

УДК 658:005.21]:330.341.1

DOI: 10.60022/3(3)-2S

Каліна Ірина Іванівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Kalina Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing
Educational and Scientific Institute Of Economic and Business Management
Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5662-6967

Петров Василь Сергійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Petrov Vasyl

higher education student at the second (Master's) level
Educational and Scientific Institute Of Economic and Business Management
Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine
ORCID: 0009-0007-3872-6762

Шуляр Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Shuliar Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Economics
Educational and scientific institute of economics and business management Interregional
Academy of Personnel Management, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4109-5961

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Визначено ключові чинники турбулентності середовища функціонування підприємств: зовнішні (економічні, технологічні, інституційні, політико-безпекові та соціально-кадрові, інфраструктурно логістичні, регуляторні та ринково-конкурентні) та внутрішні (фінансові ресурси та інвестиційна спроможність, інноваційний потенціал і науково-технологічна база, кадровий потенціал і компетентності персоналу, організаційна структура та управлінські процеси, матеріально-технічна база та стан виробничих потужностей, рівень ризик-менеджменту та управління знаннями) і їх вплив на стратегічні пріоритети інноваційного розвитку. Запропоновано концептуальні напрями формування стратегій інноваційного розвитку підприємств на засадах гнучкості, цифровізації, відкритих інновацій і партнерської взаємодії.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, турбулентне середовище, зовнішні чинники, внутрішні чинники, конкуренція, адаптивні стратегії, ризик-менеджмент, цифрова трансформація.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Abstract. The article explores the theoretical and methodological principles of strategic management of innovative development of an enterprise in a turbulent external environment. The relevance of the issue is



substantiated, due to the increasing variability and uncertainty of the business environment under the influence of globalization processes, technological shifts, digitalization of business processes, geopolitical risks and transformation of market competition, which increases the instability of market positions of enterprises and shortens the life cycles of products and technologies. It is proven that under such conditions, innovative development becomes a key condition for long-term competitiveness and survival of enterprises.

The need to transition from traditional linear models of strategic planning to adaptive, scenario and risk-oriented approaches to managing innovation activities is substantiated. The key factors of turbulence in the operating environment of enterprises are identified: external (economic, technological, institutional, political and security, social and human resources, infrastructure and logistics, regulatory and market and competitive) and internal (financial resources and investment capacity, innovation potential and scientific and technological base, human resources potential and personnel competencies, organizational structure and management processes, material and technical base and state of production facilities, level of risk management and knowledge management) and their influence on the formation of strategic priorities of innovative development is substantiated.

Conceptual directions for the formation of innovative development strategies of enterprises on the basis of flexibility, digitalization, open innovation, partnership and development of innovation culture as a prerequisite for increasing the adaptability of enterprises to dynamic changes in the external environment are proposed.

Keywords: *strategic management, innovative development, innovative strategy, turbulent environment, external drivers, internal drivers, competition, adaptive strategies, risk management, digital transformation.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої мінливості та невизначеності, зумовлених глобалізаційними процесами, технологічними зрушеннями, цифровізацією бізнес-процесів, геополітичними ризиками та трансформацією ринкової конкуренції. Турбулентність зовнішнього середовища посилює нестабільність ринкових позицій підприємств, скорочує життєві цикли продуктів і технологій, підвищує рівень стратегічних ризиків. За таких умов інноваційний розвиток перетворюється з інструменту зростання на необхідну умову виживання та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на відносну стабільність середовища, дедалі частіше виявляються недостатньо результативними. Це зумовлює потребу у впровадженні адаптивних моделей стратегічного управління інноваційним розвитком, які враховують динаміку змін зовнішнього середовища, багатоваріантність сценаріїв розвитку та необхідність швидкої управлінської реакції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Капінос Г., Ларіонова К. у науковій статті обґрунтували роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства як ключової основи формування його довгострокової конкурентоспроможності та проаналізували взаємозв'язок інноваційної стратегії з ресурсним потенціалом підприємства, ринковими умовами та управлінськими рішеннями, запропонували напрями підвищення інноваційної активності в системі стратегічного управління [1].

Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. в своєму науковому доробку дослідили особливості стратегічного управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств з урахуванням галузевої специфіки та регіональних умов. Науковці визначили ключові бар'єри інноваційного розвитку в операційних процесах і запропонували практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційних перетворень [2].

Вчені Коваленко Н., Малахова Ю. розкрили специфіку стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища. Обґрунтували напрями інтеграції інновацій у виробничо-збутові процеси аграрного сектору з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств [3].

Автори Бліщук К., Стефанишин Б. розкрили теоретичні засади управління інноваційним розвитком організації та визначили його місце в системі стратегічного менеджменту. Окреслили управлінські механізми стимулювання інноваційної активності персоналу та впровадження інноваційних змін [6].

Науковці Буреннікова Н., Віштак І. дослідили окремі аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств у контексті діджиталізації. Проаналізували вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів та управлінських моделей інноваційного розвитку [7].

Білоус С., Трохименко А., Камінський В. у статті проаналізували особливості стратегічного управління розвитком підприємств в умовах кризи та військових викликів. Визначили адаптивні управлінські інструменти та антикризові підходи до забезпечення стійкості й відновлення діяльності

підприємств [8].

Автори Остберг Л., Снайдер К., Ліля Дж. досліджували ключові чинники співтворення інновацій у сільських екосистемах розвитку через механізми колаборації між бізнесом, громадою та інституціями. Визначили роль партнерств, довіри та спільного навчання у формуванні інноваційного потенціалу територій [9].

Науковці Бхуія А. Р., ДеМайо П., Кура Дж. Д., Гаувін Ф.-П., Хагенс С., Еберт П., Лавіс Дж. Н., МакМюррей Дж., Моат К. А., Рейд Р. Дж., Свейструп Х., Тамблін-Ваттс Л., Вілсон М. Г. розробили концепцію інтегрованої інноваційної системи для адаптації та масштабування інновацій у сфері охорони здоров'я Канади. Узагальнено результати діалогів із громадянами та стейкхолдерами щодо бар'єрів і драйверів впровадження інновацій у публічному секторі [12].

Мета статті полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства є ключовим елементом сучасної системи управління, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість бізнесу в умовах цифрової трансформації, глобалізації ринків і зростання турбулентності зовнішнього середовища. У сучасній економіці інновації перестали бути разовими проєктами та набули характеру безперервного процесу стратегічного оновлення бізнес-моделей, продуктів, технологій і управлінських практик. За умов швидких технологічних змін, посилення конкуренції, нестабільності ринкової кон'юнктури та підвищених безпекових ризиків стратегічне управління інноваційним розвитком виступає інструментом проактивної адаптації підприємства до змін середовища, формування інноваційного потенціалу та забезпечення довгострокових джерел зростання.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований процес формування, реалізації та коригування довгострокових цілей інноваційної діяльності з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та змін зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях інноваційний розвиток трактується як безперервний процес створення, упровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій, організаційних і управлінських рішень.

Ключовими складовими стратегічного управління інноваційним розвитком є: стратегічна діагностика інноваційного потенціалу підприємства; формування портфеля інноваційних стратегій; управління ризиками інноваційної діяльності; забезпечення ресурсної підтримки інновацій; розвиток інноваційної культури та інтелектуального капіталу. За умов турбулентності середовища зростає роль сценарного планування, гнучкого бюджетування інноваційних проєктів та інтеграції інноваційної стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства.

Турбулентність зовнішнього середовища проявляється через нестабільність ринкової кон'юнктури, швидку зміну технологічних парадигм, посилення регуляторного тиску, загострення безпекових ризиків та дефіцит кваліфікованих кадрів. У таких умовах стратегічні рішення щодо інноваційного розвитку потребують урахування високого рівня невизначеності, що зумовлює необхідність застосування ризик-орієнтованого підходу до управління інноваційними проєктами.

Посилення конкуренції за інноваційні ресурси та знання актуалізує перехід до моделей відкритих інновацій, партнерства з науково-дослідними установами, стартапами та іншими учасниками інноваційних екосистем. Водночас цифрова трансформація створює можливості для прискорення інноваційних процесів через використання аналітики даних, штучного інтелекту, автоматизації управлінських рішень і розвитку платформних бізнес-моделей.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства представлено на рис. 1



Джерело: сформовано авторами

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства доцільно розглядати як послідовний, логічно вибудований процес, що розпочинається з формування місії та стратегічних цілей підприємства. Саме місія і цілі визначають загальний вектор інноваційного розвитку, окреслюють пріоритети технологічного оновлення, ринкової поведінки та довгострокові орієнтири зростання підприємства в умовах турбулентного середовища.

Наступним етапом є стратегічний аналіз, який формує аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку. Він охоплює: аналіз внутрішніх факторів, що дає змогу оцінити реальний інноваційний потенціал підприємства, зокрема: фінансові ресурси та інвестиційну спроможність як базу для фінансування інноваційних проєктів; інноваційний потенціал і науково-технологічну базу, що визначають здатність підприємства до створення та впровадження нових продуктів і технологій; кадровий потенціал і компетентності персоналу як ключовий носій інтелектуального капіталу; організаційну структуру та управлінські процеси, які визначають гнучкість управління інноваціями; матеріально-технічну базу та стан виробничих потужностей, що впливають на можливості технологічної модернізації; рівень розвитку систем ризик-менеджменту та управління знаннями, що забезпечують стійкість інноваційної діяльності в умовах невизначеності.

Аналіз зовнішніх факторів, спрямований на виявлення загроз і можливостей інноваційного розвитку підприємства в середовищі його функціонування. Він включає оцінку: політико-безпекових факторів, що визначають загальний рівень стабільності та інвестиційної привабливості; соціально-кадрових чинників, зокрема доступності кваліфікованих кадрів; інфраструктурно-логістичних умов,

які впливають на швидкість і вартість реалізації інноваційних проєктів; економічних факторів (стан ринків, інфляція, доступ до фінансових ресурсів); технологічних трендів, що формують нові можливості для цифровізації та автоматизації; регуляторних вимог, які задають правові рамки інноваційної діяльності; ринково-конкурентних факторів, що визначають рівень конкурентного тиску та потребу в диференціації.

На основі результатів стратегічного аналізу здійснюється вибір та обґрунтування корпоративної інноваційної стратегії в умовах турбулентного середовища, яка відображає пріоритетні напрями інноваційного розвитку підприємства з урахуванням ресурсних обмежень, ризиків і можливостей зовнішнього середовища. Далі формується портфель інноваційних проєктів і програм, що передбачає відбір та балансування інноваційних ініціатив за рівнем ризику, очікуваним економічним ефектом і стратегічною значущістю для підприємства. Такий портфель забезпечує диверсифікацію інноваційної діяльності та зниження сукупного ризику.

Наступним етапом є проєктування організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії, що охоплює формування системи управління інноваціями, визначення відповідальних структурних підрозділів, механізмів фінансування, мотивації персоналу та процедур управління ризиками. Після цього здійснюється реалізація інноваційної стратегії, яка передбачає практичне впровадження інноваційних проєктів, координацію дій учасників інноваційного процесу, управління ресурсами та взаємодію з зовнішніми партнерами в межах інноваційних екосистем.

Важливим елементом системи є моніторинг і оцінювання результативності інноваційної діяльності, що дає змогу відстежувати досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів, рівень інноваційної активності та вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства.

Завершальним, але циклічним етапом є стратегічне коригування, яке забезпечує адаптацію інноваційної стратегії до змін зовнішнього середовища, результатів реалізації проєктів і нових викликів. Коригування замикає цикл стратегічного управління та повертає процес до перегляду цілей і пріоритетів інноваційного розвитку.

У сучасних умовах доцільним є впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку, що ґрунтуються на принципах гнучкості, модульності та безперервного навчання організації. До ключових напрямів належать: диверсифікація інноваційного портфеля з урахуванням різних рівнів ризику та горизонтів окупності; розвиток внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій; інтеграція цифрових рішень у систему управління інноваціями; формування механізмів швидкого перегляду стратегічних пріоритетів у відповідь на зміни середовища.

Важливим чинником результативності стратегічного управління інноваційним розвитком є формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що стимулює ініціативність персоналу, підтримує експериментування та прийняття обґрунтованих ризиків. Системи мотивації та розвитку персоналу мають бути узгоджені зі стратегічними цілями інноваційного розвитку підприємства.

Висновки. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища потребує переходу до адаптивних, сценарно орієнтованих та ризик-чутливих моделей управління. Забезпечення інноваційного розвитку має ґрунтуватися на інтеграції стратегічного планування, управління інноваційним потенціалом, цифрових інструментів та розвитку партнерських взаємодій у межах інноваційних екосистем. Реалізація таких підходів дозволяє підвищити стійкість підприємств до зовнішніх шоків, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та сформувати передумови для сталого розвитку в умовах нестабільності.

Література

1. Геннадій Капінос. Катерина Ларіонова. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. Том 338 № 1 (2025): *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>
2. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. с. 14. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/items/33ec6fca-d3db-42fc-afb9-e56bb2d404fc>
3. Коваленко, Н., Малахова, Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, (71). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
4. Братусь Г.А., Мазур Ю.В., Каліна І.І. Удосконалення інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22 (2024) с.13-17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.13>
5. Каліна І.І., Мазур Ю. В., Кривоберець М. М., Інноваційна політика підприємства: стратегічні

орієнтири інноваційної діяльності для аграрного сектора. *Актуальні питання економічних наук*. № 10 (2025). DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15978191>

6. Бліщук, К., Стефанишин, Б. (2024). Управління інноваційним розвитком організації. *Економіка та суспільство*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>

7. Буреннікова Н., Віштак І. Деякі аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств у контексті діджиталізації. *Innovation and Sustainability*, (1), 22–31. 2024 DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.22.31>

8. Білоус, С., Трохименко, А., Камінський, В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

9. Östberg L., Snyder K., Lilja J. (2026) Key factors driving the co-creation of collaborative improvement and innovation in rural development ecosystems. *Journal of Service Theory and Practice*, 36 (7), pp. 24 - 45. DOI: 10.1108/JSTP-05-2025-0177

10. Shabbir M., Petraite M., Mubarak M.F., Gobakhloo M., Rasli A. (2026) More than money: strategic and operational innovation capabilities to promote technological innovation through crowdfunding. *Financial Innovation*, 12 (1), art. no. 21. DOI: 10.1186/s40854-025-00900-x

11. Jin X. (2026) Sustainability driven mechanism underlying crowdsourcing solvers' innovation behavior in the digital era evidence from SEM and fsQCA. *Scientific Reports*, 16 (1), art. no. 666. DOI: 10.1038/s41598-025-28036-z

12. Bhuiya A.R., DeMaio P., Cura J.D., Gauvin F.-P., Hagens S., Hébert P., Lavis J.N., McMurray J., Moat K.A., Reid R.J., Sveistrup H., Tamblyn-Watts L., Wilson M.G. (2026) Creating an integrated innovation system to enable the adaptation and uptake of health-system innovations in Canada: insights from citizen panels and a national stakeholder dialogue. *Health Research Policy and Systems*, 24 (1), art. no. 3. DOI: 10.1186/s12961-025-01429-2

References

1. Hennadii Kapinos. Kateryna Larionova. (2025) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva iak osnova zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti. [Strategic management of innovative development of an enterprise as a basis for ensuring its competitiveness]. Tom 338 № 1: Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>

2. Zubar I. V., Namazova Yu. I., Nazarenko M. O. (2025) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom operatsiinoi diialnosti pidpriemstv Vinnychchyny. [Strategic management of innovative development of operational activities of enterprises of Vinnytsia region]. Efektyvna ekonomika. № 3. s. 14. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/items/33ec6fca-d3db-42fc-afb9-e56bb2d404fc>

3. Kovalenko, N., Malakhova, Yu. (2025) Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy. [Strategic management of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine]. *Економіка та суспільство*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>

4. Bratus H.A., Mazur Yu.V., Kalina I.I. (2024) Udoskonalennia innovatsiinoho mekhanizmu zabezpechennia konkurentospromozhnosti torhovelykh pidpriemstv. [Improving the innovation mechanism for ensuring the competitiveness of commercial enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 22 s.13-17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.13>

5. Kalina I.I., Mazur Yu. V., Kryvoberets M. M.. (2025) Innovatsiina polityka pidpriemstva: stratehichni oriientyry innovatsiinoi diialnosti dlia ahrarnoho sektora. [Innovation policy of the enterprise: strategic guidelines for innovative activity for the agricultural sector]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 10. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15978191>

6. Blishchuk , K., Stefanyshyn , B. (2024). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom orhanizatsii. [Management of innovative development of the organization]. *Економіка та суспільство*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>

7. Buriennikova N., Vishtak I. (2024) Deiaki aspekty stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti didzhitalizatsii. [Some aspects of strategic management of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization]. *Innovation and Sustainability*, (1), 22–31. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.22.31>

8. Bilous, S., Trokhymenko, A., Kaminskyi, V. (2024) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv. [Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges]. *Економіка та суспільство*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

9. Östberg L., Snyder K., Lilja J. (2026) Key factors driving the co-creation of collaborative improvement

and innovation in rural development ecosystems. *Journal Journal of Service Theory and Practice*, 36 (7), pp. 24 - 45. DOI: 10.1108/JSTP-05-2025-0177

10. Shabbir M., Petraite M., Mubarak M.F., Gobakhloo M., Rasli A. (2026) More than money: strategic and operational innovation capabilities to promote technological innovation through crowdfunding. *Financial Innovation*, 12 (1), art. no. 21. DOI: 10.1186/s40854-025-00900-x

11. Jin X. (2026) Sustainability driven mechanism underlying crowdsourcing solvers' innovation behavior in the digital era evidence from SEM and fsQCA. *Scientific Reports*, 16 (1), art. no. 666. DOI: 10.1038/s41598-025-28036-z

12. Bhuiya A.R., DeMaio P., Cura J.D., Gauvin F.-P., Hagens S., Hébert P., Lavis J.N., McMurray J., Moat K.A., Reid R.J., Sveistrup H., Tamblyn-Watts L., Wilson M.G. (2026) Creating an integrated innovation system to enable the adaptation and uptake of health-system innovations in Canada: insights from citizen panels and a national stakeholder dialogue. *Health Research Policy and Systems*, 24 (1), art. no. 3. DOI: 10.1186/s12961-025-01429-2

Отримано: 30.01.2026

Прийнято до публікації: 27.02.2026

Опубліковано: 15.03.2026