nia upravlinnia ta optymizatsii [Digitalization of logistics: new technologies for improving management and optimization]. *Ekonomichnyi prostir, 199*, 45–51. https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51

Kostetskyi V. Z. & Dudkin P. D. (2024). Vykorystannia kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti v transportnii lohistytsi [Usage of key performance indicators in transport logistics]. *Ekonomika ta suspilstvo, 70*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-5399

Kravets O. V. (2024). Kontrol vnutrishnikh lohistychnykh vytrat na pidpryiemstvi [Control of internal logistics costs at the enterprise]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, 76*, 138–145. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-17

Polivantsev A. S. (2024). Rol tsyfrovykh tekhnolohii u pidvyshchenni efektyvnosti upravlinnia lohistychnymy lantsiuhamy [The role of digital technologies in improving the efficiency of supply chain management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, 87*, 221–230. https://doi.org/10.18664/btie.87.322752

Ptashchenko O. V. & Kurtsev O. Yu. (2025). Tsyfrovizatsiia lohistychnykh protsesiv v suchasnykh umovakh hlobalizatsii: transformatsiini zminy orhanizatsiinoi kultury [Digitalization of logistics processes in modern conditions of globalization: transformational changes in organizational culture]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, 3*, 54–62. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-54-62

Radchenko Yu. D. (2022). Vykorystannia WMS v suchasnykh skladskykh prymishchenniakh [Usage of WMS in modern warehouse facilities]. *Zbirnyk prats XVIII nauk.-prakt. konferentsii KPI im. Ihoria Sikorskoho* [Proceedings of the XVIII Scientific and Practical Conference of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute] (p. 106–109). Kyiv. https://ela.kpi.ua/handle/123456789/61907

Ramesh Chandra S., Ramyasri A., Kuppireddy G., Sruthi A. & Durga Prasad Y. V. (2024). IoT and real time data analytics: Transforming business decision making processes. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*. https://ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/6400

Rud Y., Sapotnitska N., Chaplynska N., Palasevych M. & Kudriavtseva O. (2025). Analysis of the use of artificial intelligence in the management of logistics processes: Approaches and benefits. *LatIA*. https://latia.ageditor.uy/index.php/latia/article/view/279

Sharko V. & Slobodianiuk A. (2025). *Intehratsiia skladskykh system u protsesi tsyfrovizatsii lantsiuhiv postachannia* [Integration of warehouse systems in the process of supply chain digitalization]. Kyiv: KNEU im. V. Hetmana. https://ir.kneu.edu.ua/items/b98e0df2-a327-478b-8d28-599a2e343a9c

Shtelmashuk M. (2024). Tsyfrovizatsiia ta avtomatyzatsiia lohistychnykh protsesiv: suchasnyi stan ta perspektyvy [Digitalization and automation of logistics processes: current state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo, 68*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.04.2026
Оприлюднено / Published: 22.06.2026

УДК 658.012.2:001.895
JEL: M21; O31; O32
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-581-589

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

©2026 СОТНИК В. В., ГОЛІК В. В.

УДК 658.012.2:001.895
JEL: M21; O31; O32

Сотник В. В., Голік В. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств у системі забезпечення їхньої конкурентоспроможності

У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств у контексті забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та динамічних змін зовнішнього середовища. Узагальнено сучасні наукові підходи до управління інноваціями, зокрема процесний, ресурсний, стратегічний, маркетинговий та інституційний, що дало змогу обґрунтувати доцільність інтеграції їх у єдину систему управління. Розкрито механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, який охоплює етапи ідентифікації інноваційних можливостей, формування інноваційної стратегії, реалізації інноваційних проєктів та оцінювання їхньої результативності із забезпеченням зворотного зв'язку. Доведено, що ефективне функціонування такого механізму сприяє підвищенню інноваційної активності, раціоналізації використання ресурсів та узгодженості управлінських рішень. Визначено основні напрями впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства, серед яких продуктовий, технологічний, управлінський, маркетинговий, організаційний та інституційний. Обґрунтовано, що системне впровадження інновацій забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, розширення ринків збуту та формування стійких конкурентних переваг. Окреслено ключові проблеми управління інноваційною діяльністю, зокрема недостатній рівень фінансового забезпечення, низьку інноваційну культуру, фрагментарність інноваційних

процесів та обмежений доступ до сучасних технологій. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління інноваціями, що передбачають диверсифікацію джерел фінансування, розвиток кадрового потенціалу, інтеграцію інновацій у стратегічне управління та впровадження цифрових технологій і концепції відкритих інновацій. Доведено, що формування цілісної системи управління інноваційною діяльністю є ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств та їхньої адаптивності до змін зовнішнього середовища.
Ключові слова: *інноваційна діяльність; управління інноваціями; підприємство; конкурентоспроможність; інноваційна стратегія; цифровізація.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *15.*

Сотник Вікторія Вікторівна *– кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)*
E-mail: *vikasotnyk@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0507-2348*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNS-4033-2023*
Голік Вікторія Вікторівна *– старший викладач кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)*
E-mail: *viktoriia_holik@nubip.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-6692-0350*

UDC 658.012.2:001.895
JEL: M21; O31; O32

Sotnyk V. V., Holik V. V. Management of Innovative Activity of Enterprises in the System of Ensuring Their Competitiveness

The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of managing innovative activity of enterprises in the context of ensuring their competitiveness under conditions of increasing global competition, digital transformation, and dynamic changes in the external environment. Modern scientific approaches to innovation management, including process, resource-based, strategic, marketing, and institutional approaches, are generalized, which made it possible to substantiate the feasibility of their integration into a unified management system. The mechanism of managing innovative activity of an enterprise is revealed, which includes the stages of identifying innovation opportunities, forming an innovation strategy, implementing innovative projects, and evaluating their effectiveness with feedback provision. It is proved that the efficient functioning of such a mechanism contributes to increasing innovation activity, rationalizing resource use, and ensuring consistency of managerial decisions. The main directions of the impact of innovative activity on enterprise competitiveness are identified, including product, technological, managerial, marketing, organizational, and institutional aspects. It is substantiated that systemic implementation of innovations ensures improved enterprise performance, cost reduction, market expansion, and formation of sustainable competitive advantages. Key problems of innovation management are outlined, including insufficient financial support, low innovation culture, fragmentation of innovation processes, and limited access to modern technologies. Directions for improving the efficiency of innovation management are proposed, including diversification of funding sources, development of human capital, integration of innovation into strategic management, and implementation of digital technologies and the conception of open innovation. It is proved that the formation of a holistic system of innovation management is a key prerequisite for ensuring the long-term competitiveness of enterprises and their adaptability to changes in the external environment.
Keywords: *innovative activity; innovation management; enterprise; competitiveness; innovation strategy; digitalization.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *15.*

Sotnyk Victoriia V. *– PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management named after Professor I. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)*
E-mail: *vikasotnyk@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0507-2348*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNS-4033-2023*
Holik Viktoriia V. *– Senior Lecturer of the Department of Management named after Professor I. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)*
E-mail: *viktoriia_holik@nubip.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-6692-0350*

Інноваційна діяльність підприємств відіграє визначальну роль у формуванні їхніх конкурентних переваг і забезпеченні сталого розвитку. Активізація процесів глобалізації, технологічні зрушення та підвищення вимог споживачів до якості продукції та послуг зумовлюють необхідність постійного оновлення виробничих процесів, впровадження нових рішень та вдосконалення управлінських підходів. За таких умов саме інновації стають ключовим фактором економічного зростання та зміцнення позицій підприємств на ринку. Важливість інноваційної діяльності визначається її здатністю забезпечувати адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Впровадження нових технологій, розроблення інноваційної продукції, оптимізація бізнес-процесів сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів. Водночас інновації потребують системного підходу до управління, що передбачає координацію різних напрямів діяльності підприємства, забезпечення необхідними ресурсами та створення сприятливих організаційних умов для їхньої реалізації.

Управління інноваційною діяльністю підприємств виступає складною багатокомпонентною системою, яка охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів. Ефективність такого управління визначається здатністю підприємства своєчасно ідентифікувати пер-

спективні напрями розвитку, швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати інновації, що відповідають сучасним вимогам. Важливим аспектом є також формування інноваційної культури, яка стимулює творчий підхід до вирішення управлінських і виробничих завдань. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня його інноваційної активності. Саме інновації дозволяють створювати унікальні продукти та послуги, підвищувати якість обслуговування, знижувати витрати та ефективно використовувати наявні ресурси. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише утримувати свої позиції на ринку, але й розширювати сфери діяльності, виходити на нові сегменти та формувати стійкі конкурентні переваги. З огляду на це актуальним є дослідження особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств як важливої передумови забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Формування ефективної системи управління інноваціями сприяє підвищенню результативності господарської діяльності, забезпечує гнучкість і адаптивність підприємств, а також створює основу для їхнього довгострокового розвитку.

Сучасні дослідження у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств свідчать про посилення її ролі як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку бізнесу. У науковій літературі інновації дедалі частіше розглядаються як інтегрований елемент системи управління підприємством, що охоплює не лише технологічні зміни, а й організаційні, маркетингові та управлінські трансформації. Серед зарубіжних дослідників Б. Агазу та К. Керо підкреслюють, що інноваційна стратегія підприємства є визначальним чинником його ринкової конкурентоспроможності [10]. Автори наголошують, що ефективність інноваційного управління значною мірою залежить від рівня інтеграції інновацій у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує довгострокову стійкість його позицій.

Подібної позиції дотримуються К. Ківеу, М. Намусонге та С. Муате, які доводять, що системне впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, особливо малого та середнього бізнесу [14]. Вчені акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до управління інноваційною діяльністю, що охоплює всі рівні організаційної структури підприємства. Натомість Ф. Гермундсдоттір і А. Аспелунд розглядають інновації як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств, зазначаючи, що інноваційно орієнтовані стратегії сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг через підвищення адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища [12]. Ц. Йовв-Ллопіс та Е. Сегарра-Бласко підкреслюють, що рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається ступенем інтеграції інновацій у його бізнес-модель, що дозволяє формувати стійкі ринкові позиції та підвищувати ефективність діяльності [13]. Також важливе місце займає концепція відкритих інновацій. Зокрема, К. Карраско-Карвахаль та співавтори доводять, що використання зовнішніх знань і технологій у поєднанні з розвитком абсорбційної здатності підприємства суттєво підвищує його інноваційний потенціал та конкурентні переваги [11]. Окремий напрям досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією управління інноваціями.

Українські науковці приділяють значну увагу дослідженню управління інноваційною діяльністю підприємств як ключового чинника забезпечення їхньої конкурентоспроможності та економічного розвитку. У сучасних наукових доробках ця проблематика розглядається з позицій процесного, ресурсного та стратегічного підходів, що дозволяє комплексно оцінити ефективність інноваційних процесів на підприємстві. Зокрема, в дослідженнях І. Іпполітової та Г. Селезньової обґрунтовано процесний підхід до управління інноваційною діяльністю, який передбачає послідовне планування, організацію, впровадження та контроль інноваційних процесів [5]. Авторки підкреслюють, що ефективність інновацій значною мірою залежить від узгодженості управлінських дій на всіх етапах їхньої реалізації. У роботі Н. Іщенко акцентовано увагу на фінансовому забезпеченні інноваційної діяльності підприємств в Україні. Дослідниця зазначає, що недостатній рівень інвестицій та обмеженість фінансових ресурсів залишаються одним із ключових бар'єрів інноваційного розвитку, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємств [6].

Сучасні підходи до інноваційного управління також розкриваються у працях С. Ілляшенка та Ю. Шипуліної, де наголошується на важливості використання маркетингу знань як інструменту активізації інноваційної діяльності [4]. Дослідники наголошують на тому, що ефективне управління знаннями сприяє формуванню інноваційного потенціалу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах трансформаційних змін. У дослідженні М. Кучера та співавторів розглядаються сучасні реалії інноваційної діяльності малих і середніх підприємств, де визначено, що рівень інноваційної активності безпосередньо зале-

жить від адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та здатності впроваджувати нові технологічні рішення [8]. Автори підкреслюють, що малі та середні підприємства відіграють важливу роль у формуванні інноваційної економіки. У праці І. Новик проаналізовано проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств, серед яких виділено недостатній рівень фінансування, слабку інституційну підтримку та низьку ефективність механізмів комерціалізації інновацій [9]. Водночас наголошується, що подолання цих проблем є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У результаті проведеного дослідження наукових праць вчених встановлено, що управління інноваційною діяльністю підприємств є ключовим елементом сучасної системи стратегічного менеджменту та визначальним фактором забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Інновації виступають не лише як інструмент оновлення продукції чи технологій, а й як комплексний механізм трансформації всієї діяльності підприємства, включно з організаційними структурами, бізнес-процесами, маркетинговими підходами та системою прийняття управлінських рішень. В умовах посилення конкуренції на ринку саме здатність підприємства до системного впровадження інновацій визначає його ринкові позиції та перспективи розвитку. Інноваційна діяльність забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, створення нових продуктів і послуг, а також формування унікальних конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентами.

З огляду на зростаючу роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств особливої уваги набуває питання вибору та обґрунтування ефективних підходів до управління інноваційною діяльністю. Саме підходи до управління визначають особливості побудови інноваційних процесів, рівень їхньої організаційної узгодженості та результативність впровадження інновацій. У науковій літературі сформовано різні концептуальні підходи, що відображають багатовимірність інноваційного менеджменту та дозволяють розглядати його як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення основних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств (*табл. 1*).

Проведене узагальнення наукових підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств дає підстави стверджувати, що кожен із розглянутих підходів відображає окремий аспект інноваційного процесу та має власні переваги й обмеження. Водночас їхнє фрагментарне застосування не забезпечує комплексності управління інноваціями, що є критично важливим в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску. Саме тому найбільш ефективним є інтегративний підхід, який передбачає поєднання процесних, ресурсних, стратегічних, маркетингових та інституційних складових в єдину систему управління. З урахуванням зазначеного доцільним є формування цілісного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, який забезпечує системну взаємодію всіх його елементів та створює умови для ефективної реалізації інноваційних процесів і досягнення стратегічних цілей розвитку. Такий механізм ґрунтується на принципах системності, безперервності, адаптивності та орієнтації на досягнення конкурентних переваг (*рис. 1*).

Запропонований механізм управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечує комплексний підхід до організації інноваційних процесів, поєднуючи стратегічні орієнтири, ресурсне забезпечення, управлінські функції та систему контролю результатів. Його впровадження сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та гнучкості реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Унаслідок функціонування такого механізму створюються передумови для системного розвитку інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на формування стійких конкурентних переваг підприємства. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження впливу інноваційної діяльності на рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме інновації виступають ключовим інструментом її забезпечення та довгострокового зміцнення ринкових позицій (*табл. 2*).

Саме інноваційна діяльність підприємства здійснює комплексний і багатовекторний вплив на рівень його конкурентоспроможності, охоплюючи всі ключові сфери функціонування від виробництва та управління до маркетингу й організаційної структури. Результати дослідження свідчать, що саме системне впровадження інновацій забезпечує формування стійких конкурентних переваг через підвищення якості продукції, оптимізацію витрат, зростання ефективності управління та посилення ринкових позицій підприємства. Водночас доведено, що максимальний ефект від інноваційної діяльності досягається за умов її інтеграції в загальну систему стратегічного управління та узгодження з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Це дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на формування ринкових тенденцій.

Таблиця 1

Характеристика основних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств

№ з/п	Підхід	Зміст управління інноваціями	Переваги та обмеження	Очікуваний результат
1	Процесний підхід	Передбачає розгляд інноваційної діяльності як послідовно організованого процесу, що охоплює етапи генерації інноваційних ідей, їхнього розроблення, впровадження, комерціалізації та подальшого контролю результативності	Перевагами є забезпечення структурованості, регламентованості та контрольованості інноваційного процесу; обмеженням виступає недостатня адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища	Формування впорядкованої системи управління інноваційними процесами та мінімізація ризиків їхньої реалізації
2	Ресурсний підхід	Ґрунтується на управлінні інноваційною діяльністю через ефективне залучення, розподіл і використання ресурсного потенціалу підприємства, включно з фінансовими, кадровими, технологічними та інформаційними ресурсами	Перевагами є підвищення ефективності використання ресурсів і нарощування інноваційного потенціалу; обмеженням є залежність результатів від рівня ресурсної забезпеченості	Підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства та раціоналізація використання ресурсної бази
3	Стратегічний підхід	Передбачає інтеграцію інноваційної діяльності в систему стратегічного управління підприємством з орієнтацією на формування довгострокових конкурентних переваг	Перевагами є забезпечення стійких конкурентних позицій і довгострокова орієнтація на розвиток; обмеженням є відносно повільна реакція на оперативні зміни зовнішнього середовища	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства
4	Маркетинговий підхід	Орієнтується на формування інноваційної діяльності відповідно до потреб ринку, поведінки споживачів і тенденцій попиту для забезпечення комерціалізації інновацій	Перевагами є високий рівень орієнтації на споживача та ефективна комерціалізація інновацій; обмеженням є залежність від кон'юнктурних коливань ринку	Підвищення рівня ринкової прийнятності інновацій і зростання попиту на інноваційну продукцію
5	Інституційний підхід	Враховує вплив інституційного середовища, зокрема державного регулювання, нормативно-правової бази, стандартів та інфраструктурних умов, на інноваційну діяльність підприємства	Перевагами є забезпечення адаптації до зовнішнього середовища та підвищення стабільності інноваційних процесів; обмеженням є залежність від якості інституційного середовища	Підвищення стійкості інноваційної діяльності та її відповідності інституційним вимогам

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 3; 10].

Результати проведеного аналізу свідчать, що інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона формує передумови для підвищення ефективності функціонування, створення нових конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій. Водночас досягнення позитивного ефекту від впровадження інновацій значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити належний рівень управління інноваційними процесами. Практика свідчить, що навіть за наявності достатнього інноваційного потенціалу підприємства нерідко стикаються з рядом проблем, які знижують результативність інноваційної діяльності та обмежують можливості її використання як інструменту підвищення конку-

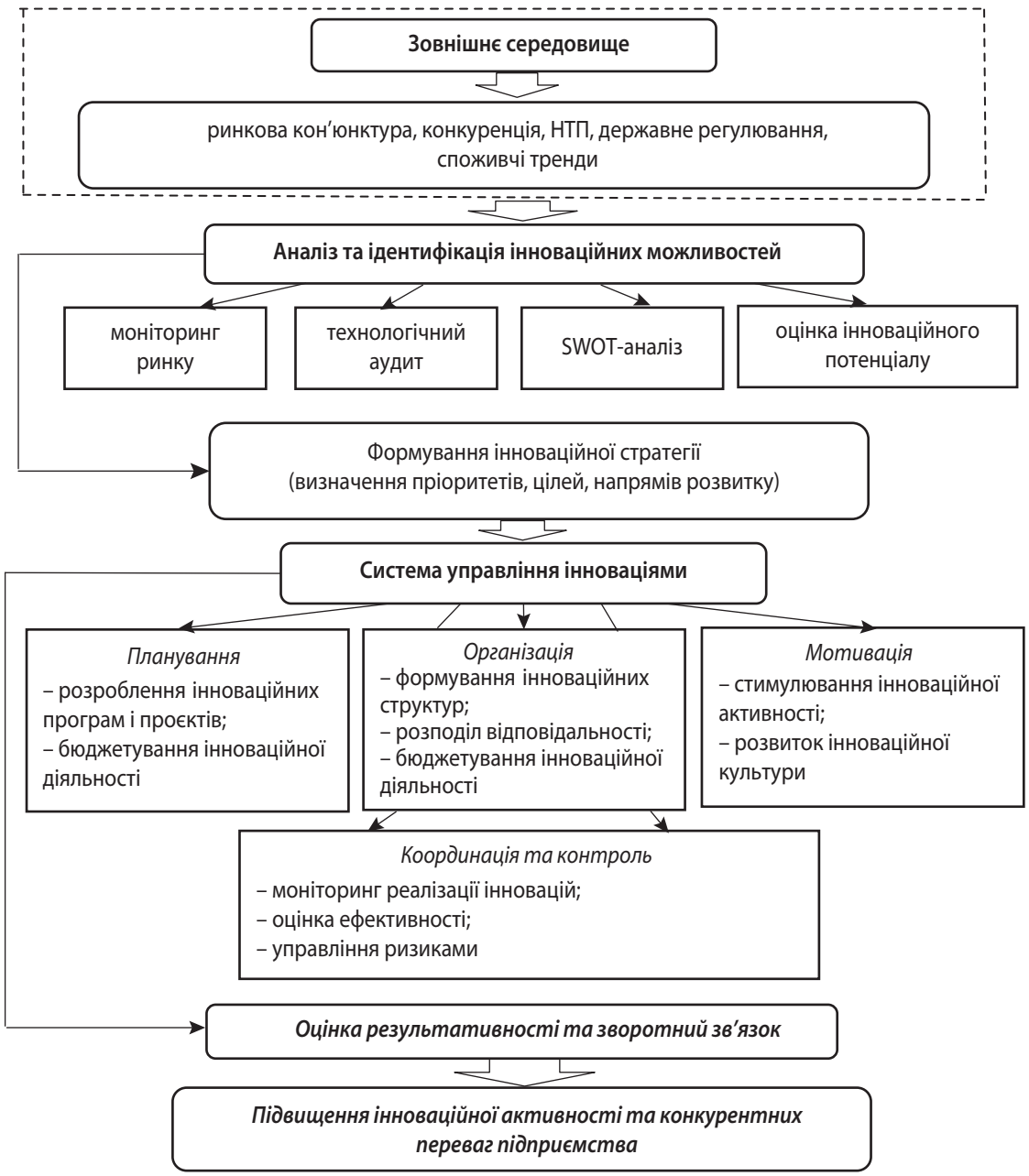

Рис. 1. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано авторами.

рентоспроможності. У зв'язку з цим виникає необхідність визначення основних проблем управління інноваційною діяльністю підприємств та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю є формування належного фінансово-ресурсного забезпечення інноваційних процесів. Більшість підприємств функціонують в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів, що ускладнює реалізацію масштабних інноваційних проєктів і впровадження сучасних технологій. У зв'язку з цим доцільними є:

1. Диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності через поєднання власних коштів підприємства, банківського кредитування, інвестицій, грантових програм і державної підтримки.

2. Активізація співпраці з інвесторами, венчурними фондами та міжнародними організаціями, що дозволить залучити додаткові ресурси для реалізації інноваційних проєктів.

3. Запровадження системи пріоритетності інноваційних проєктів, яка забезпечить концентрацію ресурсів на найбільш перспективних напрямах розвитку та підвищить ефективність використання інвестицій.

Таблиця 2

Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства

Напрям впливу	Характер інноваційних змін	Механізм впливу на діяльність підприємства	Результат впливу на конкурентоспроможність
Продуктовий	Розроблення та впровадження нових або вдосконалених продуктів і послуг	Формування унікальної ціннісної пропозиції, диференціація продукції, підвищення її якості	Зростання попиту, розширення ринкової частки, підвищення привабливості підприємства
Технологічний	Модернізація виробничих процесів, впровадження нових технологій	Підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, оптимізація використання ресурсів	Підвищення цінової конкурентоспроможності та ефективності діяльності
Управлінський	Удосконалення системи управління, впровадження цифрових технологій та інноваційних методів менеджменту	Підвищення якості управлінських рішень, скорочення часу прийняття рішень, підвищення адаптивності	Зростання гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку
Маркетинговий	Використання нових підходів до просування продукції та взаємодії зі споживачами	Розширення каналів збуту, підвищення ефективності комунікацій, формування бренду	Посилення ринкових позицій і лояльності споживачів
Організаційний	Зміна організаційної структури, впровадження гнучких форм управління	Підвищення ефективності внутрішніх процесів, скорочення витрат часу та ресурсів.	Підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.
Інституційний	Адаптація до нормативно-правових змін і використання можливостей державної підтримки	Зниження регуляторних ризиків, залучення додаткових ресурсів та інвестицій	Підвищення стабільності та інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 4; 7; 15].

Другим важливим напрямом є розвиток інноваційної культури та кадрового забезпечення підприємства. Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від рівня готовності персоналу до змін, його професійної компетентності та мотивації до участі в інноваційних процесах. Відсутність належної інноваційної культури часто призводить до опору нововведенням і зниження результативності управлінських рішень. Для вирішення цієї проблеми доцільно:

- формувати систему мотивації працівників, орієнтовану на стимулювання інноваційної активності, підтримку ініціативності та винагородження за участь у реалізації інноваційних проєктів;
- забезпечити постійне підвищення кваліфікації персоналу за допомогою проведення навчань, тренінгів, стажувань і розвитку цифрових компетентностей;
- створити сприятливе внутрішнє середовище, яке заохочує творчий підхід, обмін знаннями та формування командної взаємодії в межах інноваційної діяльності.

Наступним напрямом удосконалення управління інноваційною діяльністю є інтеграція інновацій у систему стратегічного управління підприємством. На практиці інновації часто мають фрагментарний характер та не пов'язуються з довгостроковими цілями розвитку, що знижує їхню ефективність і не дозволяє повною мірою використати їхній потенціал. Для вирішення цієї проблеми доцільно включати інноваційну складову до стратегічних планів і програм розвитку підприємства, визначаючи конкретні цілі, пріоритети та показники результативності; забезпечити узгодження інноваційної діяльності з іншими функціональними напрямами управління, а саме: виробництвом, маркетингом, фінансами та управлінням персоналом; використовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, сценарне планування та оцінювання інноваційного потенціалу, для вибору найбільш ефективних напрямів розвитку.

Важливим напрямом є впровадження сучасних цифрових технологій і концепції відкритих інновацій. Цифровізація управлінських процесів і

налагодження взаємодії із зовнішніми партнерами створюють додаткові можливості для прискорення інноваційного розвитку підприємства. З цією метою доцільно: використовувати сучасні інформаційні системи, технології автоматизації, аналітичні платформи, штучний інтелект і великі обсяги даних для підтримки процесу прийняття управлінських рішень; розвивати співпрацю з науковими установами, закладами вищої освіти, стартапами та іншими підприємствами для залучення нових знань, технологій і компетенцій; формувати відкриту інноваційну екосистему, яка забезпечить обмін інформацією, спільну реалізацію проєктів та прискорення комерціалізації інноваційних розробок.

ВИСНОВКИ

Отже, сучасні наукові підходи свідчать про перехід від фрагментарного впровадження інновацій до формування цілісних інноваційних систем управління на підприємствах. Такий підхід передбачає інтеграцію інноваційної діяльності в загальну стратегію розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити її узгодженість із довгостроковими цілями бізнесу й адаптивність до змін зовнішнього середовища. Важливим результатом дослідження є також підтвердження тісного взаємозв'язку між рівнем інноваційної активності підприємства та його конкурентоспроможністю. Чим вищий рівень впровадження інноваційних рішень, тим більш стійкими є ринкові позиції підприємства та його здатність до масштабування діяльності та виходу на нові ринки. Окремо слід відзначити, що ефективне управління інноваційною діяльністю потребує формування відповідного організаційного та ресурсного забезпечення, розвитку інноваційної культури, а також застосування сучасних цифрових технологій і гнучких управлінських підходів. Це дозволяє підвищити швидкість реагування підприємства на зміни середовища та забезпечити безперервність процесів.

Водночас слід підкреслити, що подальше підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств потребує впровадження системного моніторингу та оцінювання результативності інноваційних процесів із використанням відповідних показників ефективності. Важливого значення набуває також здатність підприємств до швидкого масштабування успішних інноваційних рішень і трансформації бізнес-моделей відповідно до сучасних викликів цифрової економіки. У цьому контексті ключовими факторами успіху виступають гнучкість управлінських структур, рівень цифрової зрілості підприємства та його відкритість до зовнішньої співпраці. Це, своєю чергою, сприяє формуванню інноваційно орієнтованої моделі розвитку, яка забезпечує не лише короткострокові економічні результати, а й довгострокову стійкість підприємства в умовах посилення глобальної конкуренції. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бондар Ю. А., Дорошенко Т. М. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 1 (78). С. 70–82. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-1-70-82
2. Бут-Гусаїм О. Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 72–81. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81
3. Діденко Є. О., Андрушко А. А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.67
4. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг знань в інноваційній діяльності підприємств. *Innovative technologies of marketing and management in conditions of transformational changes*. Хмельницький, 2024. С. 106–109. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/76450
5. Іполітова І. Я., Селезньова Г. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник ОНУ*. 2020. № 6 (85). С. 143–149. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25586
6. Іщенко Н. А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 320–325. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-320-325
7. Кравченко О., Кичигін А. Планування інновацій підприємств в умовах ринкової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16 (32). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-04
8. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 4. С. 285–288. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42
9. Новик І. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181
10. Agazu B., Kero C. Innovation strategy and firm competitiveness: empirical evidence. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. No. 1. P. 1–17. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9

11. Carrasco-Carvajal C. et al. Impact of Innovation Strategy, Absorptive Capacity, and Open Innovation on SME Performance: A Chilean Case Study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2023. Vol. 9. Iss. 2. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100065
12. Hermundsdottir F., Aspelund A. Sustainability innovations and firm competitiveness: a review. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 280. Part 1. Art. 124715. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715
13. Jovv-Llopis C., Segarra-Blasco E. What is the Role of Innovation Strategies? Evidence from Spanish Firms. *SSRN Electronic Journal*. 2016. XREAP2016-03. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2845894
14. Kiveu M. N., Namusonge M., Muathe S. Effect of innovation on firm competitiveness: The case of manufacturing SMEs in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2019. Vol. 18. Iss. 3. P. 307–327. DOI: https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.10019560
15. Opuala-Charles S., Augustine E. The role of innovation in strategic management: a conceptual review. *Diamond Bridge Economics and Business Journal*. 2023. Vol. 3. Iss. 2. URL: https://dbebj.com/the-role-of-innovation-in-strategic-management-a-conceptual-review/

REFERENCES

Agazu B. & Kero C. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: empirical evidence. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 1*(13), 1–17. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9

Bondar Yu. A. & Doroshenko T. M. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva yak faktor zabezpechennia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Economic security of the enterprise as a factor of ensuring the efficiency of foreign economic activity]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti, 1* (78), 70–82. https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-1-70-82

But-Husaim O. H. (2024). Innovatsiinyi rozvytok biznes-struktur [Innovative development of business structures]. *Biznes Inform, 2*, 72–81. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81

Carrasco-Carvajal C. et al. (2023). Impact of Innovation Strategy, Absorptive Capacity, and Open Innovation on SME Performance: A Chilean Case Study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity, 2*(9). https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100065

Didenko Ye. O. & Andrushko A. A. (2018). Osnovy stratehichnoho planuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Fundamentals of strategic planning of innovative development of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika, 11*. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.67

Hermundsdottir F. & Aspelund A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: a review. *Journal of Cleaner Production, Part 1*(280), Art. 124715. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715

Illiashenko S. M. & Shypulina Yu. S. (2024). *Marketynh znan v innovatsiinii diialnosti pidpryiemstv* [Knowledge marketing in the innovative activity of enterprises]. Innovative technologies of marketing and management in conditions of transformational changes (pp. 106–109). Khmelnytskyi. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/76450

Ippolitova I. Ya. & Seleznova H. O. (2020). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpryiemstva: protsesnyi pidkhid [Management of innovative activity of the enterprise: process approach]. *Visnyk ONU, 6* (85), 143–149. https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25586

Ishchenko N. A. (2020). Suchasnyi stan ta finansuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstv v Ukraini [Current state and financing of innovative activity of enterprises in Ukraine]. *Problemy ekonomiky, 4*, 320–325. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-320-325

Jovv-Llopis C. & Segarra-Blasco E. (2016). What is the Role of Innovation Strategies? Evidence from Spanish Firms. *SSRN Electronic Journal, XREAP2016-03*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2845894

Kiveu M. N., Namusonge M. & Muathe S. (2019). Effect of innovation on firm competitiveness: The case of manufacturing SMEs in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business Innovation and Research, 3*(18), 307–327. https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.10019560

Kravchenko O. & Kychyhin A. (2023). Planuvannia innovatsii pidpryiemstv v umovakh rynkovoi ekonomiky [Planning of enterprises innovations in the conditions of market economy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika», 16* (32). https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-04

Kucher M., Zhydyk A., Tovt Yu. & Strilets S. (2024). Innovatsiina diialnist malykh ta serednikh pidpryiemstv: suchasni realii [Innovative activity of small and medium enterprises: modern realities]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 4*, 285–288. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42

Novyk I. (2024). Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpryiemstv [Problems of innovative and investment development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo, 68*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181

Opuala-Charles S. & Augustine E. (2023). The role of innovation in strategic management: a conceptual review. *Diamond Bridge Economics and Business Journal*. https://dbebj.com/the-role-of-innovation-in-strategic-management-a-conceptual-review/

Стаття надійшла до редакції / Received: 12.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 25.04.2026
Оприлюднено / Published: 22.06.2026