

**Алла Михайлівна Ткаченко,***д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-1843-2579

e-mail: [alla0676128584@gmail.com](mailto:alla0676128584@gmail.com);**Тетяна Олександрівна Пожуєва,***д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-9895-2557

e-mail: [lowleyhome@gmail.com](mailto:lowleyhome@gmail.com)

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТАРТАПІВ: КРИТЕРІЇ ТА ДІАГНОСТИКА

**Вступ.** Інновації відіграють ключову роль у розвитку стартапів і можуть бути розглянуті з різних аспектів. Оскільки інновації допомагають стартапам створювати унікальні продукти та послуги, що дозволяє їм виділятися на ринку. Згідно з даними McKinsey<sup>1</sup>, компанії, які активно впроваджують інновації, втричі частіше досягають своїх фінансових цілей порівняно з тими, хто цього не робить. Наприклад, стартапи в сфері технологій, такі як Uber<sup>2</sup> і Airbnb<sup>3</sup>, змогли стати лідерами ринку завдяки інноваційним бізнес-моделям, які змінили традиційні індустрії таксі та готелів відповідно. Крім того, інноваційні стартапи мають більше шансів залучити інвестиції. Венчурні капіталісти та інвестори шукають компанії, які пропонують нові, перспективні технології та бізнес-моделі. Згідно з дослідженням CB Insights [1], 42% стартапів провалюються через відсутність потреби на ринку, що підкреслює важливість інновацій для створення продуктів, які задовольняють потреби споживачів. Одним з найскраповіших прикладів вдалого залучення та освоєння інвестицій у високотехнологічні стартапи є компанія SpaceX<sup>4</sup>, що змогла залучити мільярди доларів інвестицій завдяки своїм революційним підходам до космічних досліджень.

Загально визнано, що інновації сприяють підвищенню продуктивності та ефективності бізнес-процесів. Впровадження нових технологій дозволяє знижувати витрати, оптимізувати виробництво та покращувати якість продуктів [2]. Так, згідно з даними OECD<sup>5</sup>, країни Євросоюзу, які інвестують в

інновації, мають вищі показники продуктивності праці та економічного зростання.

Варто зазначити, що впровадження автоматизації та штучного інтелекту допомогло стартапам збільшити продуктивність і зменшити витрати. Прикладами успішного використання зазначеного підходу є такі фірми, як Zebra Medical Vision та UiPath. Zebra Medical Vision. Стартап, що реалізується компанією Zebra (має у переліку й інші стартапи), використовує штучний інтелект для аналізу медичних зображень, що дозволяє швидше та більш точно діагностувати захворювання<sup>6</sup>. Це не тільки підвищує продуктивність медичних працівників, але й значно знижує витрати на діагностику завдяки автоматизації процесів. UiPath – стартап, що спеціалізується на роботизованій автоматизації процесів (RPA)<sup>7</sup>. Використовуючи автоматизацію, UiPath допомогла багатьом компаніям автоматизувати рутинні завдання, що призвело до значного зменшення витрат і підвищення ефективності. Згідно з їхніми звітами<sup>8</sup>, клієнти UiPath змогли скоротити час виконання завдань до 90%.

Ще однією важливою особливістю є те, що інноваційні стартапи мають більшу гнучкість та здатність адаптуватися до змінних ринкових умов. Це особливо важливо в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

Інновації у стартапах сприяють не лише економічному зростанню, але й соціальному розвитку. Вони можуть створювати нові робочі місця та покращувати якість життя. Так Г. Л. Вербицька [3] і

<sup>1</sup> URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 19.03.2026)

<sup>2</sup> URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Uber> (дата звернення: 19.03.2026)

<sup>3</sup> URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb> (дата звернення: 19.03.2026)

<sup>4</sup> Smith R. How Much Money Does SpaceX Make? The Motley Fool. 2024. 2 Mar. URL: <https://www.fool.com/investing/2024/03/02/how-much-money-does-spacex-make/> (дата звернення: 19.03.2026)

<sup>5</sup> URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-european-union-and-euro-area-2025\\_5ec8dcc2-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-european-union-and-euro-area-2025_5ec8dcc2-en.html) (дата звернення: 19.03.2026)

<sup>6</sup> URL: <https://www.weforum.org/organizations/zebra-medical-vision/> (дата звернення: 19.03.2026).

<sup>7</sup> URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/UiPath> (дата звернення: 19.03.2026).

<sup>8</sup> URL: <https://www.uipath.com/resources/automation-case-studies> (дата звернення: 19.03.2026).



А. М. Ткаченко та Д. А. Межеричький [4] у своїх роботах зазначають, що інноваційна діяльність має ключове значення для забезпечення економічної стабільності країни, оскільки відкривають перед підприємствами можливості для розширення свого ринку та сприяють створенню нових робочих місць. Ще одним важливим зауваженням є те, що стартапи в сфері відновлюваної енергетики, такі як Tesla [5], сприяють переходу до більш сталих джерел енергії, що має позитивний вплив на довкілля та економіку.

**Аналіз досліджень та публікацій.** J. E. Ettlіe та S. R. Rosenthal [6] досліджують інноваційні процеси та їх вплив на продуктивність у сфері виробництва. Так у їх дослідженні наведено дев'ять поглиблених історій виробничих фірм, які запроваджують важливі нові інноваційні послуги. Підприємства-виробники перебувають під зростаючим тиском щодо диверсифікації напрямків діяльності, які пропонують унікальний внесок у довгострокову прибутковість, і ця стаття покращує розуміння того, як фірми, що діють на ринку, успішно здійснюють цей перехід. Використовуючи аналітичну індукцію, автори відбирають опубліковані оголошення про пропозиції нових важливих послуг від відомих фірм-виробників. Прикладом такого типу інноваційних послуг може бути пропозиція компанії General Motor систем віддаленої підтримки водія OnStar (не включені до цього зразка). Загалом дев'ять випадків (43 відсотки компаній, з якими зв'язалися) брали участь у цьому підході до прикладу. Таким чином автори дослідження доходять висновку, що існують дві основні стратегії розвитку та впровадження нових важливих інновацій у сфері послуг, що представляють важливі кроки щодо диверсифікації для фірми. Обидва вимагають спонсорства генерального директора/президента, але базуються на різних корпоративних культурах. Шлях інженерної культури до комерціалізації, як правило, розвиває нові для фірми концепції, вимагає розробки багатофункціональної стратегії та добре працює з чемпіонами з операцій, які мають глибокі знання процесу конверсії у відповідному галузевому контексті. Підприємницька орієнтація на шлях комерціалізації, як правило, розвиває концепції, нові для галузі або нові для світу в поєднанні з єдиними чемпіонами з науково-дослідних та інженерних робіт. Будь-яка стратегія працює добре залежно від культури розвитку та наявних ресурсів. Обмеження/наслідки дослідження – узагальнення тут обмежені відомими виробничими компаніями. Пропозиції інноваційних послуг новими учасниками виробництва та надання послуг, а також діючими фірмами, що надають послуги, такими як банки та лікарні, ще мають бути досліджені на предмет їхньої корпоративної культури та схильностей до спонсорства. Виявлені моделі альтернатив корпоративної культури та інноваційних ролей, враховуючи початкові контек-

туальні умови, є новим внеском у цій галузі. Це відбувається в той час, коли виробничі фірми дозріли для стратегічних змін і використання основних компетенцій для переходу до важливого нового сервісного бізнесу. Однак у даному дослідженні увагу зосереджено, перш за все, на сфері послуг, що значною мірою звужує практичну застосовність даного підходу. Проте – це одна з перших робіт яка хоч і напряду не вказує на важливість стартапів, однак постійно оперує дотичними поняттями та підходами, що знайшло відгук в подальших дослідженнях [7; 8].

Ще однією основою, що може бути використана при побудові інноваційного потенціалу стартапів, є книга E. Ries [9], де автор зазначає, що більшість стартапів зазнають невдачі. Але багатьом із цих невдач можна запобігти. Таким чином автор виводить таке поняття, як Lean Startup – новий підхід, який використовується в усьому світі, змінюючи спосіб створення компаній і випуск нових продуктів. При цьому Ries визначає стартап як організацію, яка займається створенням чогось нового в умовах надзвичайної невизначеності. Підхід Lean Startup сприяє створенню компаній, які мають певні капіталовкладення та ефективніше використовують людську творчість. Натхненний уроками ощадливого виробництва, автор дослідження спирається на «підтвержене навчання», швидкі наукові експерименти, а також низку неінтуїтивних практик, які скорочують цикли розробки продукту, вимірюють фактичний прогрес. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни. Ries пропонує науковий підхід до створення та управління успішними стартапами в часи, коли компанії потребують інновацій найгостріше.

ОЕСД зазначають<sup>1</sup> експотенціально зростаючий вплив інновацій на економічний розвиток в різних країнах. Також вони зазначають, що технології, що розвиваються, мають потенціал для вкрай необхідних трансформацій і реагування на кризи, але вони також створюють ризики та виклики. Хоча універсального підходу не існує, загальна та передбачувана основа для управління розвитком технологій може бути корисною на національному чи міжнародному рівнях. Це може допомогти передбачити проблеми, вирішувати їх за допомогою відкритих та інклюзивних процесів і узгодити траєкторії інновацій із суспільними цілями. ОЕСД розробляє випереджувальну політичну основу для більш цілеспрямованого впровадження цінностей у процес розвитку технологій. Це може допомогти перемістити фокус управління з виняткового управління ризиками технологій на залучення зацікавлених сторін до інноваційного процесу на ранніх стадіях.

Таким чином ми підійшли до формулювання мети даного дослідження.

<sup>1</sup> OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. <https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en>

**Метою** даної наукової статті є визначення та аналіз критеріїв оцінки інноваційного потенціалу стартапів, а також розробка ефективних методів та інструментів діагностики, які сприятимуть оптимізації їх розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

**Результати дослідження.** Оцінка інноваційного потенціалу важлива для успішності стартапів з точки зору стратегічного розвитку і залучення інвестицій. Ключовими аспектами при цьому будуть такі фактори, як:

- оцінка ринкової потреби. Стартапи, які успішно оцінюють ринкову потребу і вміють відповісти на неї з інноваційними продуктами чи послугами, мають більше шансів на успіх. Згідно зі звітом McKinsey Global Institute<sup>1</sup>, до 75% стартапів не виживають через недооцінку ринкової потреби;

- конкурентні переваги. Оцінка інноваційного потенціалу дозволяє стартапам ідентифікувати свої конкурентні переваги, такі як унікальні технології, нові підходи до ринку чи інтелектуальна власність. За даними Startup Genome<sup>2</sup>, стартапи з сильними конкурентними перевагами мають більшість шансів на успіх у порівнянні з конкурентами;

- приваблення інвестицій. Інвестори активно оцінюють інноваційний потенціал стартапів перед вкла-

данням коштів. За даними Crunchbase<sup>3</sup>, стартапи з ясною інноваційною стратегією мають в середньому на 50% більше шансів на залучення фінансування;

- масштабованість та зростання. Оцінка інноваційного потенціалу дозволяє стартапам зрозуміти можливості для масштабування бізнесу та його зростання. Інноваційні підходи часто дозволяють досягти швидкого зростання на ринку і зайняти лідируючі позиції. Згідно з дослідженням Kauffman Foundation [10], масштабованість є ключовим фактором у виживанні стартапів у тривалості. CB Insights [1] більш детально розкриває причини провалів та ранжує їх за частотністю. Однак причини обидва дослідження називають тотожні;

- стратегічне планування та управління ризиками. Оцінка інноваційного потенціалу дозволяє стартапам встановити стратегічне планування і управляти ризиками. Це особливо важливо в умовах високої нестабільності ринків і конкуренції.

Оцінка інноваційного потенціалу виступає ключовим елементом стратегічного управління стартапами, сприяючи їхньому успішному розвитку, конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Підходами, якими можна скористатись для оцінки інноваційного потенціалу можна поділити на такі групи (табл. 1):

Таблиця 1. Підходи до оцінки інноваційного потенціалу стартапів

Методи	Методологія	Інструменти
Кількісні	- збір кількісних даних для оцінки інноваційного потенціалу стартапів; використання статистичних методів для аналізу зібраних даних.	- опитувальники та анкети для збору даних від стартапів; - статистичні програми (SPSS, R, Stata) для аналізу даних; метод регресійного аналізу для визначення взаємозв'язків між змінними.
Якісні	- проведення інтерв'ю та фокус-груп з представниками стартапів, експертами та інвесторами; контент-аналіз отриманих даних для виявлення основних тенденцій та інсайтів.	- напівструктуровані інтерв'ю; програмне забезпечення для аналізу якісних даних (NVivo, Atlas.ti).
SWOT-аналіз	аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT) для стартапів.	- шаблони для проведення SWOT-аналізу; порівняння результатів SWOT-аналізу між різними стартапами.
PESTEL-аналіз	аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та легальних факторів, які впливають на інноваційний потенціал стартапів.	- шаблони для проведення PESTEL-аналізу; порівняння результатів PESTEL-аналізу між різними стартапами.
Аналіз кейсів	вивчення успішних та невдалих кейсів стартапів для виявлення факторів, що впливають на їх інноваційний потенціал.	- збір та аналіз кейс-стаді з відкритих джерел (звіти, статті, інтерв'ю); порівняльний аналіз кейсів.
Діагностичні моделі	- розробка та застосування моделей для діагностики інноваційного потенціалу стартапів; використання багатокритеріальних методів оцінки (наприклад, АНР - метод аналізу ієрархій).	- розробка матриць та інших візуальних інструментів для діагностики; програмне забезпечення для реалізації діагностичних моделей (Excel, спеціалізоване ПЗ).

Джерело: складено авторами

Використання комплексного підходу, що включає кількісні та якісні методи, а також спеціалізовані аналізи, дозволить отримати всебічне уявлення про інноваційний потенціал стартапів. Такий підхід сприятиме розробці ефективних стратегій розвитку стар-

тапів та підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку. Також важливим є дослідження інноваційного потенціалу стартапів не лише з точки зору підходів, але й з урахуванням факторів, які впливають на результативність даних процесів (рис. 1).

<sup>1</sup> URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>

<sup>2</sup> The Global Startup Ecosystem Report 2025. *Startup Genome*. URL: <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction> (дата звернення: 19.03.2026).

<sup>3</sup> Robinson J. Ways to Raise Money: The Ultimate Guide to Raising Startup Capital. *Crunchbase*. URL: <https://about.crunchbase.com/blog/raising-startup-capital> (дата звернення: 19.03.2026).

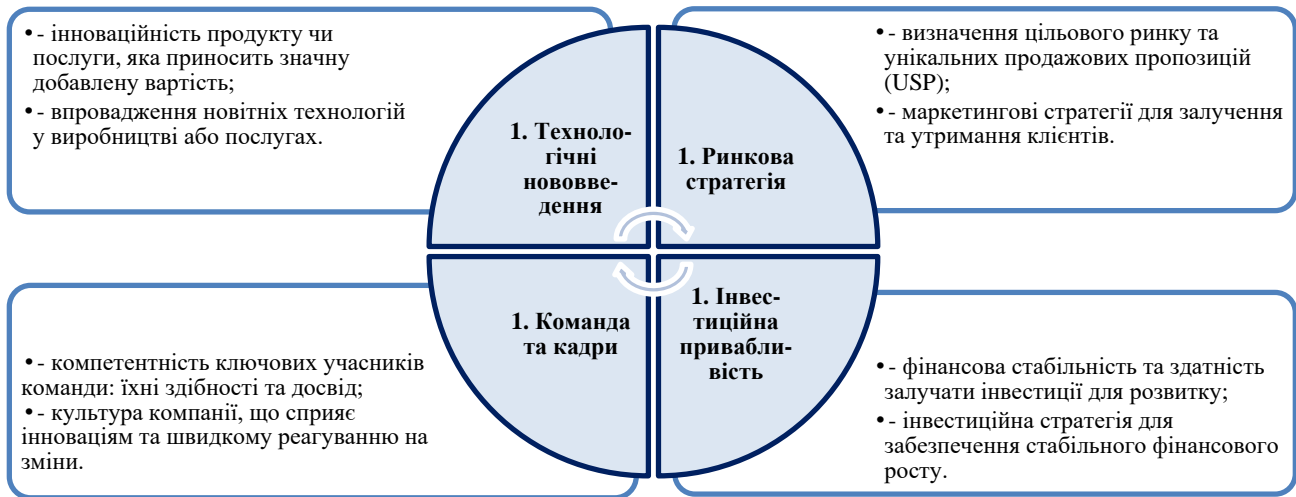


Рис. 1. Схема інноваційного потенціалу стартапів

Джерело: складено авторами

Ще одним можливим представленням даного підходу може стати така таблиця (табл. 2).

Таблиця 2. Критерії оцінки інноваційного потенціалу

Критерії оцінки	Опис критерію	Оцінка * (шкала від 1 до 5)
Ринковий потенціал	Потенціал ринку, розмір цільової аудиторії	4
Технологічна складність	Ступінь технічної складності продукту	3
Конкурентні переваги	Унікальність технології або сервісу	5
Фінансова стійкість	Фінансові показники, прибутковість	4
Інноваційний потенціал	Ступінь інноваційності ідеї або продукту	5
Екологічна зручність	Вплив продукту на навколишнє середовище	3
Соціальна відповідальність	Спрямованість на вирішення соціальних проблем	4

\* оцінка гіпотетична

Джерело: складено авторами

У табл. 2 для кожного критерію оцінки наведено короткий опис, що він означає, та оцінка, яка встановлюється на основі внутрішнього аналізу або за допомогою експертних оцінок. Шкала оцінок може бути від 1 до 5 або іншої, залежно від методології оцінки, яка буде використана.

Ще одним візуально-логічним аналізом, що може використовуватись як в межах окресленої системи, так й окремо є SWOT-аналіз. Для стартапів він передусім буде являти такий перелік (рис. 2).

Також, у разі, якщо ми маємо кілька варіантів прийняття рішення, то варто провести порівняльний аналіз, що схематично матиме такий вигляд (табл. 3).



Рис. 2. Діаграма SWOT-аналізу інноваційного потенціалу

Джерело: складено авторами

**Таблиця 3. Графік порівняльної оцінки інноваційного потенціалу між стартапами**

Стартап А	Стартап В	Стартап С
Ринковий потенціал		
Технологічна складність		
Конкурентні переваги		
Фінансова стійкість		

Джерело: складено авторами

Таким чином цей графік може включати порівняння різних стартапів за їхнім інноваційним потенціалом на основі визначених критеріїв. У графіку порівнюються три стартапи (А, В, С) за трьома критеріями їхнього інноваційного потенціалу: ринковий потенціал, технологічна складність та конкурентні переваги. Кожен стартап оцінюється за цими критеріями, що дозволяє зробити висновок про їхню інноваційну спроможність порівняно один з одним.

Для оцінки інноваційного потенціалу стартапів важливо враховувати різноманітні критерії, які дозволяють комплексно оцінити технологічний та комерційний потенціал проекту. Нижче наведено детальне пояснення критеріїв оцінки технологічної інноваційності стартапів:

### 1. Критерій технологічної інноваційності

При проведенні аналізу існуючих технологій важливо оцінити, наскільки нові технології, запропоновані стартапом, відрізняються від існуючих рішень на ринку. Чи пропонують вони значні покращення, такі як підвищення ефективності, зниження вартості, покращення якості продукту чи послуги, тощо. Згідно з дослідженням Gartner<sup>1</sup>, оцінка технологій має включати аналіз їх зрілості, зокрема можна скористатись Нуре Cycle, що дозволяє визначити стадію розвитку технології та її потенціал впливу на ринок.

Тут ми маємо відповісти на питання чи використовує стартап новітні наукові дослідження та розробки. Таким чином оцінка рівня інноваційності технології може включати аналіз патентів, наукових публікацій та інших доказів наукової новизни. Згідно з дослідженням, проведеним PwC<sup>2</sup>, стартапи з високим рівнем інноваційності зазвичай мають унікальні технологічні рішення, підтверджені патентами або науковими публікаціями. На цьому етапі важливо оцінити, наскільки технологія готова до виходу на ринок та впровадження у виробничі процеси. Це включає аналіз витрат на впровадження, необхідних ресурсів та можливих бар'єрів. Даний критерій має показати наскільки легко можна

масштабувати технологію, щоб задовольнити зростаючий попит та чи передбачені можливості для адаптації технології до різних ринків та умов.

### 2. Критерій організаційної інноваційності

Даний критерій показує важливість впровадження новітніх підходів до управління, таких як гнучке управління (Agile), управління на основі даних (Data-driven management) та інші методи, що сприяють підвищенню ефективності роботи та швидкому впровадженню інновацій.

Цей критерій вказує на важливість створення та підтримка організаційної культури, що заохочує інновації та творчий підхід до вирішення проблем. Це включає стимулювання співробітників до генерації нових ідей та надання їм можливостей для реалізації цих ідей.

Важливість гнучкої організаційної структури, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін та інтегрувати нові технології. Плоска організаційна структура може сприяти більш швидкому прийняттю рішень та кращій комунікації між різними відділами.

Вагомою є роль міжфункціональних команд у розробці та впровадженні інноваційних рішень. Такий підхід сприяє кращій координації та обміну знаннями між різними частинами організації.

### 3. Критерій фінансової інноваційності

На цьому етапі проводиться оцінка здатності стартапу ефективно управляти фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, планування витрат та управління ризиками. Даний етап – це аналіз рентабельності інвестицій у інноваційні проекти, включаючи оцінку вартості та очікуваних вигод від впровадження нових технологій та продуктів.

### 4. Критерій ринкової інноваційності

Тут проводиться оцінка ринкової стратегії стартапу, включаючи аналіз конкурентного середовища, визначення унікальних пропозицій цінності та позиціонування на ринку.

Маркетингова стратегія щодо критеріїв організації інноваційності полягає в оцінці маркетингової стратегії стартапу, включаючи використання цифрових маркетингових інструментів та стратегій для залучення клієнтів.

Цей критерій вказує на важливість оцінки потенціалу стартапу для виходу на нові ринки, включаючи аналіз попиту, ринкових трендів та конкурентних бар'єрів.

Оцінка стратегії глобалізації стартапу, включаючи здатність адаптувати продукти та послуги до різних ринків та культурних особливостей – це завершальний етап, що включає усі вищенаведені критерії. Крім того стартапи, які успішно виходять на

<sup>1</sup> Gartner Hype Cycle. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle> (дата звернення: 22.03.2026).

<sup>2</sup> PwC's Innovation Benchmark Report. URL: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/specific-to-all-industries-index/innovation-benchmark-report.html> (дата звернення: 20.03.2026).

глобальні ринки, зазвичай мають детально розроблену стратегію глобалізації ЕУ.

Таким чином критерії оцінки організаційної, фінансової та ринкової інноваційності стартапів та допомагають краще розуміти, як визначити їхній інноваційний потенціал [11].

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільно наголосити, що управління інноваційним розвитком підприємств через призму оцінки інноваційного потенціалу стартапів є не лише актуальним, а й стратегічно визначальним напрямом сучасної економічної науки та практики. Сформовано цілісне бачення того, що інноваційний потенціал стартапу виступає інтегральною характеристикою його здатності генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

По-перше, доведено, що ефективність інноваційного розвитку безпосередньо залежить від якості попередньої діагностики інноваційного потенціалу. Запропонований у дослідженні багатовимірний підхід до оцінювання (технологічний, організаційний, фінансовий та ринковий аспекти) дозволяє сформувати комплексне уявлення про реальні можливості стартапу. На відміну від фрагментарних методик, така система оцінювання мінімізує ризики стратегічних помилок і забезпечує більш обґрунтоване управлінське рішення.

По-друге, встановлено, що ключовим фактором успішності стартапів є не лише наявність інноваційної ідеї, а здатність до її масштабування та адаптації. Саме тому інноваційний потенціал слід розглядати не як статичну характеристику, а як динамічну систему, що еволюціонує під впливом внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів. Це положення має принципове значення для формування довгострокових стратегій розвитку підприємств, особливо в умовах цифрової трансформації економіки.

По-третє, обґрунтовано, що важливу роль у розвитку інноваційного потенціалу відіграє організаційна складова, зокрема культура інновацій, гнучкість управління та ефективність міжфункціональної взаємодії. Саме ці чинники створюють передумови для швидкого генерування та тестування ідей, що є критично важливим для стартапів, які функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції.

По-четверте, доведено, що фінансова спроможність та диверсифікація джерел фінансування виступають каталізаторами інноваційного розвитку. Водночас ефективне управління фінансовими ресурсами є не менш важливим, ніж їх наявність, оскільки визначає здатність стартапу підтримувати інноваційний цикл на всіх етапах його реалізації.

По-п'яте, ринкова складова інноваційного потенціалу підтверджує, що навіть технологічно досконалий продукт не гарантує успіху без чітко сформованої стратегії позиціонування, глибокого розуміння споживчого попиту та здатності до виходу на нові ринки. У цьому контексті інноваційність повинна поєднуватися з клієнтоорієнтованістю та стратегічною гнучкістю.

Особливої уваги заслуговує висновок про те, що інноваційний потенціал стартапів має мультиплікативний ефект для економіки загалом. Його розвиток сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності окремих підприємств, але й стимулює структурні зрушення в економіці, формує нові ринки, створює робочі місця та підвищує рівень технологічної незалежності країни. Для України це має стратегічне значення в контексті післявоєнного відновлення та інтеграції у глобальний економічний простір.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих критеріїв і підходів як інструментарію для:

- оцінки стартапів інвесторами та венчурними фондами;
- формування інноваційної стратегії підприємств;
- розробки державної політики підтримки інноваційного підприємництва;
- підвищення ефективності управління стартап-екосистемами.

У перспективі подальших досліджень доцільно зосередити увагу на розробці кількісних моделей інтегральної оцінки інноваційного потенціалу, а також на адаптації запропонованих підходів до специфіки різних галузей економіки, зокрема в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту.

Отже, інноваційний потенціал стартапів слід розглядати як ключовий ресурс економічного зростання, а його системна оцінка — як необхідну передумову ефективного управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. The Top 20 Reasons Startups Fail. *CB Insights*. 12 p. URL: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf> (дата звернення: 19.03.2026)
2. Полтавський Д. Аналіз стану інноваційної активності, інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 433–439. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-58>
3. Вербицька Г. Л. Публічні механізми розвитку інноваційної діяльності як фактор забезпечення економічної безпеки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 2, № 20. С. 86–95. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.86-95>
4. Ткаченко А. М., Межеріцький Д. А. Інноваційні моделі оцінювання ефективності проектів економічного розвитку в умовах цифрової трансформації. *Економіка промисловості*. 2026. № 1 (113). С. 38–52. <https://doi.org/10.15407/econindustry.2026.01.038>

5. Гнедіна К., Сорока А. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>
6. Ettlle J. E., Rosenthal S. R. Service innovation in manufacturing. *Journal of Service Management*. 2011. Vol. 22, No. 3. P. 322–340. <https://doi.org/10.1108/09564231211248499>
7. Ткаченко А., Межеріцький Д. Моделювання економічного розвитку на основі інноваційно-статистичних підходів. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. С. 548–558. <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.548>
8. Полтавський Д. Принципи управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4 (80). С. 289–296. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-289-296>
9. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. 320 p.
10. Hathaway I. *Tech Starts: High-Technology Business Formation and Job Creation in the United States / Kauffman Foundation Research Series: Firm Formation and Economic Growth*. Kansas City, Missouri: Rockhill Road, 2013. 36 p. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2310617>
11. Концептуальні засади інноваційно-орієнтованого розвитку та механізми його фінансово-інвестиційного забезпечення: науково-аналітична доповідь. / Прутула Х. М. (наук. ред.). Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2025. 78 с.

Надійшла до редакції 15.04.2026

Прийнята до друку 12.05.2026

Опублікована 30.05.2026

## REFERENCES

1. The top 20 reasons startups fail. (n.d.) *CB Insights*. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
2. Poltavskyi, D. (2025). Analysis of the state of innovation activity, innovative development of enterprises in the context of European integration. *Sustainable Development of Economy*, 6(57), 433–439. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-58> [in Ukrainian].
3. Verbytska, H. L. (2024). Public mechanisms of innovation development as a factor of ensuring economic security of Ukraine. *The actual problems of regional economy development*, 2(20), 86–95. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.86-95> [in Ukrainian].
4. Tkachenko, A. M., & Mezheryskyi, D. A. (2026). Innovative models for assessing the effectiveness of economic development projects in the context of digital transformation. *Economy of Industry*, 1(113), 38–52. <https://doi.org/10.15407/econindustry2026.01.038> [in Ukrainian].
5. Hnedina, K., & Soroka, A. (2023). Decarbonization of the economy as a factor for ensuring a climate-neutral future: current challenges and prospects in Ukraine and in the world. *Economy and Society*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76> [in Ukrainian].
6. Ettlle, J. E., & Rosenthal, S. R. (2011). Service innovation in manufacturing. *Journal of Service Management*, 22(3), 322–340. <https://doi.org/10.1108/09564231211248499>
7. Tkachenko, A., & Mezheryskyi, D. (2025). Modelling economic development based on innovation–statistical approaches. *Ekonomichnyi analiz*, 35(3), 548–558. <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.548> [in Ukrainian].
8. Poltavskyi, D. (2025). Principles of management of innovative development of enterprises in the context of European integration. *Science Notes of KROK University*, 4(80), 289–296. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-289-296> [in Ukrainian].
9. Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
10. Hathaway, I. (2013). *Tech starts: high-technology business formation and job creation in the United States*. Kauffman foundation research series: firm formation and economic growth. Kansas city, Missouri: Rockhill road. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2310617>
11. Prytula, Kh. M. (Ed.) (2025). Conceptual Principles of innovation-oriented development and mechanisms of its financial and investment support [Scientific and Analytical Report]. Lviv: Institute of regional research named after M. I. Dolishnyi of the NAS of Ukraine [in Ukrainian].

Received: 15.04.2026

Accepted: 12.05.2026

Published: 30.05.2026

## Ткаченко А. М., Пожуєва Т. О. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі оцінки інноваційного потенціалу стартапів: критерії та діагностика

Управління інноваційним розвитком відіграє ключову роль для життєдіяльності підприємств. Впровадження нових технологій дозволяє знижувати витрати, оптимізувати виробництво та покращувати якість продуктів.

Метою даної наукової статті є визначення та аналіз критеріїв оцінки інноваційного потенціалу стартапів, а також розробка ефективних методів та інструментів діагностики, які сприятимуть оптимізації їх розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка інноваційного потенціалу виступає ключовим елементом стратегічного управління підприємством, сприяючи його успішному розвитку.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, стратегічне управління, SWOT-аналіз інноваційного потенціалу, порівняльна оцінка, інвестиційна привабливість.

**Tkachenko A., Pozhueva T. Managing the innovative development of enterprises based on the assessment of startups' innovation potential: criteria and diagnostic tools**

Innovation is a fundamental driver of startup formation and development in the context of digital economic transformation and intensifying global competition. The innovative component enables startups to create unique products and services, occupy new market niches, and build sustainable competitive advantages. For startups, innovation encompasses not only technological advancements but also organizational, managerial, and marketing improvements that collectively enhance the effectiveness of the business model. The implementation of advanced technologies and digital solutions contributes to reducing transaction costs, optimizing production and management processes, increasing labor productivity, and improving product quality.

A systematic assessment of innovative potential becomes particularly important as a prerequisite for strategic development and successful attraction of investment resources. Innovative potential should be considered as an integrated set of resource, intellectual, technological, organizational, and financial capabilities that determine a startup's ability to generate, implement, and commercialize innovations effectively.

The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to identify key criteria for assessing the innovative potential of startups, as well as to develop diagnostic tools aimed at optimizing their development and strengthening market competitiveness. The study systematizes major approaches to innovative potential assessment, including resource-based, process-oriented, performance-based, and integrated approaches. The application of SWOT analysis of innovative potential and comparative assessment methods between startups is proposed as effective analytical instruments.

It is substantiated that a comprehensive evaluation of innovative potential serves as a core element of strategic management, ensuring increased investment attractiveness, enhanced competitiveness, and long-term sustainability of startups in a dynamic and uncertain business environment.

*Keywords:* innovative potential, strategic management, SWOT analysis of innovative potential, comparative assessment, investment attractiveness.