Hub (2024, $n = 75$) підтвердила стійкість виявлених закономірностей. 33% підприємств не мали жодного досвіду співпраці з ЗВО, 72% не інвестували в R&D, а 45% визначили нестачу кваліфікованої робочої сили як головний внутрішній бар'єр. Формалізація інноваційної стратегії не супроводжується розвитком кадрового потенціалу для її реалізації. Отримані результати підтверджують, що системний розрив між генерацією та комерціалізацією знань в Україні є стійкою інституційною характеристикою, а не ситуативним явищем воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень. Обмеження вибірки унеможливає повноцінну психометричну валідацію інструментарію - підтверджувальний факторний аналіз потребує значно більшої кількості спостережень. Тому першочерговим напрямом є розширення вибірки до репре-

зентативного рівня з охопленням різних галузей та регіонів України після завершення воєнного стану. Методологічно перспективним є введення лонгітюдного виміру - повторне анкетування тих самих організацій через 12–18 місяців дозволить відстежити динаміку управлінської зрілості та оцінити ефективність впроваджених змін.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Zahra S. A., George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27. No. 2. P. 185–203. DOI: <https://doi.org/10.2307/4134351>
2. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No. 1. P. 128–152. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>
3. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
4. Pinto S. d. L., Muniz J., Freitas C. R., Dale Luche J. R. A framework for the innovation management capacity: empirical evidence from the Porto Digital cluster in Brazil. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15. No. 5. Article 191. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15050191>
5. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Björkdahl J., Börjesson S. Assessing firm capabilities for innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*. 2012. Vol. 5. No. 1/2. P. 171–184. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2012.051970>
7. Tsakalerou M., Abil A., Ribiere V., Lukhmanov Y., Tynybayeva N. The innovation capability equation: a systematic review of global determinants of SME's success. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10. No. 4. Article 100757. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100757>
8. Dogbe C. S. K. Effect of network embeddedness on innovation performance of small and medium-sized enterprises:

The moderating role of innovation openness. *Journal of Strategy and Management*. 2020. Vol. 13. No. 2. P. 181–197. DOI: <https://doi.org/10.1108/jsma-03-2020-0053>

9. Codini A. P. Business model innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*. 2023. Vol. 119. Article 102548. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102548>

10. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

11. Argyris C., Schön D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA : Addison-Wesley, 1978. 356 p. ISBN 978-0201001747.

12. Hair J. F., Babin B. J., Anderson R. E., Black W. C. Multivariate Data Analysis. 8th ed. Cengage Learning EMEA, 2018. 832 p. ISBN 978-1-4737-5654-0.

13. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6. No. 2. P. 204–223. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

14. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 284 p. ISBN 978-0-19-509269-1.

15. Amabile T. M. Creativity in Context: Update to «The Social Psychology of Creativity». Boulder, CO : Westview Press, 1996. 336 p. eBook ISBN 9780429501234.

16. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 370 p. ISBN 9781628256673. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK%C2%AE-Guide-to-Project-Management-Institute-2021.pdf> (tegnum.edu.pe in Bing)

17. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No. 2. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

18. Aryanto R., Fontana A., Affif A. Z. Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 211. P. 874–879. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.115>

19. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*. 2001. Vol. 31. No. 4. P. 361–380. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>

20. National IP&I Hub. Аналіз поточного стану інноваційної спроможності суб'єктів вітчизняного бізнесу, державних та комунальних підприємств : аналітично-інформаційна довідка. Київ, 2024. URL: <https://nationalipihub.org.ua>

Acknowledgments: Not applicable.

Conflict of Interest: The author declare no conflict of interest.

Use of Artificial Intelligence: No generative AI tools were used to generate or substantively edit the scholarly content of this article.

REFERENCES

Amabile T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to «The Social Psychology of Creativity»*. Boulder, CO: Westview Press.

Argyris C. & Schön D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Aryanto R., Fontana A. & Affif A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 211, 874–879. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.115>

Barney J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1(17), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Björkdahl J. & Börjesson S. (2012). Assessing firm capabilities for innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(2/5), 171–184. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2012.051970>

Codini A. P. (2023). Business model innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 119, Article 102548. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102548>

Cohen W. M. & Levinthal D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1(35), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Cooper R. G., Edgett S. J. & Kleinschmidt E. J. (2001). Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*, 4(31), 361–380. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>

Denison D. R. & Mishra A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 2(6), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Dogbe C. S. K. (2020). Effect of network embeddedness on innovation performance of small and medium-sized enterprises: The moderating role of innovation openness. *Journal of Strategy and Management*, 2(13), 181–197. <https://doi.org/10.1108/jsma-03-2020-0053>

Hair J. F., Babin B. J., Anderson R. E. & Black W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning EMEA.

Kohli A. K. & Jaworski B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 2(54), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

National IP&I Hub. (2024). Analiz potocnoho stanu innovatsiinoi spromozhnosti subiektiv vitchyznianoho biznesu, derzhavnykh ta komunalnykh pidpriemstv: analitychno informatsiina dovidka [Analysis of the current state of innovation capability of domestic business entities, state and municipal enterprises: analytical information note]. Kyiv. <https://nationalipihub.org.ua>

Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

OECD & Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Pinto S. d. L., Muniz J., Freitas C. R. & Dale Luche J. R. (2025). A framework for the innovation management capacity: empirical

Додаткові матеріали: Не передбачені.

Джерела фінансування: Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Вдячності: Не передбачені.

Конфлікт інтересів: Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Використання ШІ: Генеративні інструменти штучного інтелекту не використовувалися для генерації чи суттєвого редагування наукового змісту статті.

Supplementary Materials: Not applicable.

Funding: This research received no external funding.

evidence from the Porto Digital cluster in Brazil. *Administrative Sciences*, 5(15), Article 191. <https://doi.org/10.3390/admsci15050191>

Project Management Institute (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK%C2%AE-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf>

Teece D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 13(28), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tsakalerou M., Abil A., Ribiere V., Lukhmanov Y. & Tynybayeva N. (2025). The innovation capability equation: a systematic review of global determinants of SME's success. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(10), Article 100757. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100757>

Zahra S. A. & George G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 2(27), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>

Стаття надійшла до редакції 01.07.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 19.07.2026 р.

Оприлюднено 11.08.2026 р.