

DOI: 10.32347/2786-7269.2025.13.803-817

УДК 658.5:330.341.1

доцент **Якимчук І.М.**,  
iakymchuk.im@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-9198-5188,  
**Долгополов В.Ю.**,  
dovhopolov\_vy-2022@knuba.edu.ua, ORCID: 0009-0007-8656-098X,  
**Герасимчук Я.Л.**,  
geruch023@ukr.net, ORCID: 0009-0006-3535-3422,  
**Біденко Д.В.**,  
Clarison@ukr.net, ORCID: 0009-0000-0226-7102,  
Київський національний університет будівництва і архітектури

## **ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ**

*У динамічному економічному середовищі XXI століття інноваційна діяльність підприємств розглядається як ключовий фактор зростання, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Комерціалізація інновацій, яка охоплює процес перетворення науково-технічних ідей на ринкові продукти, стає стратегічною метою для багатьох компаній, особливо у високотехнологічних та знанняємних секторах. Однак ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої економіко-управлінські механізми до особливостей інноваційної економіки. Відсутність чітких стратегій, нестача фінансування, слабка взаємодія з інфраструктурою підтримки інновацій, недосконалі моделі оцінки ризиків та невизначеність регуляторного середовища часто стають перепонами до успішного виведення інноваційного продукту на ринок.*

*У межах цієї роботи здійснено спробу комплексного аналізу сучасних тенденцій економіко-управлінських аспектів діяльності підприємств у сфері комерціалізації інновацій. Розглянуто питання стратегічного планування, формування бізнес-моделей, управління інтелектуальною власністю, венчурного фінансування, взаємодії з акселераторськими та кластерними структурами. Особливу увагу приділено оцінці ефективності комерціалізаційних процесів за допомогою KPI, цифрових інструментів моніторингу, а також інтеграції аналітичних систем управління. На основі порівняння українського та зарубіжного досвіду виокремлено ключові бар'єри та можливості вдосконалення процесів комерціалізації на рівні підприємства. Запропоновано концептуальну модель інноваційної трансформації, в якій стратегічна гнучкість, аналітична підтримка прийняття рішень, інтеграція стейкхолдерів і цифровізація управління виступають основними драйверами*

*розвитку. Крім того, охарактеризовано важливість створення корпоративної культури інновацій, яка сприяє внутрішньому підприємництву, відкритості до змін та ефективному обміну знаннями між підрозділами. Успішна комерціалізація неможлива без активної участі топ-менеджменту, який формує бачення інноваційного розвитку, а також без формалізованих процедур управління знаннями та портфелем інноваційних ініціатив. Встановлено, що підприємства, які інвестують у розвиток цифрової аналітики, інструментів штучного інтелекту та автоматизованого прогнозування попиту, досягають значно вищого рівня ефективності в комерціалізації. Акцентовано увагу на необхідності трансформації організаційних структур — від ієрархічних до мережесевих, здатних швидко реагувати на зміни ринку, адаптувати бізнес-моделі та масштабувати інноваційні рішення.*

*Ключові слова: інновації; комерціалізація; управління; підприємство; стратегія; фінансування; цифровізація; ефективність.*

**Постановка проблеми:** Актуальність проблеми комерціалізації інновацій визначається не лише зростаючою потребою у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, але й необхідністю оперативної реакції на виклики цифрової трансформації економіки. Підприємства, що прагнуть закріпитися на ринку, повинні не тільки генерувати нові ідеї, але й ефективно виводити їх на ринок. На практиці ж саме цей етап часто стикається з низкою бар'єрів: від недосконалої нормативної бази до браку інвестицій та інституційної підтримки. Більше того, багато підприємств демонструють обмежену здатність адаптувати свої внутрішні економічні й управлінські механізми до потреб інноваційного циклу.

Особливо проблемною є відсутність комплексного бачення, яке б охоплювало як економічні, так і організаційно-управлінські аспекти комерціалізації. Часто відсутні моделі прогнозування ринкової поведінки інноваційного продукту, нечітко визначені критерії оцінки ризиків, а механізми взаємодії між розробниками, інвесторами та споживачами залишаються фрагментованими. Таким чином, існує об'єктивна потреба в розробці оновлених концепцій управління комерціалізацією інновацій, що враховують сучасні цифрові технології, інституційні обмеження та глобальні економічні тренди.

**Метою статті** є виявлення та систематизація ключових тенденцій у сфері економіко-управлінських аспектів діяльності підприємств під час комерціалізації інновацій, а також розробка концептуальної моделі підвищення ефективності цього процесу. У рамках дослідження здійснюється аналіз чинників, що впливають на успішність трансформації інновацій у ринкові

продукти, а також формулюються пропозиції щодо оптимізації стратегій управління з урахуванням сучасних технологічних, економічних та організаційних умов. Особливу увагу приділено інструментам аналітики, цифровим рішенням, стейкхолдерській взаємодії та побудові ефективного фінансового супроводу інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Проблематика комерціалізації інновацій активно висвітлюється в сучасній науковій літературі, зокрема в роботах, присвячених інноваційному менеджменту, підприємницьким стратегіям і цифровим трансформаціям. Значна частина досліджень фокусується на створенні ефективних моделей управління інноваційним циклом, формуванні венчурної екосистеми та аналізі ролі кластерів у стимулюванні інноваційного розвитку. Вітчизняні й зарубіжні дослідники підкреслюють важливість стратегічної гнучкості, партнерств між підприємствами, науковими установами та державними органами, а також необхідність формалізації процедур оцінки ефективності інноваційних проєктів. У центрі уваги досліджень також перебувають питання організаційного дизайну підприємства в умовах інноваційного навантаження, вибору відповідних бізнес-моделей, оцінки економічних ризиків і побудови інституційного середовища, сприятливого для трансферу технологій. Окремі автори акцентують на важливості цифрових платформ, які дозволяють масштабувати інноваційні рішення, пришвидшувати взаємодію з ринком і забезпечувати прозорість комерціалізаційного процесу. Водночас у багатьох роботах фіксується недостатність емпіричних досліджень щодо українських реалій, зокрема в контексті нестабільного ринкового середовища, нормативних обмежень та обмеженого доступу до інвестицій. Саме тому актуальним є пошук адаптованих управлінських моделей, які враховують специфіку національного контексту.

**Виклад основного матеріалу:** Надзвичайно важливим аспектом сучасного бізнес-середовища є вплив економіка-управлінських факторів на ефективність комерціалізації інновацій у підприємства. Комерціалізація вимагає чіткої інтеграції нових технологій, послуга бо продуктів у ринкові умови з урахуванням управлінських та економічних викликів. Даний процес дуже складний, котрі в себе включає науково-технічний аспект, економічний аналіз, управлінський рішення, стратегії, які спрямовуються на досягнення максимального комерційного результату.

Аналіз даних факторів допомагає краще розуміти зовнішні та внутрішні умови, які найбільше впливають на успіх інновацій і підприємства ефективно адаптують свої стратегії для досягнення конкурентних переваг.

На процес комерціалізації на увазі впливає рівень інфляції, податкові політики, доступність фінансування та економічна стабільність. При високій інфляції або в умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з труднощами у фінансуванні інноваційних проєктів. Зростання вартості капіталу через високі процентні ставки або недостатня кількість емоційних ресурсів обмежують можливості для комерціалізації інновацій. Малі та середні підприємства, які не мають доступу до науково-дослідницьких фондів або великих інвестиційних ресурсів, особливо стосується даного аспекту тому, що обмежуються їхні можливості для впровадження нових технологій [1].

Управлінський фактори включають управлінський рішення, стратегічне планування, організаційну структуру підприємства та вони здатні до гнучкої адаптації змін на ринку. Ключовим аспектом є розробка стратегії комерціалізації інновацій, який включає вибір каналів збуту, ціноутворення, аналіз ринку та просування продуктів і послуг. Ефективність залежить від досвіду та професіоналізму керівництва, вона повинна чітко розуміти потреби та вимоги ринку і передбачати потенційні проблеми, можливості для бізнесу. Неправильно обрана стратегія призводить до значних фінансових втрат та не успішної реалізації інновацій, що знижує конкурентоспроможність підприємства [3].

Адаптація підприємств до змін у ринкових умовах є важливим фактором для успішної комерціалізації та сталого розвитку інновацій. При постійних технологічних, економічних змінах, підприємства повинні швидко реагувати на нові виклики та можливості, які виникають на ринку. Процес адаптації включає зміну внутрішніх бізнес-процесів, управлінських стратегій та постійну модернізацію інновацій. Завдяки цьому підприємство зберігають конкурентоспроможність та ефективно впроваджують нові технології, продукти, послуги які призводять до значних економічних переваг [2].

Основним механізмом адаптації є стратегічне планування, воно враховує зміни в зовнішньому середовищі та вчасно реагує на них. Стратегічне планування включає в себе ринкові тенденції, прогнозування можливих змін у попиті на продукцію та оцінку конкурентного середовища. Адаптація постійно вимагає перегляду існуючих стратегій та їх коригування при наявності нових можливостей, ризиків, тому підприємство гнучке, не втрачає свою ринкову позицію та зберігає стабільність у нестабільному середовищі [3].

Нижче наведена таблиця 1 порівнює основні економіку-управлінський фактори, які впливають на комерціалізації інновації.

На рисунку 1 зображена схема взаємодії управлінських та економічних аспектів комерціалізації інновацій. Схема розглядає детально масштабування,

розробку продукту, виведення на ринок, формування концепції, генерацію ідей, оцінку ринку та наведений детальний опис кожного етапу.

Таблиця 1.

Порівняння основних економіко-управлінських факторів, що впливають на комерціалізацію інновацій (розроблено авторами на основі [3])

Фактор	Суть	Вплив на комерціалізацію
Макроекономіка	Економічна стабільність, підтримка держави	Формує загальний інвестиційний клімат для інновацій
Конкуренція	Насиченість ринку, бар'єри входу	Стимулює впровадження інновацій для лідерства
Фінансування	Банківські кредити, венчурний капітал	Забезпечує ресурси для реалізації інновацій
Правова база	Захист ІВ, регулювання	Гарантує безпеку і стандартизацію інновацій
Стратегія	Бізнес-планування інновацій	Сприяє системному впровадженню новацій
Кадровий потенціал	Досвід і гнучкість менеджменту	Знижує ризики і підвищує ефективність
Міжнародна співпраця	Участь у проєктах, обмін досвідом	Розширює доступ до ринків і технологій
Інвестиції	Джерела капіталу і підтримки	Прискорюють реалізацію інноваційних рішень

Роль інноваційних стратегії у підвищенню конкурентоспроможності підприємств є основною у сучасному бізнес середовищі, швидкий розвиток технологій та змін на ринку потребують постійного вдосконалення своїх послуг, продуктів та операційних процесів. Інновації, котрі впроваджувались через стратегії, дають можливість підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток, що дозволяє адаптуватись до змін у ринковому середовищі та вимогах споживачів [4].

Існує кілька основних напрямків через які інноваційні стратегії сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Першим є диференціація, коли компанії, які розробляється нова цінні послуги або продукти створюють унікальні пропозиції для споживачів, що виділяють їх серед усіх конкурентів. Другим напрямком є зниження витрат, коли інноваційні стратегії включає вдосконалення операційних процесів, оптимізація постачання та виробництва, дозволяючи компаніям знижувати витрати на доставку продукції та виробництво. Завдяки впровадженню та автоматизації новітніх технологій скорочується витрати на матеріали та людські ресурси, знижується собівартість продукції та підвищується ефективність, що зберігає конкурентоспроможні ціни і отримує більше прибуток [5].

Третім напрямком є адаптація та гнучкість до змін на ринку. Зміни в сучасному світі відбуваються дуже швидко, тому підприємство повинні готуватись до швидкої адаптації в нових умовах. Стратегії дозволяють

ефективно реагувати на зміни в попиті, на технологічні умови та нових конкурентів [5].



Рис. 1. Схема взаємодії економічних і управлінських аспектів комерціалізації інновацій (розроблено авторами на основі [4])

Інноваційні стратегії сприяють розвитку підприємства через інтелектуальну власність. Нові патенти, технології, ліцензії, торгові марки - головні джерела важливих доходів та додаткова перевага для компанії на ринку. Активні підприємства розвивають власні технології та інновації, отримують додаткові доходи через ліцензування або продажу своїх розробок іншим, що дає можливість збільшувати фінансові потоки та зміцнювати репутацію лідерської компанії в галузі.

Аналіз основних стратегії та моделі комерціалізації новації важливий елемент для досягання конкурентних переваг у сучасному світі, коли

технологічні зміни та інновації стають драйверами розвитку. Комерціалізація інновацій включає в себе процес переведення технологічних розробок та наукових ідей у комерційна успішність послуги або продукти, що дозволяє підприємством створювати нові ринки, зміцнювати свої позиції та підвищувати конкурентоспроможність. Правильна модель комерціалізації та стратегія забезпечує компаніям істотні переваги перед конкурентами та відкриває нові можливості для розвитку та зростання [6].

Однією з найпоширеніших моделей є «поштовхова інновація», вона передбачає розвиток технологій або продукту, який вже існує на ринку, забезпечуючи його новими функціями або покращенням. Модель поступово розвиває та вдосконалює існуючі товари або послуги на основі новітніх технологічних досягнень. Для підприємства мінімізується ризик тому, що вони працюють на знайомому ринку та додатково здобувають конкурентні переваги завдяки оновленню продуктів, що більш приваблює споживачів. Наприклад, вдосконалення моделей автомобілів, коли до наявних продуктів додають нові функції, такі як поліпшення економії пального, нові технології для безпеки або автоматична паркування.

Існує модель "первинного виходу на ринок", вона розробляє новий продукт або послугу, котрі раніше не існувало на ринку. Модель передбачає високі ризики, але здатна на великий потенціал для створення нового ринку. Такі інновації призводять підприємствам конкурентні переваги, вони стають першопрохідцями на новому ринку, здобувають першу позицію та лояльність споживачів. Для успішної комерціалізації інновацій підприємства потрібні інвестиції у науково-дослідницьку діяльність, просування продукту та маркетинг. Модель ефективно в сферах високих технологій, наприклад розробка нових програмних продуктів, інженерні рішення та медичні технології [6].

Модель "ліцензування та патентування" використовують підприємство для комерціалізації своїх інновацій. Вони надають ліцензію іншим компаніям на використання технологій або продукту, завдяки чому отримують прибуток без необхідності в серйозних інвестиціях у збут і виробництво. Особливо цей фактор важливий для середніх та малих підприємств, які не мають ресурсів для масштабного виробництва. Ліцензування не заробляє на продажу технологій та партнерських відносинах. Патентування інновації отримує захист технологій, що отримує конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі. Модель має значні переваги в умовах глобалізації тому, що вона продає свої технології міжнародним компаніям та ринком, працюючи з іншими підприємствами по світу.

Модель "відкритих інновацій" більш сучасно та гнучка стратегія, яка зосереджується на інтеграції інновацій ідей у різних джерелах, від зовнішніх партнерів, університетів, постачальників та інших підприємств. Вона активно залучає зовнішні ідеї та технології для розвитку власних продуктів для скорочення часу на розробку та підвищення ймовірності успіху. Підхід швидко адаптується до змінюваного ринку, працює з іншими інноваційними агентами та досягає великих результатів.

Нижче наведена таблиця 2 порівнює активності різних інноваційних стратегій, котрі використовуються підприємством для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Таблиця 2.

Порівняння ефективності різних інноваційних стратегій для підприємств  
(розроблено авторами на основі [6])

Інноваційна стратегія	Короткий опис	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
Диференціація	Унікальні продукти, висока цінність	Висока ринкова позиція	Високі витрати на розробку	Apple (iPhone)
Зниження витрат	Оптимізація витрат і ресурсів	Вища маржа, ефективність	Залежність від зовнішніх змін	Toyota (Lean production)
Технологічне лідерство	Інвестування в нові технології	Ринкове лідерство	Великі інвестиції	Tesla (електромобілі)
Відкриті інновації	Зовнішні джерела інновацій	Швидкий доступ до технологій	Втрата контролю	Procter & Gamble
Патентування і ліцензування	Захист і передача інтел. власності	Доходи без виробництва	Залежність від ліцензіатів	Фармацевтичні компанії
Стратегічні альянси	Партнерства для спільних розробок	Розподіл витрат і ресурсів	Конфлікти і складність управління	Google (віртуальна реальність)

Рисунок 2 відображає моделі стратегій комерціалізації інновацій та вплив на конкурентоспроможність підприємств. На схемі зображена ліцензійна, партнерська, відкрита імітаційна та інші з детальним описом.

Оцінка економічної ефективності інвестицій критично важливе для підприємства, вона визначає вигідність та життєздатність інвестиції в нові технології, послуги чи продукти. Інноваційні проекти потребують фінансових витрат на початковому етапі, тому для забезпечення успіху інвестицій потрібно оцінювати їх економічну доцільність та потенціал для отримання прибутку. Методи оцінки економічної ефективності дозволяють зменшувати ризики, які пов'язані з інвестиціями, допомагати підприємством приймати рішення стосовно, які інноваційні проекти потребують реалізації.

Один з основних методів - це метод чистої приведеної вартості (NPV, Net Present Value). Даний метод обчислює різницю між приведеними вартостями майбутніх грошових потоків, які генерувати інноваційний проект. Якщо чиста приведена вартість буде позитивною, то інвестиція вважатиметься економічно ефективною, очікувані доходи будуть перевищувати витрати. Якщо чиста приведена вартість буде негативною, то проект буде не вигідним та його реалізація призведе до фінансових збитків. NPV визначає чи потрібно вкладати ресурси в конкретний проект, враховує поточні витрати та майбутні економічні вигоди [8].

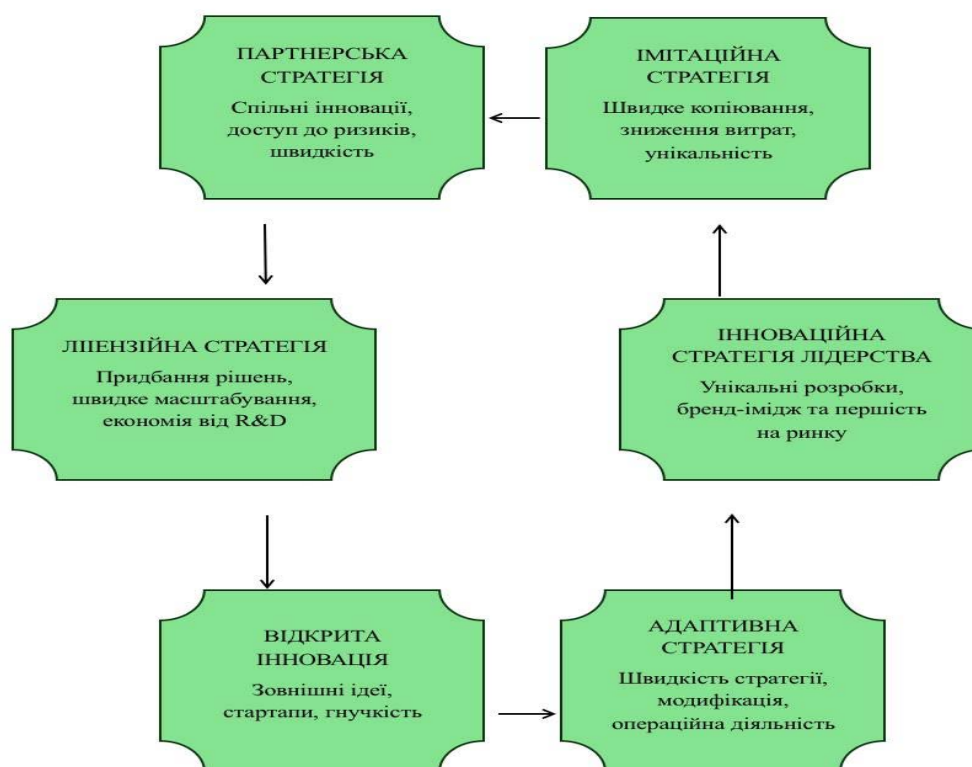


Рис. 2. Моделі стратегій комерціалізації інновацій і їх вплив на конкурентоспроможність підприємств (розроблено авторами на основі [7])

Внутрішня норма прибутковості (IRR, Internal Rate of Return) визначає ставку дисконтування, чиста приведена вартість якої буде дорівнювати 0. Внутрішня норма прибутковості є цією нормою, про яку інвестиція не приносить ні збитків, ні прибутку. Якщо IRR буде перевищувати вартість капіталу, то проект вважається економічно ефективним. IRR дозволяє порівнювати швидко кілька проектів та визначати, котрі з них більш прибутковий. Для проектів з невизначеними грошовими потоками, метод може бути менш надійним, через великі відтоки або припливи коштів [9].

Аналіз переваг та ризиків, які виникають при інвестуванні в проекти невід'ємна частина прийняття управлінських рішень у промисловій та будівельній галузі, інновації впливають на ефективність,

конкурентоспроможність та продуктивність. Інвестиції в новації часто пов'язані з високими витратами на науково-дослідницьку діяльність, зміну існуючих виробничих процесів або розробку нових технологій, що підвищує рівень невизначеності та ризиків. Інвестиції пропонують значні переваги, які забезпечують підприємством конкурентні переваги, приносять додаткові доходи та покращують ефективність операційних процесів [10].

Інвестування в інноваційні проекти має численні переваги, які покращують економічні показники підприємства. Головною перевагою є можливість підвищення продуктивності та ефективності операційних процесах. У будівельній галузі застосування BIM (Building Information Modeling) або автоматизованих систем управління будівництвом, скорочує витрати на проектування, знизують час, який необхідний для завершення проекту та зменшує помилки, що знижує загальні витрати та швидше задовольняє потреби замовників [11].

Нижче наведена таблиця 3 порівнює основні методи оцінки економічної ефективності інвестицій. Вона містить опис кожного методу, переваги, недоліки та приклади застосування в реальних умовах. їх проектах, враховуючи характер та специфіку галузі інвестицій.

Таблиця 3.

Оцінка економічної ефективності інвестицій в інноваційні проекти  
(розроблено авторами на основі [11])

Метод оцінки	Суть методу	Переваги/Недоліки	Приклад застосування
<b>NPV</b>	Різниця між дисконтованими доходами і витратами	+ Точність з урахуванням часу – Залежність від прогнозів	Інвестпроекти у будівництві потужностей
<b>IRR</b>	Ставка, за якої NPV = 0	+ Зручно для порівняння – Некоректність для нестандартних випадків	Вибір серед кількох проектів
<b>Payback Period</b>	Час повернення вкладень	+ Простота – Ігнорування вартості грошей у часі	Інвестиції в автоматизацію виробництва
<b>EVA</b>	Прибуток після покриття витрат на капітал	+ Показує справжній прибуток – Не враховує зміни в потоках	Аналіз цінності проекту після витрат
<b>Аналіз чутливості</b>	Вплив змін параметрів на результати	+ Виявлення ризиків – Ігнорування взаємозв'язків	Вартість сировини або ринкові ціни
<b>Сценарний метод</b>	Аналіз можливих варіантів розвитку подій	+ Прогнозування – Залежність від припущень	Запуск нового продукту

Рисунок 3 демонструє схему оцінки ризиків та економічної ефективності інвестицій в новації. Схема показує взаємозв'язок між управлінським рішенням, інвестиційно-аналітичної системи оцінки новацій та основними блоками аналізом. Схема деталізує процеси та оцінює результати. Підхід комплексно оцінює доцільність інноваційних проектів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

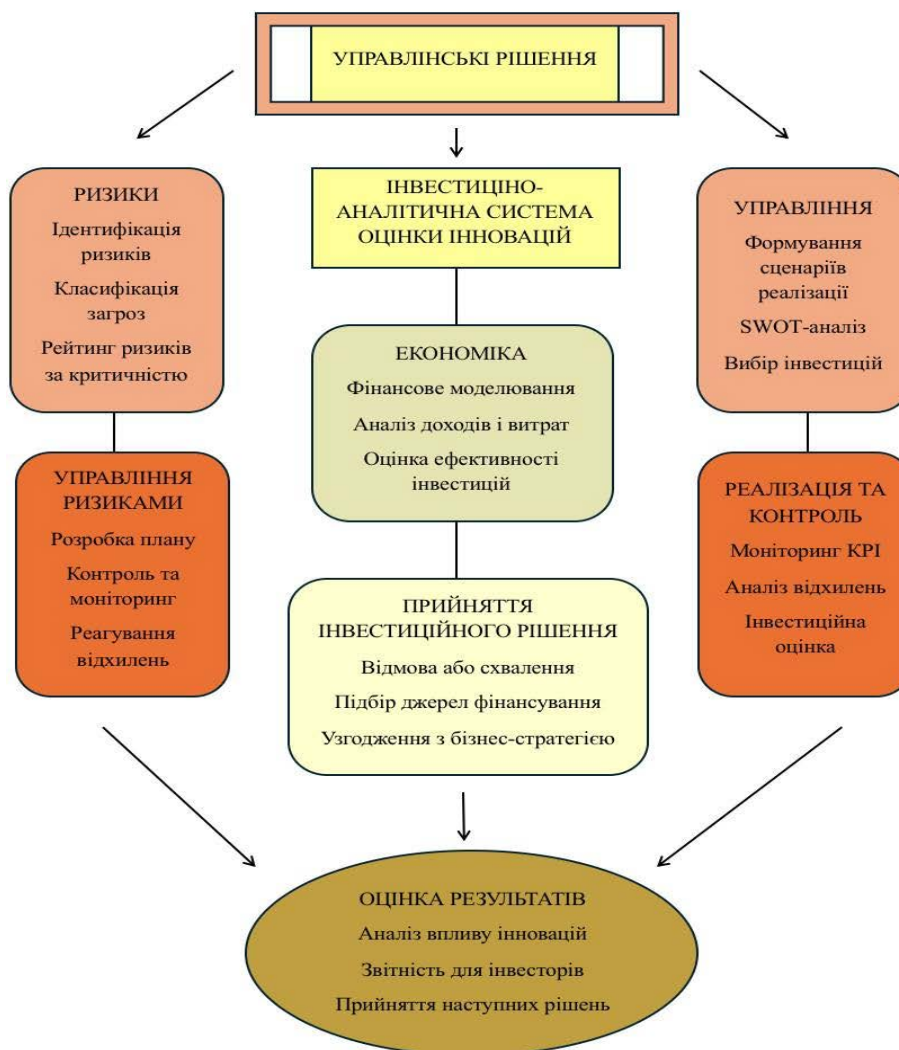


Рис. 3. Схема оцінки ризиків та економічної ефективності інвестицій в інновації  
(розроблено автором на основі [12])

Аналіз переваг та ризиків, які виникають при інвестуванні в проекти невід’ємна частина прийняття управлінських рішень у промисловій та будівельній галузі, інновації впливають на ефективність, конкурентоспроможність та продуктивність. Інвестиції в новації часто пов’язані з високими витратами на науково-дослідницьку діяльність, зміну існуючих виробничих процесів або розробку нових технологій, що підвищує рівень невизначеності та ризиків. Інвестиції пропонують значні переваги, які

забезпечують підприємством конкурентні переваги, приносять додаткові доходи та покращують ефективність операційних процесів. Важливо для правильного прийняття рішень оцінити ризики та переваги інвестицій, щоб забезпечити максимально вигоду та мінімізувати потенційні втрати [10].

Інвестування в інноваційні проекти має численні переваги, які покращують економічні показники підприємства. Головною перевагою є можливість підвищення продуктивності та ефективності операційних процесах. У будівельній галузі застосування BIM (Building Information Modeling) або автоматизованих систем управління будівництвом, скорочує витрати на проектування, знизують час, який необхідний для завершення проекту та зменшує помилки, що знижує загальні витрати та швидше задовольняє потреби замовників [11].

### Література

1. Харів, П.С. "Інноваційний розвиток підприємств: теорія та практика". – Навчальний посібник. – Львів: Львівський університет, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/blevwj>
2. Чуприна Ю.А. Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру // «Формування ринкових відносин в Україні»// 2019. – № 2 (213). – с. 81-87 [https://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2\\_2019.pdf](https://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf)
3. Мудра, М.С. "Інноваційні підходи до управління проектами в будівництві". – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук. – Київ: Національний університет будівництва і архітектури, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/ejtngw>
4. Шевченко, О.В. "Методи управління економічними ризиками в умовах глобалізації". – Економіка та організація управління. – Київ: НАН України, 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>.
5. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(1), 40–50.
6. Інститут інноваційного розвитку та сталого розвитку. "Інноваційні технології в управлінні проектами". – Монографія. – Київ: ПДСР, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya-2023.pdf>.
7. I. Chupryna, R. Tormosov, D. Abzhanova, D. Ryzhakov, V. Gonchar and N. Plys, "Scientific and Methodological Approaches to Risk Management of Clean Energy Projects Implemented in Ukraine on the Terms of Public-Private Partnership," 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Nur-Sultan, Kazakhstan, 2022, pp. 1-8

8. Київський національний університет будівництва і архітектури. "Регіональна політика: Збірник наукових праць". – Київ: НТУУ «КПІ», 2017. – Ч. 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surli.li/quwsup>
9. Приходько, О.О. "Управління проектами в умовах зміни технологічних процесів". – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук. – Київ: Національний університет будівництва і архітектури, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surli.cc/jdmglh>
10. Київський національний університет технологій та дизайну. "Управління проектами: теоретичні основи та практичні аспекти". – Навчальний посібник. – Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf>.
11. Букліб. "Управління проектами: методи та практичні аспекти". – Букліб. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/37224/>.
12. Chupryna, G. Ryzhakova, V. Pokolenko, D. Prykhodko and A. Faizullin, "Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development," 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 2021, pp. 1-9

Associate Professor **Iryna Yakymchuk,**  
**Volodymyr Dolhopolov, Yaroslav Herasymchuk, Dmytro Bidenko,**  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

## **TRENDS IN ECONOMIC AND MANAGEMENT ASPECTS OF ENTERPRISES' ACTIVITIES IN THE PROCESS OF COMMERCIALIZATION OF INNOVATION**

In the dynamic economic environment of the 21st century, innovative activity of enterprises is considered a key factor of growth, competitiveness and resilience to external challenges. Commercialization of innovations, which encompasses the process of transforming scientific and technical ideas into marketable products, is becoming a strategic goal for many companies, especially in high-tech and knowledge-intensive sectors. However, the effectiveness of this process largely depends on the ability of the enterprise to adapt its economic and management mechanisms to the peculiarities of the innovation economy. The lack of clear strategies, lack of financing, weak interaction with the innovation support infrastructure, imperfect risk assessment models and uncertainty of the regulatory environment often become obstacles to the successful launch of an innovative product on the market.

Within the framework of this work, an attempt was made to conduct a comprehensive analysis of modern trends in the economic and managerial aspects of the activities of enterprises in the field of commercialization of innovations. The issues of strategic planning, the formation of business models, intellectual property management, venture financing, interaction with accelerator and cluster structures were considered. Particular attention was paid to assessing the effectiveness of commercialization processes using KPI, digital monitoring tools, as well as the integration of analytical management systems. Based on a comparison of Ukrainian and foreign experience, key barriers and opportunities for improving commercialization processes at the enterprise level were identified. A conceptual model of innovation transformation was proposed, in which strategic flexibility, analytical support for decision-making, stakeholder integration, and digitalization of management are the main drivers of development. In addition, the importance of creating a corporate culture of innovation that promotes internal entrepreneurship, openness to change, and effective knowledge exchange between departments was characterized. Successful commercialization is impossible without the active participation of top management, which forms a vision of innovative development, as well as without formalized procedures for managing knowledge and a portfolio of innovative initiatives. It has been established that enterprises that invest in the development of digital analytics, artificial intelligence tools and automated demand forecasting achieve a significantly higher level of efficiency in commercialization. Attention is focused on the need to transform organizational structures - from hierarchical to network, capable of quickly responding to market changes, adapting business models and scaling innovative solutions.

Keywords: innovation; commercialization; management; enterprise; strategy; financing; digitalization; efficiency.

## REFERENCES

1. Kharyv, P.S. Innovative development of enterprises: theory and practice. – Textbook. – Lviv: Lviv University, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://surl.li/blevwj>. {in English}
2. Chupryna, Yu.A. Methodology for integrating the potential of stakeholders into the structure of the construction cluster. – Formation of Market Relations in Ukraine, 2019. – No. 2 (213). – Pp. 81–87. – [https://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2\\_2019.pdf](https://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf). {in Ukrainian}
3. Mudra, M.S. Innovative approaches to project management in construction. – Dissertation for the degree of Candidate of Technical Sciences. – Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture, 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://surl.li/ejtngw>. {in English}

4. Shevchenko, O.V. Methods of economic risk management under globalization. – Economics and Organization of Management. – Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, 2020. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>. {in Ukrainian}
5. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. – International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, 2022. – Vol. 12(1). – Pp. 40–50. {in Ukrainian}
6. Institute of Innovation and Sustainable Development. Innovative technologies in project management. – Monograph. – Kyiv: IISD, 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya-2023.pdf>. {in English}
7. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Ryzhakov, D., Gonchar, V., & Plys, N. Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. – 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 2022. – Pp. 1–8. {in Ukrainian}
8. Kyiv National University of Construction and Architecture. Regional Policy: Collection of Scientific Works. – Kyiv: NTUU "KPI", 2017. – Part 2. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://surl.li/quwsup>. {in Ukrainian}
9. Prykhodko, O.O. Project management in conditions of changing technological processes. – Dissertation for the degree of Candidate of Technical Sciences. – Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture, 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://surli.cc/jdmgln>. {in Ukrainian}
10. Kyiv National University of Technologies and Design. Project management: theoretical foundations and practical aspects. – Textbook. – Kyiv: Kyiv National University of Technologies and Design, 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf>. {in Ukrainian}
11. Buklib. Project management: methods and practical aspects. – Buklib, 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://buklib.net/books/37224/>. {in Ukrainian}
12. Chupryna, G., Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Prykhodko, D., & Faizullin, A. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. – 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 2021. – Pp. 1–9. {in Ukrainian}