

УДК 005.591.6:330.341.1

DOI: 10.60022/3(5)-30S

Тітенко Зоя Миколаївна

доктор економічних наук, доцент

доцент кафедри фінансів

Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Titenko Zoia

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Finance

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine

ORCID: 0000-0001-5816-5519

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю підприємств у сучасних умовах трансформації економіки. Обґрунтовано, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від наявного ресурсного потенціалу підприємства, рівня його організаційного розвитку та здатності до адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Запропоновано узагальнену структурну модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства, яка включає вхідну, управлінську, процесну та вихідну підсистеми із забезпеченням зворотного зв'язку. Обґрунтовано, що система управління інноваційною діяльністю повинна базуватися на принципах комплексності, системності, гнучкості та стратегічної орієнтації. Її впровадження дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства, підвищити ефективність інноваційних процесів та забезпечити досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: інноваційна діяльність, підприємства, управління, ефективність діяльності, фінансова безпека

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM FOR INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Abstract. The article explores the theoretical and methodological principles of managing the innovative activities of enterprises in modern conditions of economic transformation. In the process of research, the essence of innovative activity as a purposeful process of formation, selection and implementation of innovations, which can be both the result of internal research work of the enterprise and the result of external technology transfer, is revealed. It is substantiated that the effectiveness of innovative activity largely depends on the available resource potential of the enterprise, the level of its organizational development and the ability to adapt to a changing external environment.

The factors influencing the innovative activities of enterprises are investigated. It is established that it is advisable to divide them into internal and external. Internal factors form the innovative potential of the enterprise and determine its ability to create and implement innovations. External factors characterize the conditions of the enterprise's functioning in the external environment and include state innovation policy, legal regulation, economic conditions, the level of scientific and technological progress and globalization processes.

Modern scientific approaches to the interpretation of the management of innovative activities of enterprises are summarized. A generalized structural model of the enterprise innovation management system is proposed, which includes input, management, process and output subsystems with feedback. Such a model allows ensuring the integrity of the innovation process, coordination of management functions and adaptation of the enterprise to changes in the external environment. It is substantiated that the innovation management system should be based on the principles of complexity, systematicity, flexibility and strategic



orientation. Its implementation allows optimizing the use of enterprise resources, increasing the efficiency of innovation processes and ensuring the achievement of long-term competitive advantages. It has been proven that increasing the innovative activity of enterprises ensures an increase in the efficiency of their activities and their financial stability.

Keywords: innovative activity, enterprises, management, efficiency of activity, financial security

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, прискоренням науково-технічного прогресу та цифровою трансформацією економічних процесів. В даних умовах інноваційна діяльність стає визначальним чинником забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Відповідно, зростає потреба у формуванні ефективної системи управління інноваційною діяльністю, здатних забезпечити узгодженість стратегічних цілей підприємств з його інноваційним потенціалом.

Варто відмітити, що питання формування цілісної, адаптивної та результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств потребує додаткового теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення. Існуючі підходи не завжди враховують комплексний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема обмеженість ресурсів, нестабільність економічного середовища та рівень розвитку інноваційної інфраструктури. Особливої уваги набуває необхідність удосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України. Обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інституційної підтримки інновацій, а також низький рівень комерціалізації наукових розробок зумовлюють потребу у розробленні науково обґрунтованих підходів до формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про значну увагу вітчизняних та закордонних дослідників до проблематики інноваційної діяльності підприємств та забезпечення ефективної системи управління нею, що обумовлено зростанням ролі інновацій як ключового чинника економічного розвитку.

Серед фундаментальних зарубіжних досліджень варто виділити праці Й. Шумпетера, який розглядає інновації як рушійну силу розвитку економіки, а також він підкреслює важливість інституційного середовища для стимулювання інноваційної активності [1].

Ряд авторів приділяють особливу увагу необхідності інтеграції інноваційної діяльності в загальну систему стратегічного управління підприємством. Вони розглядають інновації як безперервний процес, що потребує координації технологічних, організаційних та ринкових змін [2].

У вітчизняних дослідженнях, зокрема працях С. М. Ілляшенка, обґрунтовано необхідність поєднання інноваційного та маркетингового підходу до управління, що дозволяє підвищити ринкову результативність інновацій. Дослідник акцентує увагу на важливості орієнтації інноваційної діяльності на потреби споживачів [3, с.128].

Федулов Л. І. підкреслює значення державної інноваційної політики та інституційної підтримки, зазначаючи, що ефективність управління інноваційною діяльністю підприємств значною мірою залежить від макроекономічних умов [4, с.62].

В. М. Геєць у своїх дослідженнях робить акцент на необхідності структурної перебудови економіки України на інноваційній основі, що передбачає модернізацію системи управління підприємствами та посилення їх інноваційної спрямованості [5, с.20].

Незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств, потребує додаткового дослідження теоретико-методичні засади, спрямовані на забезпечення ефективної інтеграції інноваційних процесів у загальну систему управління підприємством. Зокрема, актуальним залишається питання узгодження інноваційної політики з функціональними підсистемами управління, що дозволить досягти синергетичного ефекту від впровадження інновацій.

Мета статті полягає в узагальненні теоретико-методичних засад формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємств, дослідженні її структурних елементів та особливостей функціонування в сучасних умовах економічної трансформації, а також у обґрунтуванні впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність інноваційних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна діяльність підприємств є цілеспрямованим процесом формування, відбору та впровадження інновацій, які можуть бути створені, як безпосередньо на підприємстві, так і залучені із зовнішнього середовища. Її основною метою виступає підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, посилення їх ринкових позицій, а також забезпечення довгострокових перспектив розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Водночас слід зазначити, що можливості підприємств щодо реалізації інноваційної діяльності є неоднаковими, оскільки значною мірою визначаються наявними ресурсними обмеженнями. Зокрема варто відмітити фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси, які безпосередньо впливають на здатність підприємств генерувати, адаптувати та впроваджувати інновації.

Інноваційна діяльність виступає ключовим інструментом забезпечення розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективність її реалізації значною мірою залежить від умов в яких функціонує підприємство, а також від внутрішніх характеристик його ресурсного та організаційного потенціалу. В даному контексті особливої уваги потребує дослідження факторів впливу, які визначають можливості впровадження інновацій у діяльність підприємств. Фактори, що впливають на інноваційну діяльність, доцільно поділити на внутрішні та зовнішні, залежно від походження та ступеня контролю з боку суб'єкта господарювання (табл. 1)

Таблиця 1

Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств

Фактор	Характеристика
Внутрішні фактори	
Фінансове забезпечення	Визначає обсяг ресурсів, доступних для фінансування інноваційних проєктів, модернізації виробництва та впровадження нових технологій
Кадровий потенціал	Рівень професійної підготовки персоналу, здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї
Науково-технічна база	Сукупність технологічного обладнання, виробничих потужностей та доступ до сучасних технологій
Організаційна структура управління	Ступінь гнучкості та ефективності управлінських процесів, швидкість прийняття рішень
Інформаційне забезпечення	Доступ до достовірної та актуальної інформації, що використовується для аналізу, планування та реалізації інноваційних рішень
Зовнішні фактори	
Державна інноваційна політика	Сукупність інструментів державної підтримки інновацій, включаючи фінансування, гранти, програми розвитку
Правове регулювання	Нормативно-правова база, що регулює інноваційну діяльність, захист інтелектуальної власності
Економічна кон'юнктура	Загальний стан ринку, рівень попиту, інфляційні процеси, інвестиційна привабливість
Науково-технічний прогрес	Швидкість розвитку технологій, доступність наукових досягнень та можливість їх комерціалізації
Глобалізаційні процеси	Розширення міжнародних економічних зв'язків та вихід підприємств на світові ринки

Джерело: складено автором на основі [6-8]

Вплив зазначених факторів на інноваційну діяльність підприємств має комплексний і системний характер, оскільки саме їх взаємодія забезпечує як потенціал інноваційного розвитку, так і реалізацію інноваційних можливостей. Внутрішні фактори визначають рівень інноваційної спроможності підприємств та його здатність генерувати, впроваджувати нововведення. Зокрема, достатній рівень фінансового забезпечення формує ресурсну базу для здійснення інноваційних проєктів, тоді як високий рівень кадрового потенціалу забезпечує наявність компетенцій необхідних для розробки та впровадження нових рішень. Зовнішні фактори в свою чергу визначають умови функціонування підприємств в ринковому середовищі та створюють як стимули, так і обмеження для інноваційної активності. Державна інноваційна політика та правове регулювання можуть, як сприяти розвитку інновацій через систему підтримки та захисту інтелектуальної власності, так і стримувати у разі запровадження регуляторних заходів.

Ефективність інноваційної діяльності підприємств є результатом не впливу окремих чинників, а їх системної взаємодії, що визначає загальний рівень інноваційного потенціалу та динаміку його реалізації. За даних умов особливої актуальності набуває необхідність цілеспрямованого впливу на зазначені фактори через відповідну систему управління.

У зв'язку з цим система управління інноваційною діяльністю повинна формуватися на основі збалансованого підходу, який поєднує оцінювання потенційної результативності інновацій у контексті створення конкурентних переваг із реальними інвестиційними можливостями підприємства та врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як зазначають Калінін Д.О., управління інноваційною діяльністю є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту підприємства. Воно охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських функцій, зокрема планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів. Особлива

увага при цьому приділяється реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на формування та закріплення конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства [9, с.38].

Ряд авторів акцентують увагу на тому, що управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах має безпосередній зв'язок із процесами цифрової трансформації економіки. Науковці підкреслюють, що інноваційна активність підприємств дедалі більше залежить від рівня впровадження цифрових технологій, здатності до інтеграції в глобальні інноваційні мережі та ефективного використання інформаційно-комунікаційних ресурсів. Таким чином, управління інноваціями набуває ознак мережевого та технологічно орієнтованого процесу, де ключову роль відіграють швидкість обміну знаннями, адаптивність організаційних структур та здатність підприємств до постійного оновлення [10, с.60].

Ареф'єва О. В., Долженко Д. Ю. доповнюють зазначені підходи, розглядаючи управління інноваційною діяльністю у контексті сталого розвитку. Науковці підкреслює, що інновації є не лише інструментом підвищення економічної ефективності підприємства, але й важливим чинником екологічної та соціальної модернізації. Відповідно, управління інноваційними процесами повинно забезпечувати баланс між економічними результатами, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, що формує основу концепції сталих інновацій [11, с.163].

Узагальнюючи зазначені підходи, слід відзначити, що управління інноваційною діяльністю в сучасній науковій парадигмі розглядається як інтегровану систему, яка поєднує цифрові технології, багаторівневу структуру управління та принципи сталого розвитку. Така система спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств шляхом ефективного формування, використання та комерціалізації інноваційного потенціалу. Враховуючи складність інноваційних процесів, їх динамічність та залежність від внутрішніх і зовнішніх факторів, виникає об'єктивна необхідність формування цілісної системи управління інноваційною діяльністю, яка забезпечує узгодженість всіх її елементів та підвищує ефективність інноваційного розвитку підприємств.

В сучасних умовах господарювання фрагментарний підхід до управління інноваціями є недостатньо ефективним, оскільки не дозволяє повністю враховувати взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням, інноваційним потенціалом, зовнішнім середовищем та стратегічними цілями підприємства. Саме тому управління інноваційною діяльністю потребує системної організації, що забезпечує інтеграцію всіх управлінських функцій та елементів інноваційного процесу в єдину цілісну модель (рис.1).

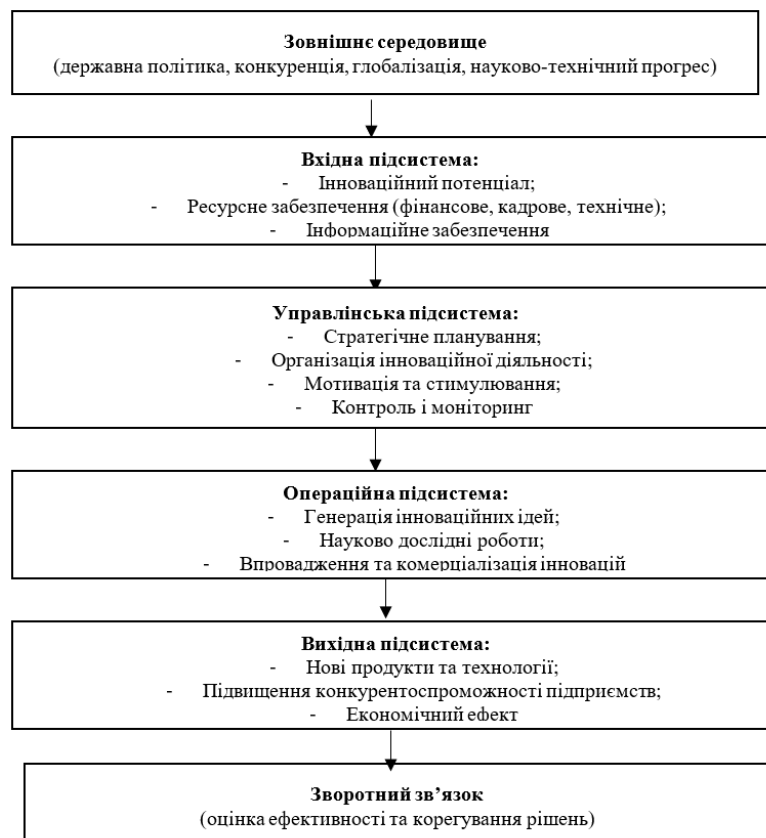


Рис. 1. Модель системи управління інноваційною діяльністю підприємств

Джерело: сформовано автором

Система управління інноваційною діяльністю підприємства є складною, відкритою та динамічною структурою, що функціонує на основі взаємодії внутрішніх підсистем і постійного обміну інформацією із зовнішнім середовищем. Її ключовою особливістю є наявність зворотнього зв'язку, який забезпечує адаптацію управлінських рішень до змін умов функціонування та підвищує ефективність інноваційних процесів.

Формування даної системи є об'єктивною необхідністю для сучасних підприємств оскільки дозволяє забезпечити цілісність інноваційного процесу, оптимізувати використання ресурсів та досягти стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Висновки. Узагальнюючи проведене дослідження, слід зазначити, що інноваційна діяльність підприємств є ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокової стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Вона охоплює процес формування, відбору та впровадження інновацій, що забезпечують оновлення продукції, технологій та управлінських підходів. При цьому ефективність інноваційної діяльності значною мірою визначається ресурсними можливостями підприємств та його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що на інноваційну діяльність підприємств впливає комплекс взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. Їх системна взаємодія зумовлює необхідність комплексного підходу до управління інноваційними процесами. Отже, управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських впливів, що охоплює стратегічне планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів. Реалізація даного підходу забезпечує узгодженість між ресурсними можливостями підприємства, вимогами зовнішнього середовища та стратегічними цілями розвитку, що в кінцевому підсумку сприяє формуванню конкурентних переваг і підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Література

1. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
2. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2021. 600 p
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: кол. монографія. Київ: Студцентр, 2021. С. 120-137.
4. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічно розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3(25). С. 56-65
5. Геєць В. М. Соціалізація та соціальні інновації в розвиток економіки. *Економічна теорія* 2020. № 4. С. 5–24.
6. Кірдіна О. Г., Багдошвілі К. Р., Бурда К. О. Управління інноваційною активністю залізничного транспорту як інструмент антикризового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 122-131.
7. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 90-99.
8. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1 (5). pp. 62-67.
9. Калінін Д.О. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 5 (75). С. 31-42.
10. Григорук П. М., Пайонк О. П., Савчук О. П., Хрущ В. О. Характеристики процесів формування та реалізації інноваційного потенціалу малих та середніх підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 54-62.
11. Ареф'єва О. В., Долженко Д. Ю. Комплексно-адаптивний підхід до інноваційного розвитку підприємства в сучасних трендах диджиталізації через взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів. *Проблеми економіки*. 2024. № 4 (62). С. 161–168.

References

1. Schumpeter J. A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press
2. Tidd J., Bessant J. (2021) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Hoboken: Wiley,
3. Illiashenko S. M., Shypulina Yu. S. (2021) *Marketingh znan v upravlinni stratehiiamy*

innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Knowledge marketing in managing strategies for innovative development of an industrial enterprise]. *Suchasnyi marketynh: trendy, innovatsii, instrumenty: kol. monohrafiia*. Kyiv: Studtsentr, pp. 120-137.4.

4. Fedulova L. I. (2016) Inkluzivni innovatsii v systemi sotsialno-ekonomichno rozvytku [Inclusive innovations in the system of socio-economic development]. *Ekonomika: realii chasu*. Vol. 3(25). pp. 56-65

5. Heiets V. M. (2020) Sotsializatsiia ta sotsialni innovatsii v rozvytok ekonomiky [Socialization and social innovations in economic development]. *Ekonomichna teoriia* vol. 4. pp. 5–24.

6. Kirdina O. H., Bahdoshvili K. R., Burda K. O. (2022) Upravlinnia innovatsiinoiu aktyvnistiu zaliznychnoho transportu yak instrument antykryzovoho menedzhmentu [Management of innovative activity of railway transport as a tool of anti-crisis management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Vol. 78-79. pp. 122-131.

7. Tkachuk O. M., Hermaniuk N. V. (2020) Suchasne udoskonalennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Modern improvement of innovative activity of the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. Vol. 4. pp. 90-99.

8. Zaika Yu. (2022) Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv v antykryzovykh umovakh [Innovative management of enterprises in anti-crisis conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1 (5). pp. 62-67.

9. Kalinin D.O. (2024) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv v umovakh shvydkykh zmin [Formation of organizational and economic mechanism for managing the development of innovative potential of enterprises in conditions of rapid change]. *Ekonomika: realii chasu*. Vol. 5 (75). pp. 31-42.

10. Hryhoruk P. M., Paionk O. P., Savchuk O. P., Khrushch V. O. (2020) Kharakterystyky protsesiv formuvannia ta realizatsii innovatsiinoho potentsialu malykh ta serednikh pidpriemstv [Characteristics of the processes of formation and implementation of the innovative potential of small and medium-sized enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 6. pp. 54-62.

11. Arefieva O. V., Dolzhenko D. Yu. (2024) Kompleksno-adaptyvnyi pidkhid do innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva v suchasnykh trendakh dydzhytalizatsii cherez vzaємodiiu zovnishnikh i vnutrishnikh faktoriv [A complex and adaptive approach to the innovative development of an enterprise in modern trends of digitalization through the interaction of external and internal factors]. *Problemy ekonomiky*. Vol. 4 (62). pp. 161–168.

Отримано: 06.04.2026

Прийнято до публікації: 07.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026