

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 19 жовтень 2025

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Норд Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецьки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнат'єва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2025 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29
Поштова адреса:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.
Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 02.10.25 р.
Підписано до друку 02.10.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 39.2.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 0210/2.
Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»
м. Київ, пров. Куренівський, 17
Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Приходько І. П.

Методологічні основи обліку доходів і витрат бізнесу в соціальних мережах 7

Заяць О. І.

Асиметрія вигод від європейської інтеграції: економічний баланс ядра та периферії 14

Міненко М. А., Міненко А. М.

Інструменти адміністрування непрямої дії як один із засобів гарантування стабілізації організування роботи фізичних та юридичних осіб 25

Гаврилець О. В., Пігош В. А., Маслиган О. О.

Компетентнісний підхід та формування професійної етики при підготовці фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу в умовах змін ринку праці 32

Готфа В. В., Росола У. В., Смочко В. Ю.

Сучасна інноваційна політика як драйвер формування механізму інноваційного розвитку економіки 39

Паляничко Н. І., Сахарнацька А. І.

Теоретико-методичні підходи до вивчення структурних змін економіки Закарпатської області в умовах інтегрованого розвитку регіонів 44

Пасічний М. Д., Непиталюк А. В.

Фандрайзинг як альтернативне джерело фінансування суспільних потреб 52

Васильців Т. Г., Волошин В. І., Виговський О. О.

Адаптація малих і середніх підприємств до функціонування в умовах війни та гібридних загроз 59

Зянько В. В., Заболотний Р. О.

Венчурні інвестиції та "венчурне мислення": шлях до інноваційного лідерства і надприбутків 66

Чорноус Г. О., Шевченко О. В.

Системи підтримки прийняття рішень для ESG-інвестицій 73

Меліхова Т. О., Івченко С. А.

Концептуальна модель управління бізнес-процесами з використанням ІТ-технологій 81

Тульчинська С. О., Гавронський А. О.

Інноваційний розвиток територій як базис повоєнного відновлення економіки України 89

Халатур С. М., Рева В. І.

Оперативне управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни 94

Парасій-Вергуненко І. М., Буділка А. О.

Аналіз та аудит витрат: завдання та виклики в умовах цифрової економіки 102

Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф.

Інноваційно-проектні підходи до організації комп'ютерного бізнесу 107

Пильнов Д. О., Пильнова В. П.

Оцінка якості корпоративного управління як інструмент гармонізації інтересів всіх учасників бізнесу 113

Чуб О. А., Подсоха А. С.

Продовольча безпека та ризики для підприємств-виробників молока 120

Королович О. О., Нагорна О. В., Стадник В. П.

Трансформація професійних компетенцій фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу 126

Візіренко С. В.

Облік основних засобів: розбіжності між НП(С)БО 7 та МСБО 16 та їх вплив на фінансову звітність 132

Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В.

Освітні практики розвитку підприємницьких та фінансових компетентностей майбутніх фахівців для сучасного ринку праці 139

Гладій І. О., Крупельницька І. Г.

Нефінансова звітність підприємств: інтеграція екологічних та соціальних показників у систему бухгалтерського обліку 147

В. В. Зянько,
д. е. н., професор,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0095-5248>
Р. О. Заболотний,
аспірант кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6583-2435>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.66

ВЕНЧУРНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА "ВЕНЧУРНЕ МИСЛЕННЯ": ШЛЯХ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА І НАДПРИБУТКІВ

V. Zianko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vinnytsia National Technical University
R. Zabolotnyy,
PhD student, Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

VENTURE INVESTMENTS AND "VENTURE THINKING": A PATH TO INNOVATION LEADERSHIP AND SUPERPROFITS

У статті досліджено тему управління венчурними інвестиціями підприємств в умовах глобальної конкуренції, яка викликає сьогодні підвищений інтерес в науковому та бізнес-середовищі у зв'язку зі стрімким зростанням інноваційних технологій та стартап-ініціатив по всьому світу. Систематизовано й проаналізовано процес залучення підприємством венчурних інвестицій в інноваційний проєкт в залежності від стадії розвитку. Представлено досвід найкращих світових компаній з управління венчурними проєктами. Використовуючи різноманітні теоретичні та емпіричні методи визначено найбільш впливові фактори, від яких залежить успіх інноваційного проєкту та ефективність венчурних інвестицій. Сформовано системний підхід та рекомендації щодо необхідності інтеграції "венчурного мислення" у корпоративну культуру та стратегію венчурного підприємства як критично важливої умови для його конкурентоспроможності та динамічного розвитку в довгостроковій перспективі. Виявлено тенденцію посилення конкуренції як серед інноваційних венчурних проєктів за фінансові ресурси інвесторів, так і серед венчурних інвесторів за привабливий проєкт для інвестування з великим потенціалом зростання. Доведено потребу в наявності "правильних структур", які забезпечать ефективну взаємодію між материнською компанією та стартапом в процесі масштабування венчурного проєкту для досягнення фінансових та стратегічних цілей. Виокремлено, що "правильні структури" здатні суттєво збільшити рівень успішності венчурного проєкту. За результатами дослідження підсумовано, що "венчурне мислення" та "правильні структури" є стратегічною необхідністю та потужним двигуном зростання для будь-якого підприємства. Вдале їх поєднання дозволить максимально розкрити інноваційний потенціал підприємства на шляху до надприбутків. Результати наукового дослідження мають практичну цінність та можуть бути застосовані венчурними підприємствами в процесі реалізації інноваційних проєктів, які особливо актуальні сьогодні для економіки України.

The article examines the issue of venture investment management of enterprises under conditions of global competition, which has recently attracted considerable interest among the scientific and business communities due to the rapid growth of innovative technologies and startup initiatives around the world. The process of attracting venture investments by an enterprise into an innovative project, depending on the stage of its development, has been systematised and analysed. The experience of the world's leading companies in managing venture projects is presented here. By using various theoretical and empirical methods, the most influential factors affecting the success of an innovative project and the effectiveness of venture investments have been determined. A systemic approach and recommendations regarding the necessity of integrating the "venture mindset" into the corporate culture and strategy of a venture enterprise have been formed as a crucial condition for its competitiveness and long-term dynamic growth. A tendency toward intensified competition, both among innovative venture projects for investors' financial resources and among venture investors seeking an attractive project to invest with high growth potential, has been observed. The need for the "right structures" that ensure effective interaction between a parent company and a startup in the process of scaling a venture project to achieve financial and strategic goals has been proved. It has been highlighted that the "right structures" are able to significantly increase the success rate of a venture project. As a result of this research, it has been concluded that the "venture mindset" and the "right structures" are a strategic necessity and a powerful driver of growth for any enterprise. A perfect combination of these elements will allow an enterprise to fully realise its innovation potential on the path to superprofits. These research results have practical value and can be applied by venture enterprises in the implementation of innovative projects, which are especially relevant for the Ukrainian economy today.

Ключові слова: стратегія; управління; венчурні інвестиції; венчурний капітал; інновації; стартап; венчурне підприємство; інноваційний проєкт.

Key words: strategy; management; venture investment; venture capital; innovation; startup; venture enterprise; innovative project.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний світ успішного бізнесу неможливо уявити без використання венчурних інвестицій, які допомагають запускати стартапи, розвивати та масштабувати виробництво, створювати інноваційні продукти. Вони сприяють якісним технологічним змінам на підприємствах, спонукають до втілення сучасних рішень та нових підходів у бізнес-процеси, надихають на науково-технічні розробки для отримання новаторських продуктів, які стануть проривними на ринку та лідерами у своїх нішах, що дозволить підприємству одержати надприбутки. Результати від венчурних інвестицій можуть бути вагомими не тільки для самого підприємства, але й мати синергійний ефект для конкретної галузі чи кількох суміжних галузей, що нерідко призводить до зародження нових напрямків науки та суттєвих прогресивних змін. Венчурні інвестори виступали рушійною силою та стояли за найбільш успішними та інноваційними світовими компаніями, ринкова капіталізація яких сягала кількох сотень мільярдів доларів США протягом останніх десятиліть.

Успішні приклади одних венчурних проєктів та невдачі інших викликають актуальний інтерес до вивчення цього питання, щоб зрозуміти причини їхнього успіху чи невдачі та визначити результатотворювальні фактори в цьому процесі. Саме реальні успішні приклади реалізації інноваційних проєктів у поєднанні з ефективним залученням венчурного капіталу мотивують всіх до дій з пошуку та створення своїх конкурентних переваг на ринку за рахунок інновацій з метою отримання надприбутків. Всі учасники цієї діяльності постійно шукають універсальні та практичні інструменти, які б дозволили швидко перетворювати інноваційні ідеї у ефективні та масштабовані проєкти, використовуючи при цьому всі переваги венчурного інвестування. В той же самий час всі учасники розуміють ризикову природу венчурних проєктів та їх складність, що вимагає врахування при їх плануванні та в процесі реалізації максимально широкого спектру впливових чинників на конкретний проєкт, щоб знизити його ризиковість та підвищити шанси на успіх. Специфіка венчурної діяльності потребує глибокого детального аналізу навіть незначних факторів, один з яких при певних умовах в подальшому може мати визначальний вплив на загальний результат венчурного проєкту,

підтверджуючи тим самим загальновідомий факт, що дрібниць не існує.

Важлива роль венчурних інвестицій для економіки будь-якої країни та практична потреба венчурного бізнесу у перевірених рішеннях та дієвих методиках визначають актуальну потребу продовжити дослідження цієї теми. Вся венчурна практика потребує наукового підходу до її комплексного та детального аналізу, щоб виявити ключові мотиви та перешкоди на шляху до успішних масштабованих проєктів, адаптувати бізнес-процеси до нових умов та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності цих процесів.

Особливо корисними результати даного дослідження мають бути для венчурних компаній в Україні, які прагнуть розвивати сучасні технології, успішно конкурувати на міжнародних ринках та вдало залучати фінансові ресурси інвесторів у свої проєкти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема управління венчурними інвестиціями підприємства активно досліджується багатьма вітчизняними та іноземними науковцями, зокрема [1—3], у публікаціях яких досліджується проблематика географічного розподілу венчурних інвестицій та факторів впливу на прийняття рішень інвесторами, аналізується державна політика щодо залучення та стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі найбільш успішними інноваційними країнами світу, розглядаються моделі та механізми управління інвестиціями в інноваційні проєкти. Але недостатньо ще дослідженні найбільш впливові фактори на загальний успіх венчурного проєкту в нових умовах господарювання та швидкого розвитку інноваційних технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення кращого світового досвіду та теоретико-методологічне обґрунтування нових підходів до управління венчурними інвестиціями. Дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій, що дозволять ефективно управляти венчурною діяльністю підприємств, мінімізуючи ризики та максимізуючи інноваційний потенціал в умовах сучасної турбулентної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Венчурне інвестування визначається як форма венчурного капіталу, що відображає економічні відносини, які виникають у процесі ефективного розміщення фінансових ресурсів інвесторів у перспективні та привабливі ризикові інноваційні проєкти на різних стадіях розвитку підприємства. У світі воно є невід'ємною складовою венчурного підприємництва та потужним стимулом інноваційних процесів. Зазвичай виокремлюють два види венчурних (ризикових) проєктів: 1) внутрішні, що формуються в межах великих корпоративних структур у вигляді окремих підрозділів, підприємств чи інших структурних одиниць з певною юридичною, фінансовою, кадровою та іншою самостійністю, необхідною для

успішної реалізації проєкту; 2) зовнішні, що представлені самостійними компаніями, що засновуються авторами ідей, вченими-винахідниками, венчурними підприємцями та іншими суб'єктами з метою отримання прибутку від практичної реалізації своїх розробок [1].

Венчурному інвестуванню властивий підвищений ступінь ризику, що пов'язане з новизною ідей, технологій, продуктів та відсутністю даних для об'єктивної оцінки потенційного ринкового успіху проєкту. Тому управління венчурними інвестиціями є складним процесом, який потребує врахування багатьох факторів. Вирішальне значення для успіху має правильне поєднання власних фінансових ресурсів підприємства з фінансуванням від зовнішніх інвесторів, представлених бізнес-ангелами та венчурними фондами.

М.О. Кравченко виділяє наступні етапи венчурного інвестування: 1) насінний (нульовий) раунд — передстартове фінансування науково-дослідних робіт зі створення прототипу та патентування розробки, підготовки бізнес-плану та формування пропозиції для зовнішніх інвесторів; 2) початковий (перший) раунд — етап виходу венчурного підприємства на ринок, на якому залучені кошти спрямовуються на маркетингові дослідження, розширення діяльності з виробництва та збуту продукції, доопрацювання ідеї та корегування бізнес-плану; 3) раунд А (другий) розвитку — кошти вкладаються в активне зростання венчурного підприємства, оптимізацію та масштабування продукту на різних ринках з метою збільшення продажів; 4) раунд В (третій) експансії — закінчення стадії розробки та спрямування додатково залучених коштів інвесторів на швидке розширення активів підприємства, збільшення асортименту продукції, формування якісної команди, захоплення більшої частки ринку за рахунок інтенсифікації маркетингової стратегії; 5) раунд С (четвертий) зростання — етап посилення достатньо стабільних позицій підприємства на ринку за рахунок зростаючих обсягів продажу за допомогою додатково залучених інвестицій, які спрямовуються на створення нових видів продукції, розширення виробництва, збільшення оборотного капіталу, нові маркетингові ініціативи; 6) пізні етапи розвитку венчурних підприємств — етапи подальшого розширення, реконструкції та оздоровлення підприємства у разі необхідності, приватного та публічного розміщення акцій (POs and IPO), що представляє раунд фінансування N, який є ключовим для венчурних інвесторів, так як дає можливість повернути свої початкові інвестиції з прибутком. При цьому відбувається зменшення ризику при переході від одного до іншого раунду фінансування та зростання розміру інвестицій, що пов'язано з розвитком підприємства та зменшенням невизначеності у майбутньому, оскільки зникають з ринку слабкі підприємства, поступаючись місцем сильним та конкурентоздатним проєктам, які й переходять до наступного раунду фінансування [2].

Залучення венчурним підприємством зовнішніх інвестицій супроводжується зменшенням частки в підприємстві початкових засновників, оскільки венчурні інвестори отримують частку в підприємстві за свої інвестиції, яка залежить від його поточної ринкової оцінки. Це дозволяє інвесторам впливати на управління підприємством та компенсувати ризиковість своїх вкладень у

подальшому при продажі своєї частки іншим інвесторам або менеджменту підприємства у разі викупу. Венчурне підприємство отримує від венчурних інвесторів, крім фінансових ресурсів, також доступ до їхнього досвіду в галузі управління, технологічну експертизу, можливість використовувати їхню клієнтську базу та іншу підтримку, яка необхідна для досягнення максимальної прибутковості проєкту та мінімізації ризиків, що є спільними цілями для всіх сторін.

В умовах глобалізації посилюється конкуренція як серед венчурних проєктів за фінансові ресурси інвесторів, які погодяться профінансувати інноваційну ідею, так і серед міжнародних венчурних інвесторів за потенційно привабливий венчурний проєкт, здатний багаторазово примножити їхні капітали. При цьому для венчурних інвесторів ключовими факторами при аналізі потенціалу інвестиції є розмір ринку, наявність у підприємства інноваційного продукту з конкурентними перевагами, професійність менеджменту підприємства та оцінка ризиків. Крім цього, як зазначає А.А. Степанова, важливими для них також є наявність у підприємства стійких бізнес-моделей та вплив геополітичних факторів на ринок, існування в країні реалізації проєкту функціонуючих бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів, які допомагають запускати стартапи [3].

Венчурні інвестори можуть здійснювати свої інвестиції напряму в капітал венчурного підприємства або через венчурний фонд, який об'єднує кошти декількох інвесторів для подальшого інвестування в різні проєкти, але в будь-якому випадку обов'язково дотримуючись принципу диверсифікації для мінімізації ризиків. Одночасно з цим також інвесторами враховується і юридичний компонент як гарантія захисту їхніх інвестицій. Це має прямий вплив на вибір пріоритетних країн чи географічних регіонів для здійснення ними своєї венчурної діяльності, тому що нестабільне законодавство чи корумпована судова система певних країн можуть перетворити потенційні надприбутки на значні збитки. Саме з метою забезпечення юридичної безпеки для своїх інвестицій та оптимізації податкового навантаження на проєкт венчурними інвесторами особливо ретельно вивчається питання вибору юрисдикції для реєстрації компанії, через яку в подальшому будуть здійснюватися всі операції.

Об'єктом для венчурних інвестицій є інноваційні ідеї з великим потенціалом зростання та створення доданої вартості, що є головною запорукою отримання інвесторами значних прибутків у майбутньому. Ці ідеї зароджуються всередині стартапів і надалі презентуються венчурним інвесторам у вигляді унікальних продуктів, сервісів, винаходів та інноваційних технологій в пошуках фінансування для їх дальшої розробки й розвитку. Стартап пропонує інвесторам готовий до масштабування проєкт, який обов'язково має відповідати наступним характеристикам: імпульс, сильна команда, орієнтація на клієнта, унікальна торговельна пропозиція (УТП) та чітке бачення зростання [4]. Венчурні інвестори під час презентації особливу увагу звертають на високопрофесійну та кваліфіковану команду стартапу, яка безмежно вірить у свою ідею та здатна втілити його в життя згідно наміченого плану. Саме в команді готові вкладати кошти інвестори, оск-

ільки від її якості та вмотивованості значною мірою залежить успіх венчурного проєкту. В умовах, де вирішальне значення мають люди, на перше місце виходить інноваційна культура як важлива складова загальної корпоративної культури компанії. Культура, яка визначає поведінку людей та спонукає їх до дій за межами стандартних посадових інструкцій, спроможна знайти ефективні рішення в екстремальних умовах, що дуже характерно для венчурних проєктів, і тим самим вирішити долю проєкту.

Інноваційна культура у поєднанні з налагодженими цифровими процесами всередині підприємства здатні стати потужним двигуном його швидкого динамічного зростання та створення конкурентних переваг на ринку в довгостроковій перспективі. Провідні компанії формують культуру, яка заохочує інновації, та значно більше від інших компаній інвестують у сучасні цифрові технології, які активно використовують у своїх операційних моделях. За результатами останнього дослідження консалтингової компанії McKinsey & Company, де було опитано понад 1000 керівників, зазначається, що організації з інноваційною культурою отримують більше цінності від стратегічних інвестицій у технології, ніж їхні конкуренти. Витрати на технології вони спрямовують за напрямками, які мають найбільший вплив на їхній бізнес. По-перше, це прискорення конкурентної диференціації, де залучаються різноманітні цифрові технології, зокрема, штучний інтелект, в основні внутрішні процеси компанії, які орієнтовані на клієнтів, щоб швидко отримувати детальну і точну маркетингову інформацію для забезпечення дистанціювання від конкурентів. По-друге, перепрограмування операційної моделі з фокусом на інновації як пріоритет та головна корпоративна цінність за допомогою цифрової трансформації. Компанії з сильною інноваційною культурою мають вдвічі більший рівень інвестицій в інновації, дослідження та розробки; надають перевагу технологіям та змінам операційної моделі, які допомагають їм швидко адаптуватися й налагодити навчання, що є ключовим елементом інновацій. В операційні процеси впроваджують технології, які забезпечать прийняття управлінських рішень на основі більш точних даних, уникаючи при цьому аналітичного паралічу, який охоплює багато інших непотрібних транзакцій — вони отримують конкурентну перевагу у виявленні змін у потребах клієнтів і ринкових умовах. Провідні новатори використовують технології для рушування або зниження організаційних бар'єрів, що має вирішальне значення для оперативного реагування на зміни та оптимізації ініціатив в межах усієї організації. Не лише створюють міжфункціональні команди, але й об'єднують міжфункціональні дані, щоб ці команди отримали більш цілісне уявлення про бізнес. Їхні бізнес-лідери мають доступ до даних у режимі реального часу, що допомагає їм швидко приймати рішення. Як результат, їхні керівники можуть краще виявляти можливості, які максимізують загальні бізнес-результати. По-третє, збільшення бізнес-продуктивності за рахунок цифрових технологій. Дослідження підтверджує, що командам, де присутня сильна інноваційна культура й компанії активно інвестують у сучасні цифрові інструменти, вдається вдесятеро швидше розробляти нові продукти, ніж слабкі новатори, отримати шестикратну перевагу в масштабу-

ванні нового бізнесу, а їхні ринкові пропозиції більш ніж утричі частіше задовольняють потреби клієнтів [5]. Все це доводить, що синергія відповідної інноваційної культури та сучасних цифрових операційних моделей є обов'язковою умовою успішності венчурних стартапів та їх інноваційного лідерства.

На думку деяких науковців, для успішної та прибуткової діяльності підприємству слід сформувати венчурне мислення, яке складається з наступних елементів: 1) високий рівень комфорту з невдачею (венчурні інвестори очікують, що до 80% їхніх інвестицій зазнають невдачі); 2) пріоритет особистості над колективом (часто нестандартна ідея однієї людини приносить надприбутки для підприємства, хоча спочатку не підтримується колективом, — тому венчурні інвестори приділяють особливу увагу створенню середовища, де кожен учасник може вільно висловлювати свої думки та пропозиції і де легко розпізнати потенціал великої ідеї); 3) розбіжності щодо консенсусу (венчурні капіталісти, на відміну від класичного прийняття рішень одностайністю схвалення, створюють спеціальні механізми, які при розгляді питань щодо інвестування мотивують учасників ставити складні запитання та мати певну опозицію до думки більшості); 4) винятки понад догму (навіть коли ідею відхиляють, венчурні капіталісти створюють простір для пошуку шляхів її збереження, використовуючи та впроваджуючи альтернативні механізми для її реалізації окремими особами, які мають безмежну віру в цю ідею); 5) гнучкість замість бюрократії (венчурні інвестори роблять свої процеси прийняття рішень щодо запропонованого проєкту надзвичайно гнучкими та швидкими, щоб не втратити вигідну угоду на користь конкурентів, які діють швидше) [6].

На наш погляд, венчурне мислення має бути обов'язково інтегроване в корпоративну культуру та стратегію венчурного підприємства, оскільки воно є критично важливим для забезпечення не лише виживання, а й динамічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки, що постійно змінюється. Венчурне мислення це не просто набір принципів, а системний підхід, який дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками, максимізувати інноваційний потенціал та прискорювати процес створення вартості.

По-перше, високий рівень комфорту у поєднанні з невдачею трансформує сприйняття ризику з обмежуючого чинника на джерело навчання та оптимізації ресурсів. У традиційній економічній теорії невдача часто розглядається як втрата. Однак, у контексті венчурного мислення, кожна невдача генерує цінну інформацію про ринок, технології та управлінські процеси. Це дозволяє підприємству швидше адаптуватися, коригувати стратегії й уникнути повторення помилок, що зрештою сприяє зниженню довгострокових витрат та підвищенню ефективності інвестиційного портфеля. Це також стимулює готовність до експериментів, що є ключовим для проривних інновацій.

По-друге, пріоритет особистості над колективом та розбіжності щодо консенсусу сприяють зростанню інтелектуального капіталу та креативності. Ефективність інновацій часто залежить від здатності генерувати та впроваджувати нестандартні ідеї. Дозволяючи окремим

особам відстоювати свої бачення, навіть якщо вони не відповідають загальноприйнятим поглядам, підприємство створює передумови для появи дизруптивних інновацій, які можуть кардинально змінити ринок і створити нові джерела доходу. Це дозволяє уникнути "групового мислення", яке може призвести до упущених можливостей та стагнації.

По-третє, принцип "винятки понад догму" є важливим для оптимізації використання інноваційних ідей. Замість повного відхилення ідеї, яка не вписується в поточні стандарти, венчурне мислення пропонує шукати альтернативні шляхи її реалізації. Це дозволяє зберегти потенційно цінні активи (інтелектуальні розробки, дослідження), які в іншому випадку були б відкинуті. Такий підхід збільшує ймовірність успішної монетизації інновацій, що в кінцевому підсумку впливає на рентабельність та прибутковість підприємства.

Нарешті, гнучкість замість бюрократії є критично важливою для скорочення часу виходу на ринок (time-to-market) та отримання конкурентних переваг. У високодинамічних секторах економіки, де діють венчурні підприємства, швидкість прийняття рішень та реалізації проєктів є вирішальним чинником успіху. Зменшення бюрократичних перепон дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, залучати таланти, укласти вигідні угоди та випереджати конкурентів. Це безпосередньо впливає на економічну ефективність операцій та потенціал для швидкого масштабування бізнесу.

Отже, інтеграція венчурного мислення в корпоративну культуру та стратегію венчурного підприємства є економічною необхідністю. Це дозволяє не тільки амортизувати високі ризики, притаманні венчурній діяльності, але й перетворити їх на джерело стійкого економічного зростання, інноваційної переваги та довгострокової стійкості. Без такого мислення підприємство ризикує залишитися позаду у швидко мінливому світі глобальної конкуренції.

Останніми роками спостерігається тенденція зростання інтересу до масштабування корпоративних венчурних інвестицій. Великі компанії в усьому світі посилюють свій акцент на зростанні за рахунок інновацій, створюючи нові бізнеси, продукти та послуги. При цьому інноваційні проєкти, які життєво необхідні для зростання та диференціації бізнесу, вимагають власних досліджень та розробок, які є дорогими та потребують залучення талантів, яких у компанії немає власних, і можуть зайняти надто багато часу для досягнення результату. З цієї причини відомі компанії активізують свою співпрацю зі стартапами та створюють різноманітні інноваційні інструменти, щоб пришвидшити трансформацію основного бізнесу та отримати нові доходи поза межами існуючого ядра з меншим ризиком, ніж якби вони діяли самостійно. Стартапам, у свою чергу, необхідно швидко продемонструвати результат, щоб не втратити підтримку керівництва материнської компанії.

Тому компаніям, щоб допомогти перспективним стартапам швидко масштабуватися, закріпитися на ринку, стати прибутковими та зробити внесок у фінансові й стратегічні цілі материнської компанії потрібні "правильні структури". Це комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективну взаємодію між ма-

теринською компанією та стартапом, сприяючи його швидкому зростанню та інтеграції. Такі "правильні структури" здатні створити умови для вільного руху інформації та ресурсів між ними, що необхідно для своєчасного прийняття важливих управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компаній.

У сучасному світі інновації є ключовим чинником зростання та конкурентоспроможності. Великі компанії все частіше співпрацюють зі стартапами, щоб отримати доступ до нових технологій, ідей та талантів, уникаючи при цьому значних витрат на внутрішні R&D та ризиків самостійної розробки. Проте, без "правильних структур" навіть найперспективніші стартапи можуть загрузнути в бюрократії, не отримати підтримки або втратити свою гнучкість, що призведе до провалу інвестицій.

"Правильні структури" охоплюють кілька ключових аспектів: по-перше, материнська компанія повинна виробити чітку стратегію та мати ясне розуміння того, які стратегічні цілі вона прагне досягти через інвестиції в стартапи. Це допомагає визначити пріоритети, вибрати відповідних партнерів та оцінити їхній потенційний внесок; по-друге, замість жорстких бюджетних циклів необхідні гнучкі механізми виділення коштів, що дозволяють стартапам швидко реагувати на ринкові зміни та фінансувати потреби у зростанні; по-третє, важливо надавати стартапам значну автономію у прийнятті рішень та веденні діяльності, щоб зберегти їхню інноваційність та гнучкість, оскільки надмірний контроль може їх придушити; по-четверте, материнська компанія повинна мати цільові команди (наприклад, корпоративні венчурні фонди), що спеціалізуються на роботі зі стартапами, тобто які володіють експертизою в управлінні венчурними інвестиціями та здатністю надавати менторську підтримку; по-п'яте, "правильні структури" включають чітко визначені процеси для поступової інтеграції стартапів у діяльність материнської компанії. Ці процеси повинні прискорювати масштабування стартапу, а не гальмувати його; по-шосте, корпоративна культура повинна бути відкритою до інновацій та підприємницького духу, заохочуючи експерименти, толерантність до невдач та готовність до швидких змін. Також потрібно розробити відповідні метрики для оцінки успішності стартапів та ефективності інвестицій, враховуючи як фінансові, так і стратегічні цілі, а також специфіку стартап-середовища.

Таким чином "правильні структури" створюють сприятливі умови для розвитку стартапів всередині великої компанії, дозволяють ефективно використовувати зовнішні інновації для досягнення стратегічних цілей, мінімізуючи ризики та максимізуючи потенційну віддачу від інвестицій. Без таких структур, співпраця зі стартапами може не принести бажаних результатів, перетворюючись на дорогі експерименти замість ефективного інструменту зростання та трансформації. Це підтверджується даними дослідження компанії Boston Consulting Group (BCG), яка протягом останніх п'яти років працювала над більш ніж 200 проєктами з корпоративного венчурного інвестування по всьому світу [4]. Зазначається також, що коли справа доходить до створення нових підприємств для отримання суміжних можливостей та нових напрямків бізнесу, великі компанії мають деякі

важливі активи та переваги, включаючи широкий доступ до клієнтів, цінні дані та платіжні відносини, доступ до капіталу та знання галузі, бренди та партнерства, налагоджені канали збуту, використання яких є суттєвою підтримкою при реалізації стартапу. Модель BCG Digital Ventures, яка розроблена BCG та вдосконалена спільно з корпоративними партнерами в процесі роботи над венчурними проєктами, поєднує стратегічні конкурентні переваги великих компаній з бережливим підходом та процесами, якими, зазвичай, користуються стартапи, забезпечила рівень успішності у 66%, порівняно з успіхом на рівні 20-30% для традиційних венчурних фондів та корпоративних венчурних інвестицій [7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного аналізу венчурного інвестування та його ролі у розвитку інноваційних проєктів, було визначено ключові фактори, що впливають на успіх підприємств у сучасній економіці.

З'ясовано, що успіх венчурного інвестування залежить не лише від фінансових вливань, а й від інтеграції "венчурного мислення" у корпоративну культуру. Цей підхід передбачає сприйняття невдач як джерела навчання, пріоритетність індивідуальних ідей над груповим консенсусом, гнучкість у прийнятті рішень та здатність зберігати перспективні розробки. Таким чином, венчурне мислення є не просто набором принципів, а системним підходом, що трансформує ризики на джерело сталого економічного зростання.

Встановлено, що для великих компаній, які прагнуть масштабувати корпоративні венчурні інвестиції, критично важливим є створення "правильних структур". Ці структури являють собою комплексну екосистему, яка поєднує стратегічні переваги великих корпорацій (доступ до капіталу, клієнтської бази та галузевих знань) із швидкістю, гнучкістю та підприємницьким духом стартапів. Досвід провідних світових компаній підтверджує, що така синергія значно підвищує ймовірність успіху венчурних проєктів, перетворюючи їх на потужний двигун зростання та інноваційної переваги.

Отримані результати підтверджують, що синергія інноваційної культури та налагоджених цифрових операційних моделей є обов'язковою умовою для успішного розвитку венчурних стартапів. Компанії з сильною інноваційною культурою значно ефективніше використовують інвестиції в технології, що дозволяє їм швидше виводити нові продукти на ринок, масштабувати бізнес та здобувати конкурентні переваги.

Враховуючи високу динаміку та значущість венчурного інвестування, подальші дослідження у даному напрямі мають бути зосереджені на пошуку та аналізі інноваційних інструментів, які дозволять промисловим підприємствам прискорювати масштабування виробництва на міжнародних ринках, використовуючи переваги венчурного інвестування та корпоративних стартапів.

Література:

1. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю., Зянько В'В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забез-

печення в умовах транзитивних змін економіки України. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ — Вінниця, 2014. 171 с.

2. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки: монографія / За заг. ред. М.О. Кравченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 328 с.

3. Степанова А.А. Формування стратегії управління венчурними інвестиціями підприємства в умовах стрімкого розвитку інновацій // Формування ринкової економіки в Україні. 2024. № 52. С. 3—12. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4568/5087> (дата звернення: 10.06.2025).

4. Schmieg F., Fels G., Eckel J., Manly J., Wagle K., Dehnert N. How to Scale Corporate Ventures / Boston Consulting Group. March 04, 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/how-to-scale-corporate-ventures> (дата звернення: 10.06.2025).

5. Banholzer M., LaBerge L., West A., Williams E. How innovative companies leverage tech to outperform. McKinsey & Company. December 14, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-innovative-companies-leverage-tech-to-outperform> (дата звернення: 10.06.2025).

6. Strebulaev I.A., Dang A. Make Decisions with a VC Mindset // Harvard Business Review. May-June 2024. URL: <https://hbr.org/2024/05/make-decisions-with-a-vc-mindset> (дата звернення: 10.06.2025).

7. Forth P., Gross-Selbeck S. A Proven Model for Corporate Venturing / Boston Consulting Group. June 15, 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/corporate-venturing-models> (дата звернення: 10.06.2025).

References

1. Zianko, V.V. Yepifanova, I.Yu. and Zianko, V'.V. (2014), Innovatsijna diial'nist' pidpriemstv ta ii finansove zabezpechennia v umovakh tranzytyvnykh zmin ekonomiky Ukrainy. Monohrafiia [Innovative activity of enterprises and its financial support under conditions of transitional changes of the Ukrainian economy. A monograph], UNIVERSUM — Vinnytsia, Vinnytsia, Ukraine.

2. Kravchenko, M.O. za zah. red. (2023), Rozvytok innovatsijnoho pidpriemnytstva v umovakh neoindustrial'noi ekonomiky: monohrafiia [The development of innovative entrepreneurship under conditions of a neo-industrial economy: a monograph], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

3. Stepanova, A.A. (2024), "Formation of a venture investment management strategy for enterprises in the context of rapid innovation development", Formation of market economy in Ukraine, [Online], vol. 52, pp. 3—12, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4568/5087> (Accessed 10 June 2025).

4. Schmieg, F. Fels, G. Eckel, J. Manly, J. Wagle, K. and Dehnert, N. (2024), "How to Scale Corporate Ventures", Boston Consulting Group, March 04, available at: <https://www.bcg.com/publications/2024/how-to-scale-corporate-ventures> (Accessed 10 June 2025).

5. Banholzer, M. LaBerge, L. West, A. and Williams, E. (2023), "How innovative companies leverage tech to outperform", McKinsey & Company, December 14, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-innovative-companies-leverage-tech-to-outperform> (Accessed 10 June 2025).

6. Strebulaev, I.A. and Dang, A. (2024), "Make Decisions with a VC Mindset", Harvard Business Review, May-June, available at: <https://hbr.org/2024/05/make-decisions-with-a-vc-mindset> (Accessed 10 June 2025).

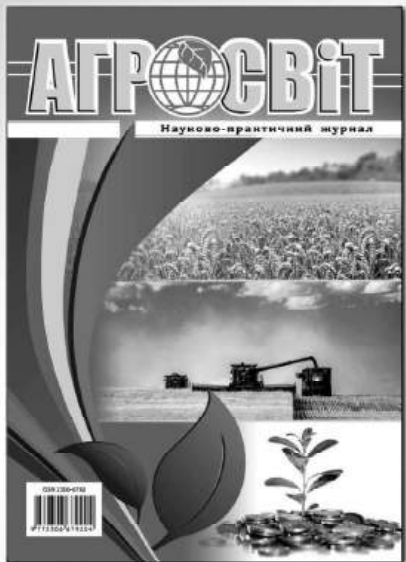
7. Forth, P. and Gross-Selbeck, S. (2022), "A Proven Model for Corporate Venturing", Boston Consulting Group, June 15, available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/corporate-venturing-models> (Accessed 10 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292