

**Одотюк Ігор Васильович,**  
доктор економічних наук,  
головний науковий співробітник;  
ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”

## **УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ВОЄННОМУ ТА ПОВОЄННОМУ ЕТАПАХ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ**

Сучасні воєнні реалії та прийдешні післявоєнні завдання актуалізують необхідність здійснення державою вибору відносно того, на що наразі та в оглядовому майбутньому має бути зорієнтована система управління інноваційним процесом в Україні – на виробництво високотехнологічного кінцевого продукту з використанням національних промислових потужностей чи на пролонгацію тенденції щодо спрямованості сектора науки та інновацій на надання послуг нерезидентним замовникам.

Розвиток і застосування інформаційно-комунікаційних технологій, активна розбудова інтернет-технології мають своїм наслідком інституціалізацію інформаційного суспільства, що слугує початком процесу значної трансформації ролі держави [1].

*За таких трансформаційних реалій визначальними тенденціями відтворення української сфери інновацій, на думку автора, є:*

– інноваційний розвиток високотехнологічного виробництва виявився економічно не вигідним ані виробникам, ані споживачам, ані системі державного регулювання;

– домінуючою практикою розвитку високотехнологічного виробництва став імпорт втілених технологій. Деєтатизація в сфері регулювання інноваційного процесу та розвитку високих технологій, а саме такою постала використовувана концепція державної політики в умовах економічної та інформаційної глобалізації, призвела до посилення залежності національного виробництва від зовнішньої кон'юнктури, і не завжди від економічної. Імпорт втілених технологій, за умови незмінності діючої системи державного регулювання, постане єдиною можливою, втім нетривалою в часі перспективою та способом відтворення сфери інноваційних розробок і високотехнологічного виробництва;

– перспектива досягнення зміни ситуації у сфері фінансового забезпечення розвитку інноваційних розробок та наукомісткого виробництва як з державного, так і з приватного джерел фінансування, в умовах пролонгації стану з наявним рівнем сформованості національного бачення інноваційної ідентичності відсутня. Такий висновок обумовлений тим фактом, що існуюча ситуація провокує відтворення де-факто замкненого кола: успіх у виконанні завдання щодо збільшення обсягу фінансування процесу створення інноваційних технологій з державного

бюджету, доходна частина якого формується здебільшого за рахунок результату діяльності ресурсомістких виробництв, в реаліях збереження невизначеності щодо достатності обсягу майбутньої фінансової підтримки України в період післявоєнної реконструкції з боку її основних країн-партнерів є неможливим априорі;

– нерозв'язаність проблеми комерціалізації наукових розробок, що сприяє утвердженню спеціалізації вітчизняної науки на виконанні замовлень іноземних замовників.

**Проблеми державного управління інноваційним розвитком економіки України характеризуються такими явищами:**

– *домінування в управлінській системі прийняття рішень елементу ситуативності* щодо розв'язання проблеми забезпечення інноваційного розвитку економіки. На наше переконання, не створення умов, а боротьба з наслідками їх відсутності призвели до того, що перспектива утвердження України як європейської держави з потужним інноваційним потенціалом виявилась не реалізованою, адже, отримавши в спадок розвинену, високоефективну загальнодержавну систему вищої освіти і науки, економіка країни опинилась в стані своєї ізоляції від впливу на неї результатів вітчизняної наукової думки. Наслідком такої, на наш погляд, створеної власноруч інноваційної ізоляції, стала поява і утвердження тенденції до неефективного використання інтелектуального ресурсу для потреб економіки, прямим підтвердженням чому стали процеси скорочення та відтоку висококваліфікованих кадрів спочатку зі сфери науки, а згодом і з країни;

– *трансформація інституційної системи управління науково-технічним та інноваційним розвитком*. Її логічним підсумком стало формування на національному рівні такої управлінської вертикалі, в якій місця центральному органу виконавчої влади, який би зосереджував у своїх повноваженнях повну та персональну відповідальність як за розробку та провадження державної політики суто в сфері інновацій та високих технологій, так і за кінцевий результат, в Україні не виявилось. Абсолют політичної доцільності, який, на нашу думку, в питаннях державного управління інноваціями набув прояву у домінуванні політичної коректності над професійністю призвів до того, що прогнозування перспективних напрямів розвитку нових технологій функціонує у вигляді виключно механізму розробки та затвердження стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного, галузевого та регіонального рівнів;

– *стратегічна невизначеність* в питаннях не лише наукових та інноваційних перспектив країни, але і місця країни на глобальному ринку високих технологій цивільного та військового призначення [2, 3]. На нашу думку, за таких умов, а саме – умов підміни стратегічних цілей тактичними завданнями, сподівання на спрацювання європейського фактора як

національного драйвера стимулювання процесу створення новітніх знань та підвищення рівня їх комерціалізації в економіці залишаються для України навіть у довгостроковій повоєнній перспективі не виправданими;

– *національна на рівні держави недалекоглядність*. В умовах інформаційної глобалізації з перспективою становлення гібридного простору-часу така проблема управління інноваціями визначається насамперед тим, що інтереси транснаціональних корпорацій було на певному етапі помилково ототожнено з національними пріоритетами.

Вирішення нагального завдання збереження інноваційного драйвера відновлення національної економіки в умовах воєнного і, особливо, повоєнного етапів вимагає врахування наявних можливостей та спроможностей до економічного відтворення на основі інноваційних технологій. Зміст останніх було визначено і проаналізовано. Тож факторами, котрі визначають наявні можливості вітчизняної сфери інновацій, стали: *відсутність в Плані відновлення України акценту на дієвому механізмі формування інноваційної моделі розвитку української економіки [4], відтермінування країнами НАТО вирішення питання членства України в складі Організації на майбутній період, звуження вхідного ресурсу розвитку національних інновацій, погіршення потенціалу національної економічної конкурентоспроможності в регіоні, пролонгація тенденції до фактичного нівелювання пріоритету розвитку інновацій в структурі важелів державного впливу на зростання національної економіки*. Спроможності ж вітчизняної сфери інновацій визначаються наразі, і, за умови незмінності економічних та управлінських реалій, визначатимуться в оглядовому перспективному періоді тенденцією до посилення таких факторів, як *інертність існуючої системи державного управління інноваціями, деєтатизація сфери інноваційної діяльності, негативна динаміка відтворення наукових кадрів [5]*.

Сформульовані вище можливості та спроможності української галузі інновацій до активного сприяння економічному відновленню на воєнному і повоєнному етапах надають підстави для висновку про формування нагальних національних викликів. *Зокрема упродовж воєнного та післявоєнного періодів такими викликами постають:*

1) *еміграція*. Для економіки еміграція населення в сьогоденні масштабах, а особливо за умови її зростання, означатиме подальше скорочення робочої сили, прямим наслідком чого постане стрімка динаміка до зменшення виробництва, податкових надходжень, збільшення дефіциту платіжного балансу і держбюджету, падіння соціальних стандартів. Для освіти, науки, галузі високих технологій та інновацій еміграція означає додаткове посилення процесу скорочення кадрового складу – від спеціалістів середньої кваліфікації до висококваліфікованих фахівців. Кадровий дефіцит провокуватиме в економіці подальше згортання обсягу виконаних наукових досліджень, остаточну консервацію низьких темпів технологічної модернізації промислових потужностей та інноваційної діяльності виробничих суб'єктів. Станом лише на березень 2023 року

людський капітал української наукової галузі скоротився на 25%, втім обсяг фінансування наукових досліджень та розробок ще у довоєнному 2020 році вже склав менше половини аналогу за підсумком року 2003 [3]. Для країни ж в цілому еміграція означатиме зменшення кількості наявного населення, однак головний наслідок – це програмування чергової, втім значно масштабнішої за чисельністю, демографічної ями для України в майбутньому середньостроковому періоді;

2) *звужене відтворення вітчизняних освітнього, наукового процесів.* Простий тип відтворення галузей освіти і науки буде значно ускладнений внаслідок як відтоку кваліфікованого кадрового складу, так і суттєвого зменшення якісного рівня наданих у сфері освіти послуг. Результати проведеного у 2018 та 2022 роках міжнародного дослідження якості освіти вказують на три принципові моменти. По-перше, рівень якості освіти серед українських школярів 15-ти річного віку за підсумком оцінок 2022 року виявився нижчим за результат 2018р. По-друге, показник опанування українськими школярами базового рівня читацької та математичної грамотності склав у 2022 році відповідно 59 та 58 відсотків. І це при тому, що базовий рівень грамотності – це лише рівень 2 з можливих 6-ти. По-третє, за рівнем якості освіти вже станом на 2022 рік відставання України від візаві в ОЕСР становило від півтора до двох з половиною років навчання за стандартами PISA [див. 3]. Тож мультиплікативний ефект накладання в часі двох вказаних вище тенденцій означатиме завершення процесу деформації інтенсивного формату розвитку галузі науки та освіти в Україні, і утвердження натомість йому екстенсивного способу розбудови національного освітнього і наукового процесів (і це за умови оптимістичного сценарію);

3) *розшарування суспільства.* Падіння соціальних стандартів, про яке згадувалося у першому пункті, постає, як показують сучасні реалії, процесом, який властивий не всьому суспільству, а лише більшій його частині. Посилення тенденції до майнового розшарування не є позитивним ефектом нинішнього етапу розвитку України. Втім маргіналізація суспільства матиме тренд до зростання також і у зв'язку з формуванням нового критерію стратифікації. Безпосереднім наслідком посилення процесу розшарування суспільства за доходом імовірно постане суттєве загострення проблеми еміграції ще на воєнному етапі.

Необхідно відзначити, що три вказані вище виклики набули певного прояву в довоєнний період розвитку України. Звіти низки міжнародних організацій і фахових видань, які наприкінці 10-х і на початку 20-х років нинішнього століття регулярно з'являлись в англomовному середовищі, переконливо показували, що вже на довоєнному етапі Україна мала значне відставання від країн-партнерів по європейському простору як за демонстрованим рівнем економічної результативності, так і за показником досягнутої національної продовольчої безпеки, зокрема за створеним

державою для своїх громадян рівнем їх забезпечення продовольчими продуктами. Разом з тим масштаб національних наслідків, спровокованих утвердженням таких викликів як еміграція та звужене відтворення освітнього та наукового процесів, матиме під час воєнного і, особливо, післявоєнного етапів фундаментальне значення для прийдешнього майбутнього України. Якість, швидкість, обсяг відновлення національної економіки є параметрами, які, безсумнівно, коригуватимуться потенційною зацікавленістю та масштабом участі Західних партнерів у відновленні України, однак останні характеристики параметри, вказані на початку, не визначатимуть. А особливо це стосується вітчизняних сфер фундаментального наукового пошуку та розробки технологічних інновацій, які, як вбачається владою сьогодні, мають відіграти одну з визначальних ролей у післявоєнному відновленні економіки. Тож сформульовані нами виклики та їх наслідки, котрі визначають і визначатимуть результат економічного розвитку на воєнному та повоєнному етапах, зумовлюють формування головної загрози розвитку галузі інновацій в Україні, а відтак і національному потенціалу до відновлення економічної конкурентоспроможності – *втрата країною вітчизняної сфери наукового пошуку, створення та комерціалізації дослідно-конструкторських розробок.*

Саме тому національний вибір, про необхідність здійснення якого Україною йшлося у вступній частині даного матеріалу, має бути зроблений вчасно, інакше втраченими постануть не лише суверенні економічні та технологічні можливості, але також і суб'єктність у прийнятті стратегічних управлінських рішень відносно перспектив подальшого розвитку власної науки, інновацій, економіки, країни.

### **Список використаних джерел**

1. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та післявоєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А.А.: НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2022. С.545-547. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ec-superech-globaliz-ta-localiz-v-umovah-gibryd-viyny.pdf> (дата звернення: 09.10.2024).

2. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року №526: станом на 10 жовт. 2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2024).

3. Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://www.thedigital.gov.ua> (проект розпорядження Кабінету Міністрів України опубліковано 14 грудня 2023 року о 11:37) (дата звернення: 10.10.2024).

4. План відновлення України. *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. URL: <https://www.recovery.gov.ua> (дата звернення: 09.10.2024).

5. Одетюк І.В. Інновації у післявоєнній реконструкції економіки України. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.2> (дата звернення: 10.10.2024).

**Озерчук А. А.,**  
*здобувачка фахової передвищої освіти, група 262;*  
**науковий керівник:**  
**Найко М.Є.,**  
*викладач циклової комісії з фінансів, обліку та оподаткування;*  
*Фаховий коледж економіки та управління*  
*Національної академії статистики, обліку та аудиту*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку сучасних компаній, адже новітні технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність та адаптувати бізнес до швидкозмінного середовища. Проте разом із новими можливостями цифровізація приносить і численні виклики для менеджменту. Керівникам необхідно знайти баланс між впровадженням інновацій, підтримкою командної роботи та мінімізацією ризиків, пов'язаних із технологічними змінами.

*Розглянемо можливості цифрової трансформації:*

1. Оптимізація бізнес-процесів. Завдяки сучасним технологіям, таким як хмарні обчислення, великі дані та штучний інтелект, підприємства можуть значно оптимізувати свої внутрішні процеси. Це дає змогу автоматизувати рутинні операції, що дозволяє менеджерам фокусуватися на стратегічному плануванні та розвитку. Наприклад, автоматизація фінансової звітності, HR-процесів або логістики знижує витрати та скорочує час виконання задач.

2. Збільшення гнучкості та адаптивності. Сучасний бізнес повинен швидко реагувати на зміни ринку та вимоги споживачів. Цифрові інструменти, такі як платформи управління проектами або CRM-системи, дозволяють керівникам оперативно коригувати стратегії та впроваджувати зміни, не втрачаючи ефективності. Наприклад, гібридні та дистанційні моделі роботи стали можливими завдяки технологіям відеоконференцій, інструментам співпраці та мобільному доступу до робочих ресурсів.

3. Поліпшення досвіду клієнтів. Використання даних і аналітики дозволяє компаніям краще розуміти потреби споживачів та налаштовувати продукти і сервіси під індивідуальні вимоги. Такі інструменти, як штучний інтелект та машинне навчання, допомагають створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує лояльність клієнтів та збільшує доходи.