



Економіка

УДК 330.341.1:658:339.9(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19306449>

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств у контексті конвергенції національної та міжнародної моделей інноваційного розвитку як основи модернізації економіки України

Богдан-Петро Олегович Кошовий

доктор економічних наук, доцент,

ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація. У статті досліджено розвиток інноваційного потенціалу підприємств у контексті конвергенції національної та міжнародної моделей інноваційного розвитку як передумови модернізації економіки України. Проаналізовано структуру інноваційного потенціалу підприємства через призму ресурсної теорії та концепції динамічних здатностей, виокремлено кадровий, технологічний, фінансовий, організаційний та інформаційний компоненти. Розкрито типологію моделей інноваційного розвитку за роллю держави та стратегією технологічного оновлення, досліджено механізми конвергенції національних і міжнародних підходів до інноваційної діяльності. Ідентифіковано п'ять каналів впливу конвергенції на інноваційний потенціал підприємств: нормативний, конкурентний, інвестиційний, мережевий і кадровий. На основі даних European Innovation Scoreboard 2025 та Global Innovation Index 2024 проведено діагностику інноваційного стану підприємств в Україні, що засвідчила наявність значного людського капіталу та конкурентних



ІКТ-сегментів за одночасного критичного інституційного обмеження, яке знижує віддачу від наявних ресурсів. Запропоновано авторську концепцію тривірвневої стратегічної конвергенції, що охоплює: інституційний рівень (євроінтеграційний якір як механізм зниження невизначеності та підвищення довіри), мезорівень (секторальний та регіональний апгрейд через кластери, участь у глобальних ланцюгах вартості та смарт-спеціалізацію) і мікрорівень (організаційна модернізація підприємств через системи інноваційного менеджменту, відкриті інновації й розвиток динамічних здатностей). Обґрунтовано, що модернізація економіки є кумулятивним результатом масового нарощування інноваційного потенціалу підприємств, які змінюють технологічну структуру, конкурентоспроможність і стійкість країни. Окреслено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: *інноваційний потенціал підприємства, конвергенція моделей інноваційного розвитку, національна інноваційна система, модернізація економіки, динамічні здатності, євроінтеграція, глобальні ланцюги вартості, інноваційний менеджмент, відкриті інновації.*

Development of innovative potential of enterprises in the context of convergence of national and international models of innovative development as a basis for modernization of Ukraine's economy

Bohdan-Petro Koshovyi

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Lviv University of Business and Law

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Abstract. *The article examines the development of innovative potential of enterprises in the context of convergence of national and international models of innovative development as a prerequisite for modernization of Ukraine's economy. The*



structure of the innovative potential of the enterprise is analyzed through the prism of resource theory and the concept of dynamic capabilities, with personnel, technological, financial, organizational, and informational components identified. The typology of models of innovative development is revealed according to the role of the state and the strategy of technological renewal; the mechanisms of convergence of national and international approaches to innovation activity are studied. Five channels of convergence impact on the innovative potential of enterprises are identified: normative, competitive, investment, network, and human capital channels. Based on the data of the European Innovation Scoreboard 2025 and the Global Innovation Index 2024, a diagnosis of the innovation status of enterprises in Ukraine is carried out, which confirmed the presence of significant human capital and competitive ICT segments alongside a critical institutional constraint that reduces the returns from available resources. The author's concept of three-level strategic convergence is proposed, covering: the institutional level (the Euro-integration anchor as a mechanism for reducing uncertainty and increasing trust), the meso-level (sectoral and regional upgrading through clusters, participation in global value chains, and smart specialization), and the micro-level (organizational modernization of enterprises through innovation management systems, open innovation, and development of dynamic capabilities). It is substantiated that economic modernization is a cumulative result of the mass increase in the innovative potential of enterprises that change the technological structure, competitiveness, and resilience of the country. Prospects for further research are outlined.

Keywords: *innovative potential of enterprise, convergence of innovative development models, national innovation system, economic modernization, dynamic capabilities, European integration, global value chains, innovation management, open innovation.*

Постановка проблеми. Проблема інноваційного розвитку України має подвійний характер: з одного боку, країна демонструє конкурентні сегменти



(передусім у сфері ІКТ та прикладних інженерних рішень), з іншого – загальна інноваційна динаміка підприємницького сектору залишається фрагментованою й структурно обмеженою. Цю суперечність ілюструє позиціонування в рейтингах Європейської комісії: за профілем European Innovation Scoreboard 2025 Україна класифікована як Emerging Innovator із результатом 29,0 % від середнього рівня ЄС, при цьому сильні сторони пов'язані з людськими ресурсами та експортом знаннєємних послуг, тоді як слабкі – безперервне навчання, інноваційність МСП і комерціалізаційні ефекти новизни [1]. Global Innovation Index 2024 фіксує, що Україна має відносно кращі позиції за виходами інновацій (Output rank 54) порівняно з входами (Input rank 78), але критично низькі результати за показником «Institutions» (107 місце), що вказує на інституційний бар'єр як ключовий пояснювальний чинник інноваційного розриву [2].

Модернізація економіки потребує структурної трансформації від ресурсно-імітаційної траєкторії до інноваційно продуктивної, що відбувається через зміни на мікрорівні підприємств, які кумулятивно перетворюють галузеву структуру, експортні профілі та технологічну складність [28]. Водночас конвергенція з міжнародними моделями інноваційного розвитку є процесом зближення національних та міжнародних підходів до інноваційної діяльності під тиском євроінтеграції, гармонізації стандартів і дифузії практик; цей процес обмежується залежністю від попереднього шляху розвитку (path dependence) й не тотожний механічному копіюванню зарубіжних зразків [5]. Отже, центральне теоретичне й практичне завдання полягає у з'ясуванні того, яким чином конвергенція моделей інноваційного розвитку впливає на інноваційний потенціал підприємств і через які канали цей вплив реалізується.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику інноваційного потенціалу, конвергенції моделей інноваційного розвитку й модернізації економіки досліджує широке коло вчених. Систематичний огляд К. Schuch та співавторів узагальнює багатовимірну природу інноваційних здатностей підприємств, виокремлюючи кадровий, технологічний, фінансовий,



організаційний та інформаційний компоненти й наголошуючи на поєднанні людського капіталу, знаннєвого менеджменту та інвестицій у НДДКР як ключових індикаторів [16]. Мета-аналіз А. Engelmann та співавторів підтверджує статистично значущий зв'язок між динамічними здатностями та інноваційною результативністю, проте виявляє суттєву модерацію цього зв'язку інституційним середовищем і корпоративним управлінням [17]. М. Stöber та співавтори розкривають парадоксальне співвідношення динамічних здатностей і відкритих інновацій у родинних підприємствах, де сімейний вплив може водночас стимулювати й обмежувати інноваційну діяльність [18].

Окрему лінію досліджень присвячено «чорній скриньці» інноваційних здатностей. М. Vornay-Barrachina та співавтори у систематичному огляді наголошують, що управлінські й мережеві механізми – співпраця з зовнішніми партнерами, здатність інтегрувати знання, швидкість ухвалення рішень – залишаються недостатньо дослідженими [19]. М. Del Giudice та співавтори показують медіаторну роль відкритих інновацій між людським капіталом і результативністю МСП [20]. D. Audretsch і С. Guenther окреслюють два центральних напрями досліджень МСП – інтернаціоналізацію та колаборативні інновації [21], а В. Tantai та співавтори у систематичному огляді з'ясовують, що відкритість МСП до інтернаціоналізації часто стає медіатором, ефективність якого залежить від інституційної довіри й контрактного середовища [22].

Питання впливу прямих іноземних інвестицій на інноваційність підприємств розглядається у працях W. Yue, який на мікрорівні фіксує позитивний вплив FDI на інноваційну результативність через конкуренцію та знаннєві переливи [23]. Дослідження ефектів FDI spillovers для знаннєємних і знаннєтворчих фірм демонструє нерівномірність розподілу таких ефектів за типами підприємств [24]. Емпіричний аналіз взаємозв'язку іноземних інвестицій, торгівлі та інновацій підтверджує, що ефект суттєво залежить від характеристик фірм і секторів [25]. Мета-аналіз прямих spillovers FDI для перехідних економік Китаю та Східної Європи засвідчує чутливість величини ефектів до методів



оцінки й зв'язків у ланцюгах постачання [26]. V. Prokop та співавтори підкреслюють роль іноземних технологій та внутрішніх НДДКР в інноваційних процесах країн Центрально-Східної Європи [27].

Проблематику апгрейду через участь у глобальних ланцюгах вартості досліджують A. Klimek, який аналізує економічний апгрейд країн ЦСЄ через GVC-участь і FDI [28], та A. Kordalska й M. Olczyk, які обґрунтовують підхід функціональної спеціалізації для підвищення доданої вартості [29]. Вплив стандартів на інноваційну діяльність систематизовано у спеціальному випуску Research Policy, де підкреслено амбівалентність стандартів: вони прискорюють дифузію технологій, але можуть породжувати організаційну ригідність [30]. Спільний ефект екоінновацій та систем екологічного менеджменту на екологічну результативність розкрито у дослідженні, що фіксує складну взаємодію стандартизації й новаторства [31].

Стандартизовані системи інноваційного менеджменту досліджують M. Arslan, H. Ince та S. Z. Imamoglu, які виявляють позитивний зв'язок між впровадженням таких систем та інноваційною амбідекстерністю й результативністю за умови підтримки балансу між експлуатацією та дослідженням [32]. Місієорієнтовану інноваційну політику обґрунтовує M. Mazzucato, наголошуючи на переході від фіксації ринкових провалів до формування ринків [33]. Стратегічний портфельний підхід до публічних інновацій висвітлено ОЕСР [34], а F. Reale аналізує виклики терміновості в місієорієнтованій політиці на прикладі COVID-19 [35].

Специфіку української інноваційної системи розкривають С. Давимука, який формулює концептуальні засади інноваційної екосистеми оборонної промисловості [36], та І. Підоричева, що аналізує гармонізацію державної інноваційної статистики з європейськими стандартами [37]. Вплив стандартів ISO на дифузію наукових знань досліджено у контексті каналів поширення технологій [38]. Європейські регуляторні підходи з позиції потенційної гармонізації розглядають А. Antonenko та співавтори [39]. Критичну оцінку



стандарту ISO 56002 подає J. Tidd, зазначаючи, що стандарт є корисним каркасом, але не замінює лідерства, культури та інвестицій [14]. Критичні фактори проєктування систем інноваційного менеджменту аналізують I. Kihlander, M. Magnusson та M. Karlsson [15]. Нова родина стандартів ISO 56000 систематизована у праці R. Fernandez і W. Swart [13].

Попри значний доробок, у літературі залишається недостатньо дослідженим саме інтегративний механізм впливу конвергенції моделей інноваційного розвитку на мікрорівень інноваційного потенціалу підприємств, зокрема у країнах із воєнними ризиками, інституційними обмеженнями та одночасною євроінтеграційною динамікою. Переважна більшість наявних праць зосереджена на окремих каналах (FDI, стандарти, мережі) без побудови цілісної моделі їх взаємодії на рівні підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування концепції розвитку інноваційного потенціалу підприємств через конвергенцію національної та міжнародної моделей інноваційного розвитку як основи модернізації економіки України. Для досягнення цієї мети передбачено: розкрити структуру та механізми формування інноваційного потенціалу підприємства; систематизувати моделі інноваційного розвитку та логіку їхньої конвергенції; ідентифікувати канали впливу конвергенції на інноваційний потенціал підприємств; здійснити діагностику стану інноваційного потенціалу підприємств в Україні у контексті міжнародних рейтингів; запропонувати авторську концепцію трирівневої стратегічної конвергенції.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний потенціал підприємства – інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей, що забезпечують здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації; на практиці він розкладається на кадровий, технологічний, фінансовий, організаційний та інформаційний компоненти [16]. Конвергенція моделей інноваційного розвитку – процес зближення національних та міжнародних підходів до інноваційної діяльності (нормативних,



інституційних, управлінських) під тиском інтеграції, гармонізації стандартів, глобалізації ринків і дифузії практик; водночас конвергенція обмежується залежністю від попереднього шляху розвитку [5]. Національна модель інноваційного розвитку описується через конфігурацію національної інноваційної системи, де взаємодіють бізнес, держава, наука й посередники; міжнародна модель – узагальнені правила та інструментарій, закріплені у стандартах і практиках ОЕСР, ЄС та провідних інноваційних економік [5]. Модернізація економіки у контексті цієї статті – структурна трансформація від ресурсно-імітаційної траєкторії до інноваційно продуктивної через зміни на мікрорівні підприємств, що кумулятивно перетворюють галузеву структуру й технологічну складність [28].

Суміжні терміни потребують розмежування. Потенціал відрізняється від інноваційної активності як фактичної поведінки (виконання НДДКР, запуск нових продуктів) та від інноваційної спроможності як стабільної організаційної компетенції керувати інноваційним циклом; інноваційна готовність підкреслює рівень підготовленості до впровадження й часто вимірюється аудитами [16]. Конвергенція не дорівнює гармонізації (узгодженню правил), не тотожна уніфікації (усуненню відмінностей) і відрізняється від адаптації (вибіркового пристосування до зовнішніх норм) [39]. Національна інноваційна система ширша за інноваційну політику (набір інструментів держави), а модель інноваційного розвитку відображає спосіб координації акторів і домінуючу логіку накопичення технологій [33]. Модернізацію не слід змішувати з індустріалізацією, реструктуризацією чи цифровою трансформацією: цифровізація може бути інструментом модернізації, але не гарантує її без технологічного апгрейду та інституційної перебудови [31]. Ці уточнення вибудовують наскрізний причинно-наслідковий ланцюг: конвергенція (макрорівень правил і стимулів) веде до нарощування інноваційного потенціалу підприємств (мікрорівень здатностей), а це забезпечує модернізацію економіки (макроструктурний результат) [2].



У прикладній економіці підприємства інноваційний потенціал доцільно трактувати як «портфель здатностей», а не як бухгалтерську суму ресурсів: ресурси стають інноваційними лише тоді, коли відповідають критеріям цінності, рідкості, складної імітації та організаційної підтримки (логіка VRIO) [17]. З логіки VRIO випливає: у країнах наздоганяльного розвитку підприємства часто мають окремі сильні ресурси (кадри, технічні компетенції), але програють у компоненті організаційного середовища, яке з'єднує ресурси у результат [16]. Динамічні здатності описують процесну сторону потенціалу: модель «sensing–seizing–transforming» пояснює, як підприємство виявляє можливості, захоплює їх через інвестиції та перебудовує систему для масштабування інновації [18]. Мета-аналізи останніх років підкреслюють: зв'язок між динамічними здатностями та інноваційною результативністю є статистично значущим, однак суттєво модерується інституційним середовищем, корпоративним управлінням і доступом до зовнішніх знань [17].

Структурно інноваційний потенціал підприємства складається принаймні з п'яти взаємопов'язаних блоків. Кадровий компонент охоплює кваліфікацію, креативність, мотивацію, наявність R&D-функції та здатність до навчання. Технологічний – технологічну базу, патенти й ноу-хау, лабораторії та цифрові інструменти. Фінансовий – доступність внутрішніх і зовнішніх ресурсів для інновацій (кредит, гранти, венчур). Організаційний – інноваційну культуру, гнучкість структури, процедури управління інноваційним портфелем. Інформаційний – доступ до знань, партнерств і мереж, зокрема міжнародних [16]. Сучасна література з вимірювання інноваційних здатностей свідчить, що індикатори тяжіють до поєднання людського капіталу, процесів знаннєвого менеджменту, зовнішніх зв'язків та інвестицій у НДДКР [16].

Оцінювання інноваційного потенціалу має сенс лише тоді, коли воно пов'язане з управлінськими рішеннями. На практиці поширені інтегральні індекси та бальні методи (оцінка компонентів з вагами), бенчмаркінг та інноваційні аудити; ключова вимога – розрізняти показники «входу» (ресурси,



інфраструктура) та «виходу» (нові продукти, експорт, патенти) [16]. Логіка Global Innovation Index, яка розмежовує Input та Output субіндекси, є корисною метафорою і для підприємства: сильні «входи» можуть не конвертуватися у «виходи», якщо організаційні здатності та інституційне середовище блокують трансформацію [2]. Розходження між «входами» та «виходами» підводить до проблеми інноваційного розриву: наявність потенціалу не гарантує інноваційної активності. Систематичні огляди наголошують, що «чорна скринька» часто містить управлінські й мережеві механізми – співпрацю з партнерами, здатність інтегрувати знання, швидкість ухвалення рішень, ефективність портфельного управління [19]. У країні з високою невизначеністю й воєнними ризиками цей розрив посилюється: підприємства переорієнтовують інновації на виживання (адаптивні процесні зміни), але скорочують довгі інвестиції у НДДКР і комерціалізацію [1].

Визначивши структуру й механізми інноваційного потенціалу підприємства, доцільно перейти до макрологіки моделей інноваційного розвитку, які визначають, якими каналами підприємства конвертують потенціал у результат [33]. У неошумпетеріанській традиції інновації є механізмом зміни структури ринків через процес творчого руйнування [33]. Для України модернізація означає перехід до структури, де інновації системно відтворюються у виробництві, експорті й продуктивності [28]. Теорія національних інноваційних систем (Freeman–Lundvall–Nelson) уточнює: інновації виникають у мережі інституцій та взаємодій, а відтак модель є способом координації акторів – через ринок, державне керування або гібридні екосистеми [33].

У практичній типології моделей інноваційного розвитку доцільно розрізняти їх за роллю держави та за стратегією технологічного розвитку. Моделі з потужним державним координуванням (індустріальна політика, великі корпоративні групи) можуть бути ефективними для наздоганяльного розвитку, але несуть ризики вибіркового протекціонізму й слабкої конкуренції; ліберальні ринково-венчурні моделі прискорюють стартап-динаміку, проте можуть



посилювати нерівність доступу до фінансування; соціально-демократичні моделі роблять ставку на інфраструктуру знань і кооперацію «університет – бізнес – держава», але потребують високої якості управління [33]. Конвергенція українських підприємств з моделлю ЄС відбувається на рівні стандартів, програм, інструментів і правил, які формують стимули для підприємств [5].

Європейська модель інноваційного розвитку за останні роки виразно зміщується від вузького фінансування науки до екосистемної логіки: рамкові програми, інструменти для deep tech, смарт-спеціалізація як засіб пріоритизації регіонального розвитку [1]. Конвергенція України з цією логікою має формальний і реальний виміри: формальний – участь у програмах та наближення регуляторики; реальний – зміна поведінки підприємств, які починають працювати за стандартами кооперації, управління інноваціями та комплаєнсу [4]. Окремий вимір – перехід до місіїорієнтованої політики (mission-oriented policy), де держава формує «місії» (енергетична стійкість, оборонні технології, відновлення інфраструктури), а приватний сектор конкурує за рішення в межах чітких суспільних цілей [33].

Водночас повна конвергенція неможлива й небажана. Навіть у ЄС не вирішеним залишається напруження між «сильною наукою» та «комерціалізацією» (інноваційний парадокс), а сучасні дослідження підкреслюють роль інституційної інерції та різних траєкторій спеціалізації [39]. Копіювання фінської чи естонської моделі для України не є раціональною метою; натомість потрібна стратегія вибіркової конвергенції: гармонізувати правила, що відкривають ринки й фінансування, але зберігати простір для національних пріоритетів (оборонні технології, цифрові сервіси, агротехнології) [3].

Інституційна архітектура конвергенції реалізується через п'ять конкретних каналів впливу на підприємства. Нормативний канал пов'язаний з гармонізацією стандартів і технічного регулювання: підприємства отримують стимул оновлювати технології та процеси, щоб зберігати доступ до ринків і ланцюгів



постачання, але водночас несуть витрати переходу, які можуть «витискати» інноваційні бюджети [30]. Стандарти здатні прискорювати дифузію технологій і підвищувати сумісність, але можуть породжувати організаційну ригідність [31]. Для малих гравців з обмеженим фінансуванням цей ефект іноді трансформується у «пастку комплаєнсу» (compliance trap), коли ресурси спрямовуються на відповідність мінімальним вимогам, а не на створення новизни [38].

Конкурентний канал пов'язаний із відкриттям ринків та зростанням тиску продуктивності: конвергенція правил гри з ЄС підсилює конкуренцію, а конкуренція підштовхує фірми або до інновацій, або до виходу з ринку [28]. Однак ефект не є автоматичним: якщо доступ до фінансування та інституційна якість низькі, конкуренція може призводити до деіндустріалізації без технологічного апгрейду, тобто до «модернізації через імпорт», а не через внутрішні інновації підприємств [2].

Інвестиційний канал охоплює прямі іноземні інвестиції й технологічні spillovers. Мікрорівневі дослідження для економік, що розвиваються, демонструють позитивний вплив FDI на інноваційну результативність локальних підприємств через конкуренцію та знаннєві переливи, але ефект розподіляється нерівномірно за типами фірм і секторами [23]. Мета-аналізи для перехідних економік засвідчують, що величина spillovers чутлива до методів оцінки, зв'язків у ланцюгах постачання та характеристик підприємств, а отже, політика має працювати з каналами вбудовування (linkages), а не з абстрактною надією на автоматичні переливи [26]. Чутливість spillovers до каналів вбудовування безпосередньо пов'язує макроконвергенцію з мезополітикою кластерів і GVC-upgrading, де підприємства мають перейти від виконання задач низької складності до функціонального апгрейду [29].

Мережевий канал підвищує інформаційний компонент потенціалу: участь у міжнародних консорціумах, кластерах і програмах формує доступ до партнерів, обміну практиками та спільних НДДКР, підвищуючи інформаційний компонент потенціалу [6]. Мережевість потребує внутрішніх здатностей



підприємства управляти відкритими інноваціями, інтегрувати зовнішні знання та захищати інтелектуальні активи [20]. Систематичні огляди з відкритих інновацій та інтернаціоналізації МСП показують, що відкритість часто стає медіатором між людським капіталом і результативністю, але її ефективність залежить від інституційної довіри, контрактного середовища та професійних мереж [22].

Кадровий канал конвергенції проявляється через мобільність та «циркуляцію мізків»: вона може підвищувати компетенції, але для слабких інституцій перетворюється на вплив кадрів (brain drain). Саме тому якість інститутів (верховенство права, ефективність уряду, стабільність політик) виступає змінною, що визначає, чи перетворюються міжнародні можливості на внутрішній потенціал підприємств [3].

Виявлені канали створюють аналітичну рамку для емпіричної діагностики інноваційного потенціалу підприємств в Україні. Кількісна картина інноваційності підприємств демонструє помірне покращення останніми роками, але без ознак системного перелому. Дані Державної служби статистики України фіксують, що частка інноваційно активних промислових підприємств у 2024 році становила 16,2 % [9]. Окремі комунікації Держстату за 2022–2024 роки вказують на зростання кількості інноваційно активних підприємств, що узгоджується з тезою про адаптивні інновації під тиском війни (цифровізація, переорієнтація виробництва, швидкі процесні зміни) [10]. Однак статистична динаміка сама по собі не означає зростання технологічної складності: інноваційна активність може бути «низькопороговою» (організаційні та логістичні інновації), не трансформуючи структуру доданої вартості [1].

Якісні рейтингові оцінки підтверджують розрив між потенціалом і реалізацією. European Innovation Scoreboard 2025 підкреслює сильні сторони України у людських ресурсах (зокрема високі показники охоплення вищою освітою) та в експорті знаннєємних послуг, але фіксує слабкість за показниками інноваційності МСП та їхньої співпраці з іншими акторами, що прямо вказує на слабкий мережевий та організаційний компоненти потенціалу підприємств [1].



Global Innovation Index 2024 додає важливу деталь: Україна має відносно непоганий ранг за «Human capital and research» (54) і «Business sophistication» (45), але провалюється за «Institutions» (107), включно з rule of law (115) і operational stability for business (123), тобто інституції підрізають здатність підприємств перетворювати знання та компетенції на капіталізовані інновації [2]. Пояснювальний текст GII 2024 прямо зазначає погіршення позиції України через падіння інституційних показників і показників людського капіталу та досліджень, а також скорочення FDI inflows [3].

Конвергенція з міжнародними моделями на практиці найкраще спостерігається через євроінтеграційні інструменти. Угода про участь України в Horizon Europe надає українським організаціям доступ до конкурсів на умовах, близьких до суб'єктів ЄС; у 2022 році Європейська комісія підкреслила, що угода набула чинності 9 червня 2022 року й дала можливість повної участі на рівних умовах, включно з тимчасовим звільненням від фінансового внеску за 2021–2022 роки [4]. Угода створює мережевий і фінансовий канал нарощування потенціалу, проте він буде продуктивним лише за умови внутрішньої здатності підприємств і університетів формувати проєкти, будувати консорціуми та управляти інтелектуальною власністю [6].

Війна радикально змінила профіль секторів-лідерів інновацій. Руйнування активів, міграція та розрив ланцюгів постачання знижують технологічний і кадровий компоненти потенціалу підприємств; водночас оборонні інновації стимулюють швидке виробництво та випробування технологій, формуючи сегмент defence tech, який потенційно здатний до цивільного spillover [36]. Постає центральне питання модернізації: чи зможе країна перетворити «воєнний інноваційний імпульс» на довгострокове оновлення промисловості й експорту, чи він залишиться вузьким феноменом оборонного сектору [3].

Ключові бар'єри розвитку інноваційного потенціалу підприємств в Україні утворюють три групи. Фінансові: слабкість венчурного ринку й дорогий капітал роблять інновації «негативним NPV» для більшості традиційних підприємств [1].



Інституційні: низька довіра, слабкість верховенства права та нестабільність регуляторики знижують горизонти планування і стимулюють короткі адаптивні рішення замість довгих інноваційних інвестицій [2]. Структурні: розрив між наукою й бізнесом та домінування низькотехнологічних сегментів обмежують попит на складні інновації й зменшують ефекти від міжнародних програм [39]. Діагностика бар'єрів зумовлює потребу в авторській моделі, яка поєднає конвергенцію з міжнародними правилами та національну логіку модернізації через підприємства [33].

Вихідна позиція авторської концепції полягає в тому, що модернізація економіки не відбувається «згори» як адміністративний проєкт. Вона виникає кумулятивно, коли підприємства збільшують інноваційний потенціал, переносять інновації в продуктову й процесну структуру, змінюють експортні профілі та інтегруються у більш складні сегменти глобальних ланцюгів вартості [28]. Конвергенція з міжнародними моделями має сенс лише як каталізатор цієї мікродинаміки: вона створює якір правил (стандарти, доступ до ринків і програм), але виробляє інновації підприємство, а не угода чи стратегія [5].

На макрорівні найвищий пріоритет – зменшення інституційного розриву, який GII 2024 ідентифікує як критичний (слабкі інститути при відносно кращих людських ресурсах і бізнес-складових) [2]. Інституційна конвергенція означає створення умов, за яких підприємству вигідно інвестувати у довгі інновації: захист прав, передбачуваність регулювання, інструменти фінансування, стандарти інноваційної статистики і прозорі правила державної підтримки [39]. Логіка місієорієнтованої політики є конструктивною рамкою для України воєнного й післявоєнного періоду: «місії» дозволяють об'єднати оборонні, енергетичні та відновлювальні цілі у портфель проєктів, де держава формує попит і знижує ризики, а бізнес змагається інноваціями [33].

На мезорівні конвергенція має бути диференційованою за секторами, оскільки різні галузі потребують різних траєкторій апгрейду. Дослідження з upgrading у GVC засвідчують, що FDI та участь у ланцюгах вартості не



гарантують підвищення внутрішньої доданої вартості; потрібна стратегія функціонального апгрейду та стратегічного навчання [29]. Україна потребує інструментів кластерної політики, експортного апгрейду та зв'язків «університет – індустрія» як передумову підвищення технологічної складності, а не як формальний ритуал [27].

На мікрорівні в умовах відкритих ринків та міжнародних програм підприємство потребує системи управління інноваціями, сумісної з міжнародними практиками. Серія стандартів ISO 56000 та її практичні інтерпретації пропонують рамку інноваційної системи менеджменту, яка зшиває стратегію, процеси, ресурси, оцінювання та поліпшення [11]. Критичні огляди фіксують подвійну природу стандарту: він корисний як каркас, але не замінює лідерство, культуру та інвестиції; при формальному впровадженні він ризикує перетворитися на бюрократію [14]. Організаційна конвергенція має означати розвиток інноваційних рутин, відкритих інновацій і партнерств; емпіричні роботи засвідчують позитивний зв'язок стандартизованих систем управління інноваціями з інноваційною спроможністю та результативністю, але за умови підтримки амбідекстерності – поєднання експлуатації й дослідження [32].

У секторальних пріоритетах модернізації запропоновано логіку «перенесення здатностей» (capability transfer). Defence tech може стати джерелом цивільних spillovers (сенсори, безпілотні системи, кібербезпека, матеріали), ІКТ – драйвером цифрової трансформації традиційних секторів, agri-tech – каналом підвищення продуктивності й екологічності аграрного виробництва, clean energy – основою енергетичної стійкості та індустріального оновлення [36]. Євроінтеграція виступає інституційним якорем: участь у Horizon Europe та наближення до acquis створюють довгострокову траєкторію правил і стимулів, яку підприємства можуть капіталізувати у вигляді інноваційного потенціалу, якщо внутрішні інституції не блокують інвестиційні горизонти [4].

Висновки. Інноваційний потенціал підприємства – це здатність організації перетворювати ресурси на новизну, захищати її та масштабувати у вигляді



продуктивності й експорту. Український випадок засвідчує, що країна має окремі сильні «входи» (людський капітал, конкурентні ІКТ-сегменти, зростаючий defence tech), але стикається з інституційним обмеженням, яке знижує віддачу від цих входів. Конвергенція з міжнародними моделями є необхідною, бо вона відкриває доступ до ринків, фінансування, програм та стандартів; однак вона недостатня, якщо обмежується формальним запозиченням норм без перетворення їх на стимули для інновацій підприємств.

Оптимальною для України є стратегічна конвергенція. Стратегічна конвергенція означає: по-перше, інституційний якір євроінтеграції як механізм зниження невизначеності та підвищення довіри; по-друге, мезорівневу політику апгрейду секторів і регіонів через кластери, GVC-upgrading та смарт-спеціалізацію; по-третє, мікрорівневу організаційну модернізацію підприємств через системи інноваційного менеджменту, відкриті інновації, партнерства і розвиток динамічних здатностей. У такій конструкції модернізація економіки постає як результат масового підвищення інноваційного потенціалу підприємств, що змінює технологічну структуру, конкурентоспроможність і стійкість країни.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією виявлених каналів конвергенції на вибірках українських підприємств із використанням кількісних методів, а також з розробленням індикативних систем моніторингу інноваційного потенціалу на мезорівні (секторальному та регіональному) в умовах воєнної та післявоєнної економіки.

Список використаних джерел

1. European Commission. European Innovation Scoreboard 2025: Country profile – Ukraine. 2025. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf



2. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2024: Ukraine – Innovation ranking brief. 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf>

3. WIPO. Global Innovation Index 2024 – GII 2024 results (web publication). 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gii-2024-results.html>

4. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. News: Ukraine's association agreement to Horizon Europe and Euratom Research and Training Programmes enters into force. 09.06.2022. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/ukraines-association-agreement-horizon-europe-and-euratom-research-and-training-programmes-enters-2022-06-09_en

5. EUR-Lex. Summary: Association agreement on Ukraine's participation in Horizon Europe and the Euratom research and training programme. 2022–2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/association-agreement-on-ukraine-s-participation-in-the-horizon-europe-programme-and-the-euratom-research-and-training-programme.html>

6. Horizon Europe Office in Ukraine. Analysis of the involvement of Ukrainian participants in Cluster 1 calls (Horizon 2020 vs Horizon Europe). 20.03.2024. URL: <https://horizon-europe.org.ua/en/news/info/analysis-of-the-involvement-of-ukrainian-participants-in-the-cluster-1-of-horizon-2020-and-horizon-europe-calls/>

7. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration (Cabinet of Ministers of Ukraine). Report on implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU for 2023. 2024. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Report-on-implementation-of-the-Association-Agreement-between-Ukraine-and-the-European-Union-for-2023.pdf>

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. AA implementation report for 2025. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/aa-implementation-report-for-2025.pdf>



9. Головне управління статистики у Львівській області (територіальний орган ДССУ). Прес-випуск: інноваційна діяльність промислових підприємств (частка 16,2 % у 2024 р.). 2024. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/Різне/Press_vypusk/2024/Press_24_09.pdf
10. Державна служба статистики України. Офіційне повідомлення (інноваційно активні підприємства, 2022–2024). 2025. URL: <https://www.facebook.com/731367347022367/posts/870682113090889/>
11. International Organization for Standardization (ISO). ISO 56002:2019 – Innovation management – Innovation management system – Guidance. 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html>
12. ISO & UNIDO. ISO 56002:2019 Innovation management system – a practical guide. Handbook. 2022. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100468.html>
13. Fernandez R., Swart W. The New ISO 56000 Family of Standards for Innovation Management. *Standards (MDPI)*. 2025. Vol. 5, No. 4. P. 34. DOI: <https://doi.org/10.3390/standards5040034>
14. Tidd J. A review and critical assessment of the ISO56002 innovation management systems standard: evidence and limitations. *International Journal of Innovation Management*. 2021. Vol. 25, No. 01. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919621500493>
15. Kihlander I., Magnusson M., Karlsson M. Critical Factors to Consider When Designing an Innovation Management System. *Research-Technology Management*. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 34–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2024.2323893>
16. Schuch K. et al. Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001>
17. Engelmann A. et al. Dynamic capabilities and innovation performance: A systematic literature review and meta-analysis. *Journal of Business Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114631>



18. Stöber M. et al. Dynamic capabilities and open innovation in family enterprises: How family influence shapes a paradoxical relationship. *Technovation*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103235>
19. Bornay-Barrachina M. et al. Innovation capability equation: A systematic review leaving the black box open. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123349>
20. Del Giudice M. et al. Open innovation in SMEs: The mediating role between human capital and firm performance. *The Journal of High Technology Management Research*. 2020. Vol. 31, No. 2. P. 100391. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100391>
21. Audretsch D. B., Guenther C. SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field. *Journal of Business Economics*. 2023. Vol. 93. P. 1213–1229. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01152-w>
22. Tantai B., Che Senik Z., Isa R., Muhamad N. S. Open innovation and internationalization of SMEs: a systematic literature review. *Multinational Business Review*. 2024. Vol. 32, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2023-0200>
23. Yue W. Foreign direct investment and the innovation performance of local enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022. Vol. 9. P. 252. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01274-6>
24. FDI spillover effects on innovation activities of knowledge using and knowledge creating firms: Evidence from an emerging economy. *Technovation*. 2022. Vol. 118. P. 102512. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102512>
25. Do foreign investment and trade spur innovation? *European Economic Review*. 2020. Vol. 121. P. 103343. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2019.103343>
26. FDI forward spillover effects in emerging markets: A comparative meta-analysis of China and Eastern Europe. *Economic Systems*. 2022. Vol. 46. P. 101012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.101012>



27. Prokop V., Stejskal J., Klimova V., Zitek V. The role of foreign technologies and R&D in innovation processes within catching-up CEE countries. *PLOS ONE*. 2021. Vol. 16, No. 4. P. e0250307. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250307>
28. Klimek A. Economic upgrading of Central and Eastern European economies through global value chain participation and foreign direct investment. *Baltic Journal of Economics*. 2024. Vol. 24, No. 2. P. 180–202. DOI: <https://doi.org/10.1080/1406099X.2024.2376503>
29. Kordalska A., Olczyk M. Upgrading low value-added activities in global value chains: a functional specialisation approach. *Economic Systems Research*. 2023. Vol. 35, No. 2. P. 265–291. DOI: <https://doi.org/10.1080/09535314.2022.2047011>
30. Standards and innovation: A review and introduction to the special issue. *Research Policy*. 2023. Vol. 52, No. 8. P. 104830. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104830>
31. Innovation vs. standardization: The conjoint effects of eco-innovation and environmental management systems on environmental performance. *Research Policy*. 2023. Vol. 52, No. 4. P. 104737. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104737>
32. Arslan M., Ince H., Imamoglu S. Z. Effects of Standardized Innovation Management Systems on Innovation Ambidexterity and Innovation Performance. *Sustainability (MDPI)*. 2025. Vol. 17, No. 1. P. 116. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010116>
33. Mazzucato M. Mission-oriented policy: from fixing markets to shaping markets and debunking myths about the state. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2025. Vol. 18, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsaf024>
34. OECD. Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation: A Strategic Portfolio Approach. *OECD Public Governance Reviews*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/052b06b7-en>
35. Reale F. Mission-oriented innovation policy and the challenge of urgency: Lessons from Covid-19 and beyond. *Technovation*. 2021. Vol. 107. P. 102306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102306>



36. Давимука С. А. Інноваційна екосистема оборонної промисловості України: концептуальні засади та практика формування. *Регіональна економіка*. 2024. № 111(1). С. 65–80. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-7>

37. Pidorycheva I. Harmonizing state innovation statistics with the requirements of European standards: institutional basis, challenges, and opportunities. *Journal of European Economy*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 204–224. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2024.02.204>

38. The impact of ISO standards on the diffusion of scientific knowledge. *Research Policy*. 2026. Vol. 55, No. 1. P. 105371. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105371>

39. Antonenko A. M. et al. European approaches and regulatory mechanisms from the perspective of potential harmonization. *Medical Science of Ukraine*. 2024. Vol. 20, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32345/2664-4738.2.2024.18>