

Юлія Г. Левченко¹, Наталія Я. Слободян²
**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ
ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Посилення глобальної технологічної конкуренції та прискорення цифрової трансформації бізнес-середовища формують принципово нові вимоги до корпоративних моделей управління інноваціями, особливо в країнах, що поєднують завдання воєнної стійкості з амбіціями економічного відновлення. Для України 2026 року ця проблематика набуває критичного виміру: підприємства мусять одночасно адаптуватися до безпрецедентних операційних обмежень і реалізовувати стратегічну інноваційну модернізацію в умовах євроінтеграційних зобов'язань. Актуальність дослідження зумовлена недостатньою розробленістю комплексних механізмів інтеграції управління інноваціями в корпоративну стратегію українських підприємств з урахуванням одночасного впливу воєнного чинника, інституційних трансформацій та вимог міжнародного співробітництва. Здійснено системний аналіз інституційної екосистеми підтримки корпоративних інновацій в Україні, що охоплює діяльність Національного інституту розвитку, GovTech-платформ і оборонно-технологічного сектору; досліджено механізми державно-приватного партнерства та міжнародної співпраці як каталізаторів інноваційного розвитку; виявлено структурні бар'єри для системного впровадження інновацій у корпоративну практику. Встановлено, що більшість українських підприємств, зокрема МСП, демонструють критично низький рівень витрат на НДДКР (0,16% ВВП) та надмірну залежність від самофінансування (85%), що суттєво обмежує масштаби інноваційної діяльності. Доведено, що поєднання фінансових інструментів НІР, цифрової інфраструктури публічного сектору та міжнародних оборонно-технологічних партнерств формує дієву екосистему для прискореної комерціалізації інновацій. Результати дослідження свідчать, що інтегрований підхід, який органічно поєднує цифрову трансформацію корпоративних процесів, розбудову інституційних партнерств та стратегічне позиціонування в міжнародних ланцюгах доданої вартості, здатен перетворити технологічний потенціал воєнного часу на стійку конкурентну перевагу в повосінній економіці.

Ключові слова: управління інноваціями, корпоративна стратегія, Національний інститут розвитку, цифрова трансформація, GovTech, оборонні технології, державно-приватне партнерство, інноваційна екосистема, конкурентоспроможність, економічне відновлення України.

Рис. 2. Табл. 1. Літ. 21.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-202-214

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1879-7770>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7788-6060>

Yuliia Levchenko, Nataliia Slobodian
**INNOVATION MANAGEMENT AS AN ELEMENT
OF CORPORATE STRATEGY**

The intensification of global technological competition and the accelerating digitalisation of the business environment are generating fundamentally new requirements for corporate innovation management models, particularly in countries that must reconcile the imperatives of wartime resilience with the ambitions of economic recovery. For Ukraine in 2026, this challenge has

¹ National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

² National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

assumed a critical dimension: enterprises are compelled to adapt simultaneously to unprecedented operational constraints and to pursue strategic innovation modernisation within the framework of European integration commitments. The relevance of the study is determined by the insufficient elaboration of comprehensive mechanisms for integrating innovation management into the corporate strategy of Ukrainian enterprises, accounting for the concurrent influence of the military factor, institutional transformation, and the demands of international cooperation. A systemic analysis was conducted of the institutional ecosystem supporting corporate innovation in Ukraine, encompassing the activities of the National Development Institute, GovTech platforms, and the defence technology sector; the mechanisms of public-private partnership and international cooperation as catalysts of innovative development were examined; and the structural barriers to the systemic embedding of innovation in corporate practice were identified. It was established that the majority of Ukrainian enterprises, including SMEs, demonstrate a critically low level of R&D expenditure (0.16% of GDP) and excessive dependence on self-financing (85%), which substantially constrains the scale of innovative activity. The study demonstrates that the combination of NIR financial instruments, public-sector digital infrastructure, and international defence-technology partnerships constitutes an effective ecosystem for the accelerated commercialisation of innovations. The research findings indicate that an integrated approach – organically combining the digital transformation of corporate processes, the development of institutional partnerships, and strategic positioning within international value chains – is capable of converting wartime technological potential into a durable competitive advantage in the post-war economy.

Keywords: innovation management, corporate strategy, National Development Institute, digital transformation, GovTech, defence technology, public-private partnership, innovation ecosystem, competitiveness, Ukraine's economic recovery.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.03.2026

Постановка проблеми. В умовах одночасного впливу глобальної технологічної конкуренції, євроінтеграційних зобов'язань та безпрецедентних операційних обмежень воєнного часу перед українськими підприємствами постає гостра необхідність переосмислення самої природи корпоративного управління – з фокусом на системну інтеграцію інновацій як стратегічного ядра, а не функції окремого підрозділу. Попри формування інституційної підтримки через НІР, GovTech-платформи та оборонно-технологічні партнерства з ЄС, залишається невирішеною проблема розриву між наявним технологічним потенціалом і його перетворенням на стійку конкурентну перевагу в масштабах усієї корпоративної практики. Особливої гостроти ця проблема набуває через структурні суперечності, властиві українській економіці: критично низький рівень витрат на дослідження та розробки, надмірна залежність малого і середнього бізнесу від самофінансування та дефіцит кваліфікованих кадрів унеможливають системне впровадження інновацій поза межами оборонного та ІТ-секторів [1-3]. Водночас зосередженість на нагальних воєнних потребах об'єктивно конфліктує з довгостроковими інвестиціями в інноваційний розвиток, що ставить під сумнів здатність традиційних підходів до корпоративного управління забезпечити перехід до інноваційно орієнтованої повоєнної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств є предметом активного наукового дискурсу в Україні, що відображає нагальну потребу у формуванні ефективних механізмів інноваційного розвитку в умовах технологічних змін та

загострення конкурентної боротьби. У своїй роботі М. Волкова та А. Подвігін [4] наголошують, що стратегічний підхід до управління інноваціями є ключовим елементом інноваційного менеджменту, який дозволяє підприємствам визначати цілі та формувати план реалізації інноваційних ініціатив з урахуванням реальних бар'єрів їх впровадження. У праці Ю. Клюс та ін. [5] акцентується увага на тому, що інтелектуально-стратегічне управління інноваційністю є вирішальним чинником сталого розвитку, оскільки дозволяє формувати конкурентні переваги та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У дослідженні О. Череп та ін. [6] запропоновано авторську типологію інноваційних стратегій та вдосконалено механізм управління стратегією інноваційної діяльності з урахуванням факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ. У статтях Н. Кондратенко та А. Шведа [7], Т. Мартина та В. Ніценка [8; 9] обґрунтовується доцільність застосування Agile-методологій, моделі відкритих інновацій та діджиталізації як інструментів мінімізації ризиків і прискорення інноваційного розвитку. У публікації О. Продіус [10] розкрито концептуальні основи стратегування інноваційного розвитку в контексті концепції інклюзивної інноваційної діяльності, що сприяє формуванню соціального партнерства між суспільством, владою та бізнесом. У праці О. Махомета [11] обґрунтовано механізм інноваційного розвитку підприємства, що охоплює стратегічне планування, фінансування інновацій та інформаційно-аналітичне забезпечення. У дослідженнях І. Грабчука, В. Самсонюка та І. Твардовської [12] та В. Ніценка [13] управління інноваціями розглядається як цілісна система, головною метою якої є забезпечення довгострокового інноваційного процесу задля створення конкурентоспроможної продукції.

Зазначені дослідження підкреслюють вагомість стратегічного підходу до управління інноваційною діяльністю, однак вказують на прогалини у методологічному забезпеченні інноваційних стратегій та недостатню адаптацію управлінських механізмів до умов цифрової трансформації, що потребує подальшого наукового опрацювання.

Методика дослідження. У процесі вивчення управління інноваціями як елементу корпоративної стратегії українських підприємств в умовах воєнної та інституційної трансформації застосовано сукупність взаємодоповнювальних науково-дослідних підходів. Метод системного аналізу забезпечив дослідження інституційної екосистеми підтримки корпоративних інновацій в Україні – охоплюючи діяльність Національного інституту розвитку, GovTech-платформ і оборонно-технологічного сектору – та дав змогу встановити характер функціональних взаємозв'язків між її елементами в умовах збройного конфлікту й операційних обмежень. Порівняльно-аналітичний підхід уможливив зіставлення українських механізмів державно-приватного партнерства з успішними міжнародними моделями – зокрема німецьким банком розвитку KfW – та виявлення прийнятних для вітчизняних умов інструментів фінансування інноваційної діяльності. Структурне моделювання слугувало підґрунтям для обґрунтування інтегрованого підходу, що органічно поєднує цифрову трансформацію корпоративних процесів, розбудову

інституційних партнерств та стратегічне позиціонування в міжнародних ланцюгах доданої вартості. Абстрактно-логічне узагальнення отриманих результатів уможливило розроблення практичних рекомендацій щодо подолання структурних бар'єрів для системного впровадження інновацій у корпоративну практику в контексті євроінтеграційних зобов'язань і завдань повоєнного економічного відновлення.

Незважаючи на зростаючий науковий інтерес до корпоративних інноваційних стратегій, питання комплексної інтеграції управління інноваціями в корпоративну стратегію українських підприємств залишаються недостатньо опрацьованими. Переважна частина вітчизняних досліджень зосереджена або на окремих інструментах підтримки – фінансових механізмах НІР, цифровізації публічних послуг чи оборонно-технологічному співробітництві, – або на загальних концепціях конкурентоспроможності без їх синтезу в цілісну корпоративну стратегію. Поза увагою дослідників залишається практичне поєднання державно-приватного партнерства, GovTech-інфраструктури та міжнародних технологічних партнерств в єдину адаптивну модель корпоративного управління інноваціями в умовах воєнного часу. Відсутність комплексних підходів до подолання структурних бар'єрів – кадрових, фінансових і регуляторних – унеможлиблює вироблення практично придатних механізмів перетворення воєнного технологічного потенціалу на стійку конкурентну перевагу повоєнної економіки.

Метою статті є визначення дієвих шляхів перетворення інновацій на органічну складову корпоративного стратегічного планування українських підприємств через дослідження взаємодії інституційних, фінансових і технологічних чинників інноваційного розвитку та розроблення практичних рекомендацій щодо подолання системних бар'єрів, що стримують цей процес в умовах воєнного часу і євроінтеграційних викликів.

Основні результати дослідження. Управління інноваціями являє собою структуровану стратегічну дисципліну, яка системно генерує, розвиває та впроваджує творчі ідеї, узгоджені з організаційними цілями. Це комплексна ділова практика, що трансформує підходи компаній до вирішення проблем і здобуття конкурентних переваг. Інтеграція управління інноваціями в корпоративну стратегію потребує формування чіткого стратегічного бачення, яке безпосередньо пов'язує інноваційні ініціативи з ширшими бізнес-цілями, впровадження міжфункціональних механізмів співпраці та побудови системних процесів на п'яти ключових етапах: генерація ідей, їх просування та відбір, експериментування, комерціалізація та дифузія. Така інтеграція позиціонує управління інноваціями не просто як функцію окремого підрозділу, а як комплексну організаційну філософію, що забезпечує безперервну адаптивну спроможність, дозволяє компаніям випереджати конкурентний тиск і досягати сталого зростання [14]. Ця теоретична рамка набуває особливого прикладного значення в контексті специфічних умов, у яких перебуває Україна на сучасному етапі.

Для українських підприємств у 2026 році інновації набули абсолютно критичного значення – країна долає безпрецедентні воєнні умови, водночас реалізуючи амбітні цілі економічного відновлення та відбудови.

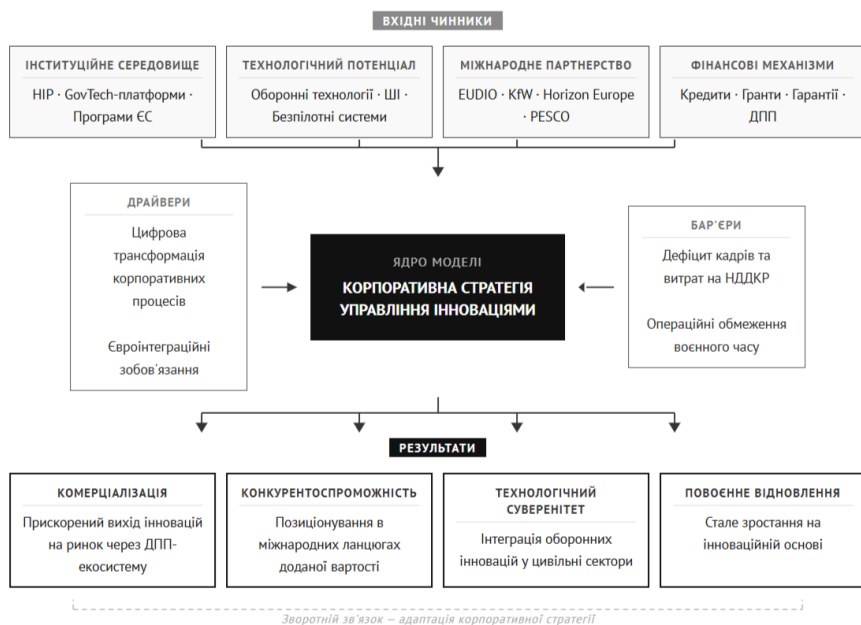


Рис. 1. Інтегрована модель управління інноваціями як елемент корпоративної стратегії українських підприємств, побудовано автором на основі [14]

Стратегія економічного відновлення України передбачає мобілізацію 9,5 млрд євро через розширену Рамку інвестицій ЄС – Україна для залучення 40 млрд євро у державно-приватні інвестиції у пріоритетні сектори – енергетику, транспорт, сільське господарство, а також нові галузі стійкості, зокрема виробництво дронів і технології подвійного призначення. Попри жорсткі воєнні обмеження, українські підприємства демонструють вражаючий рівень впровадження інновацій: технологічний сектор піднявся на 46-те місце у світовому рейтингу стартап-екосистем, а технологічна економіка країни охоплює понад 340 000 фахівців у більш ніж 2 300 компаніях із сукупним оборотом \$7,48 млрд у 2024 році [14; 15]. Досягнення такого результату в умовах активних бойових дій стало можливим, зокрема, завдяки цілеспрямованому формуванню інституційної інфраструктури підтримки інновацій на загальнонаціональному рівні.

Закон України №4622-IX «Про Національний інститут розвитку» (НІР) набрав чинності 1 січня 2026 року. Ним засновано державну фінансову установу, створену за зразком Банку розвитку KfW Німеччини, для підтримки економічного відновлення через комплексну допомогу мікро-, малим та середнім підприємствам. НІР функціонує одночасно як установа першого і другого рівнів, надаючи кредити, гарантії, гранти, безповоротну допомогу, компенсацію відсоткових ставок та супутні фінансові послуги переважно через банки-партнери. Побудований на фундаменті Фонду розвитку

підприємництва, цей інститут уособлює стратегічний зсув до системної підтримки корпоративних інновацій. Він діє з інституційною автономією відповідно до адаптованих норм Національного банку України, зберігаючи мінімальну частку державної власності на рівні 51% [15]. Розгалужена архітектура фінансових інструментів НІР є принциповою характеристикою цієї установи, що безпосередньо визначає її здатність впливати на інноваційну активність підприємств.

Фінансові механізми НІР безпосередньо дозволяють компаніям інтегрувати інновації в корпоративні стратегії через різноманітні канали фінансування та інструменти управління ризиками. Окрім традиційного кредитування, інститут адмініструє національні та регіональні програми, проекти міжнародної технічної допомоги – включно з прямою співпрацею з ЄС, – а також управляє значними міжнародними фінансовими потоками: грантом KfW на Ђ40,5 млн та внеском Світового банку на \$100 млн. НІР сприяє розвитку корпоративних інновацій через бізнес-інкубатори, освітні ініціативи, інвестиційні дослідження та аналіз впливу, формуючи комплексну екосистему підтримки компаній – від зародження ідеї до комерціалізації. Цей підхід відтворює успішні міжнародні моделі, адаптуючи їх до специфічних воєнних і відновлювальних викликів України. Порівняння із зарубіжними аналогами дозволяє глибше зрозуміти стратегічну логіку, закладену в основу НІР, та оцінити масштаб мобілізованих через нього ресурсів.

Роль НІР у підтримці переробних галузей і розвитку експортного потенціалу відображає ширші європейські стратегії відновлення – зокрема через інструменти агентств експортного кредитування та моделі першочергового покриття збитків. Банк розвитку KfW Німеччини застосовує схожі механізми через новий європейський фонд, запущений у 2025 році: він передбачає публічні буфери ризику на суму до Ђ220 млн для зниження ризику приватних інвестицій обсягом від Ђ800 млн до Ђ1 млрд до 2026 року, що потенційно може каталізувати Ђ6–7 млрд сукупних інвестицій у стратегічні сектори – енергетичну інфраструктуру, об'єкти промислового виробництва та цифрову інфраструктуру. Скоординований підхід між НІР та міжнародними партнерами формує кілька шляхів доступу українських компаній до капіталу для інноваційних проектів – насамперед у переробних галузях, критично важливих для економічного відновлення та експортної конкурентоспроможності [16]. Фінансово-інституційний вимір інноваційної підтримки доповнюється не менш важливим технологічно-інфраструктурним виміром, де ключову роль відіграє цифрова трансформація публічного управління.

Реформи щоквартальної податкової звітності для підприємців у 2025–2026 роках стають важливими каталізаторами бізнес-інновацій, зменшуючи тягар відповідності й забезпечуючи довгострокову податкову визначеність. Ключові реформи включають підвищення порогів інформаційної звітності до \$2 000 для різних форм 1099, постійне запровадження вирахування 20% на кваліфікований дохід від бізнесу для транзитних структур, а також постійне 100% бонусне амортизаційне відрахування разом із розширеним застосуванням Статті 179 для стимулювання інвестицій у цифрові інструменти. Ці реформи, що набули

чинності 1 січня 2026 року, створюють сприятливе регуляторне середовище, яке дозволяє підприємцям і малому бізнесу спрямовувати ресурси на інновації замість адміністративного дотримання вимог, тоді як терміни квартальних авансових платежів і правила безпечної гавані забезпечують передбачувані рамки для управління нестабільними доходами, пов'язаними з інноваціями [17]. Якщо реформи у сфері GovTech і оподаткування формують горизонтальний інноваційний фундамент для всієї економіки, то окремі сектори демонструють ще більш інтенсивну інноваційну динаміку, серед яких ключове місце посідає оборонна промисловість.

Сектор оборонних технологій України є наріжним каменем корпоративних інноваційних практик: його оціночна ємність становить БЗ5 млрд, що привернуло значну інституційну підтримку ЄС через стратегічні ініціативи. Офіс оборонних інновацій ЄС у Києві (EUDIO), що функціонує з вересня 2024 року, є критично важливим хабом для сприяння спільному виробництву, трансферу технологій та ініціативам Цільових груп між оборонними галузями ЄС та України. Його діяльність узгоджується з Європейською стратегією оборонної промисловості щодо інтеграції інноваційних оборонних технологій України – включно з дронами, штучним інтелектом і безпілотними системами – до Європейської технологічної та промислової бази оборони. Цільова група ЄС–Україна з питань оборонно-промислової співпраці просуває ці зусилля, визначаючи потреби у сфері НДДКР, вузькі місця та можливості для співробітництва – зокрема спільні підприємства, іноземні інвестиції, передачу знань і участь України в програмах ЄС, таких як Європейський фонд оборони та проекти PESCO, а Робоча програма Європейського фонду оборони на 2026 рік виділяє 1 млрд євро на спільні НДДКР у рамках 31 конкурсної теми [18].

Ці галузеві ініціативи демонструють, як корпоративні інноваційні стратегії дедалі більше формуються міжнародними рамками співробітництва та транскордонними механізмами трансферу технологій. Заплановані 10 європейських експортних хабів для нарощування оборонного потенціалу України в поєднанні з проектами спільної розробки у сферах протиповітряної оборони та рішень на основі ШІ ілюструють, як українські корпорації вбудовують інновації в ширші європейські промислові екосистеми. Конкурси на співпрацю в рамках НДДКР за програмою «Горизонт Європа» 2026 року – зокрема теми Кластерів 3/4, що охоплюють цивільну безпеку, передові матеріали та цифрові технології, – відкривають додаткові шляхи для доступу українських компаній до міжнародної експертизи, фінансування та ринків. Це дає їм змогу формувати інноваційні стратегії, що виходять за межі традиційних секторальних кордонів і перетворюють воєнні технологічні здобутки на довгострокову конкурентну перевагу [18]. Разом з тим об'єктивний аналіз стану управління інноваціями в українських корпораціях потребує визнання суттєвих системних обмежень, що стримують реалізацію цього потенціалу.

Управління корпоративними інноваціями в Україні стикається з фундаментальними викликами, зумовленими незрілістю прямих зв'язків між інноваціями та корпоративною стратегією: системна інтеграція інновацій

залишається нерозвинуеною в більшості секторів. Хоча Стратегія WINWIN до 2030 року визначає 14 пріоритетних секторів – зокрема оборонні технології, ШІ, медтех та агротех – для формування технологічного суверенітету, зберігаються суттєві прогалини в системному впровадженні, особливо серед МСП, де слабка імплементація продуктових та процесних інновацій відстає від показників країн ЄС. Ключові бар'єри включають недостатність навичок персоналу (43% респондентів), брак кваліфікованих інтеграторів (45%), обмежену обізнаність про нові технології, а також критично низький рівень витрат на НДДКР – 0,16% ВВП порівняно з середнім показником по ЄС у 1,53%, причому МСП надмірно залежать від самофінансування (85%) замість стратегічних інноваційних інвестицій [19]. До цих структурних обмежень додається ще одна принципова суперечність, характерна саме для умов воєнного часу.

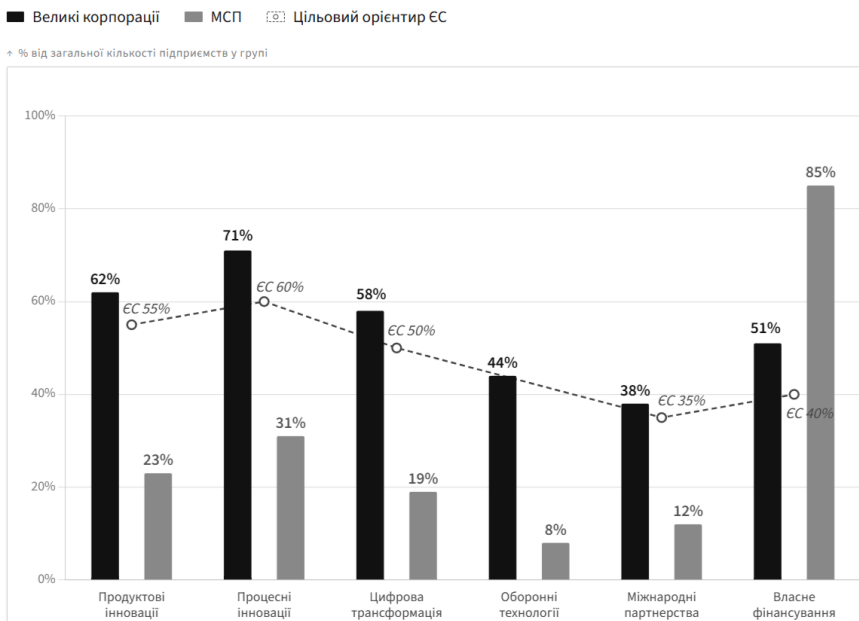


Рис. 2. Структура інноваційної активності українських підприємств за напрямками впровадження інновацій та джерелами фінансування (МСП vs великі корпорації), %, побудовано автором на основі [19]

Суперечність між реформами воєнної мобілізації, спрямованими на забезпечення безперервності критичних підприємств, та довгостроковими інноваційними інвестиціями формує складне стратегічне середовище для українських корпорацій. Хоча воєнні адаптації породили «перевірені боєм» технології – рої дронів, модульні роботи, акумуляторні системи зберігання енергії, що демонструють інноваційний потенціал України, – зосередженість

на нагальних операційних потребах нерідко конфліктує зі стійкими інвестиціями в НДДКР, необхідними для проривних інновацій. Цю динаміку посилюють висока конкуренція на насичених ринках, регуляторні перешкоди в оборонних секторах, тривалі цикли закупівель, дефіцит робочої сили, перебої з енергопостачанням і логістикою, а також «дорогі гроші», що надають перевагу перевірній B2B-прибутковості перед експериментальними прототипами, – все це гальмує системне впровадження інновацій поза процвітаючими оборонним та IT-секторами [20]. Подолання означених бар'єрів потребує не лише усвідомлення їх природи, а й системних практичних заходів, які мають здійснюватися одночасно на рівні окремих підприємств, галузевих об'єднань і державної політики.

Для зміцнення інновацій як стратегічного корпоративного елементу в траєкторії повоєнного розвитку України компаніям слід використовувати Центри цифрових інновацій – зокрема Центр 4.0 КПІ ім. Ігоря Сікорського – для технічної підтримки та пілотних проєктів за принципом «протестуй перед інвестуванням», а також диверсифікувати фінансування через програми USAID, Фонд підтримки стартапів та інноваційні ваучери з метою зниження надмірної залежності від самофінансування. Стратегічні рекомендації включають: розвиток партнерств між промисловістю та академічним середовищем, що виходять за межі традиційних лінійних моделей трансферу; постійне підвищення кваліфікації персоналу для подолання 43% розриву в навичках; спрощення регулювання у сфері захисту інтелектуальної власності та руху капіталу; просування системної розробки продуктів у різних секторах і масштабування через гнучке експериментування. Успіх потребуватиме подолання розриву між дослідженнями та їх застосуванням через посилення бізнес-академічної співпраці, усунення інфраструктурних дефіцитів і розвитку механізмів реалізації національної стратегії, які інтегрують управління інноваціями в ядро корпоративного стратегічного планування, а не розглядають його як другорядну функцію [21].

Управління інноваціями в українських корпораціях перебуває на переломному етапі: інституційна інфраструктура підтримки сформована, міжнародні партнерства активовані, а технологічний потенціал, загартований в умовах воєнного часу, створює унікальну конкурентну основу. Перетворення цього потенціалу на стале економічне зростання залежатиме від того, наскільки послідовно українські підприємства зможуть вбудувати інноваційне мислення в саму логіку корпоративного управління – не як реакцію на зовнішні виклики, а як органічну складову довгострокової стратегії.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що більшість українських підприємств досі розглядають інновації як реакцію на зовнішні виклики, а не як системний елемент корпоративного управління. Водночас формування НІР, розгортання GovTech-екосистеми та активізація оборонно-технологічної співпраці з ЄС створюють якісно нове інституційне середовище, яке вперше дає реальну можливість змінити цю логіку. Ключовою умовою такої зміни є подолання структурного розриву між наявними інструментами підтримки та їх реальним засвоєнням підприємствами – насамперед малими і середніми. З'ясовано, що зосередженість на нагальних операційних потребах воєнного

Таблиця 1. Системні бар'єри інтеграції управління інноваціями в корпоративну стратегію українських підприємств, побудовано автором на основі [20]

Група бар'єрів	Конкретний бар'єр	Прояви в корпоративній практиці	Вплив на інноваційну стратегію	Рекомендовані інструменти подолання
Фінансові	Низька інвестиційна спроможність	Критично малий обсяг витрат на НДДКР відносно ВВП; надмірна залежність МСП від самофінансування	Унеможливує проривні інновації; звужує горизонт стратегічного планування	Фінансові інструменти НІР; гранти ЄС; інноваційні ваучери USAID
Фінансові	Обмежений доступ до зовнішнього капіталу	«Дорогі гроші»; перевага В2В-пробуктовості над експериментальними прототипами	Гальмує комерціалізацію поза ІТ та оборонним секторами	ДПП-механізми; програми першочергового покриття збитків KfW
Кадрові	Дефіцит компетентностей	Нестача навичок персоналу для впровадження інновацій; брак технологічних інтеграторів	Уповільнює цифрову трансформацію корпоративних процесів	Центр цифрових компетенцій Мінцифри; Центр 4.0 КПІ
Кадрові	Відтік кадрів	Еміграція та мобілізація кваліфікованих фахівців в умовах воєнного часу	Порушує наступність корпоративних інноваційних програм	Партнерства промисловість-академія; програми підвищення кваліфікації
Операційні	Енергетична нестабільність	Перебої з постачанням; зростання витрат на резервні потужності	Витісняє довгострокові інвестиції на користь нагальних операційних потреб	Акумуляторні системи зберігання енергії; рішення подвійного призначення
Операційні	Логістичні обмеження	Порушення ланцюгів постачання; труднощі із залученням міжнародних партнерів	Ускладнює реалізацію міжнародних технологічних партнерств	Платформа DREAM; цифрова логістична інтеграція через Diia Engine
Інституційні	Регуляторні перешкоди	Тривалі цикли закупівель в оборонному секторі; складність захисту ІВ	Обмежує масштабування оборонних технологій на цивільні ринки	Спрощення регулювання ІВ; EUDIO як координаційний хаб
Інституційні	Слабка бізнес-академічна інтеграція	Розрив між науковими дослідженнями та комерційним застосуванням; лінійні моделі трансферу	Стимує системне впровадження інновацій у корпоративну практику	Мережі бізнес-інкубаторів НІР; конкурси Horizon Europe

часу об'єктивно витісняє довгострокові інноваційні інвестиції, що формує стратегічний ризик для повоєнного відновлення. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на дослідження моделей інтеграції корпоративних інноваційних стратегій у програми Horizon Europe та PESCO, оцінювання ефективності бізнес-академічних партнерств у подоланні кадрового дефіциту, а також вивчення інституційних умов масштабування оборонних технологій на цивільні ринки в контексті повоєнної економічної трансформації України.

1. Мартин Т. В., Ніценко В. С. Етичні виклики та безпекові аспекти використання штучного інтелекту в бізнес-середовищі. Штучний інтелект: сталий розвиток освіти, науки, індустрії: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 11–12 груд. 2025 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, Нац. акад. пед. наук України, Ін-т модернізації змісту освіти, Florida State University (USA). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 262–266. <https://surli.cc/loqprt>

2. Данкевич А. Е., Ніценко В. С., Шпак А. Д., Липовий Д. В. Професійна етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу в умовах інноваційних змін: корпоратизація, цифровізація, євроінтеграція та креативна економіка. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2025. № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10847>

3. Dankevych A., Levchenko Y., Dankevych V., Nitsenko V., Ingram, K. Neo-Economic Doctrine of Innovative Economic Transformation: Digital, Creative, and Socio-Ethical Aspects of Business. Financial and Credit Systems: Prospects for Development. 2025. No2(17). P. 180-191. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-15>

4. Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>

5. Ключ Ю. І., Серебряк К. І., Керезвас І. А. Вибір напрямів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 5 (05). С. 134–138. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-21>

6. Череп О., Череп А., Огренич Ю., Тельман В., Горбунова А. Удосконалення механізму управління стратегією інноваційної діяльності підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2024. Т. 1, № 54. С. 471–484. <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.54.2024.4295>

7. Кондратенко Н. О., Швед А. Б. Сучасні технології управління інноваційним потенціалом промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 212–218. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-212-218>

8. Martyn T., Nitsenko V. Leveraging artificial intelligence for business performance improvement. Financial and Credit Systems: Prospects for Development. 2025. No3(18). С. 102-113. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-08>

9. Martyn T., Nitsenko V. Digital innovative solutions in the management of oil and gas enterprises. Economics for Ecology: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Sumy, June 13–14, 2025 / edited by Karintseva Oleksandra and Kubatko Oleksandr. Sumy: Sumy State University, 2025. pp. 143-146. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17036242>

10. Продіус О. Стратегування інноваційного розвитку в системі управління підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Т. 21, № 2. С. 210–218. <https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.210>

11. Махомет О. А. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Economics and Management. 2024. С. 86–98. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.86>

12. Грабчук І., Самсонюк В., Твардовська І. Управління інноваціями у підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>

13. Ніценко В.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку насіння зернових культур. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. No 4. С. 131-136. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-29>

14. Skipso. Innovation Management Definition: Meaning, Process and Value. 2025. URL: <https://www.skipso.com/resources/innovation-management-definition-meaning-process-value>

15. Interfax-Ukraine. Turkish Onur Group plans to invest \$450 mln in construction of 690 MW of new generation in Ukraine by 2030. Interfax-Ukraine. 10.06.2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/investments/1078840.html>

16. European Commission. Directorate-General for Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations. The EU signs €1.4 billion of new guarantee and grant agreements to support Ukraine's recovery and attract private sector investments. Enlargement and Eastern Neighbourhood. 11.06.2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-signs-eu14-billion-new-guarantee-and-grant-agreements-support-ukraines-recovery-and-attract-2024-06-11_en

17. Arnold & Porter. Key OBBBA Tax Provisions for Individuals, Partnerships, Businesses, and Corporations. Arnold & Porter. 2025. URL: <https://www.arnoldporter.com/en/perspectives/advisories/2025/07/key-obbba-tax-provisions-individuals-partnerships-businesses-and-corporations>

18. Euronews. EU defence commissioner calls for more integration with Ukraine defence industry. Euronews. 12.05.2025. URL: <https://www.euronews.com/my-europe/2025/05/12/eu-defence-commissioner-calls-for-more-integration-with-ukraine-defence-industry>

19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. WINWIN: Global Innovation Strategy until 2030. Digital State. 01.04.2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/tech/winwin-global-innovation-strategy-until-2030>

20. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. 97 p. URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

21. OECD. Building Back a Better Innovation Ecosystem in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/85a624f6-en>

1. Martyn, T. V., Nitsenko, V. S. (2025). Etychni vykylyky ta bezpekovi aspekty vykorystannia shtuchnoho intelektu v biznes-seredovysshchi. Shtuchnyi intelekt: stalyy rozvytok osvity, nauky, industrii: zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Kharkiv, 11–12 hrud. 2025 r. / Kharkiv. nats. un-t misk. hosp.-va im. O. M. Beketova, Nats. akad. ped. nauk Ukrainy, In-t modernizatsii zmistu osvity, Florida State University (USA). Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. pp. 262–266. <https://surli.cc/loqxp>

2. Dankevych, A., Nitsenko, V., Shpak, A., & Lypovyi, D. (2025). Professional ethics of an economist and social responsibility of business in the conditions of innovative changes: corporation, digitalization, European integration and creative economy. International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”, 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10847>

3. Dankevych, A., Levchenko, Y., Dankevych, V., Nitsenko, V., & Ingram, K.L. (2025). Neo-Economic Doctrine of Innovative Economic Transformation: Digital, Creative, and Socio-Ethical Aspects of Business. Financial and Credit Systems: Prospects for Development, 2(17), 180–191. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-15>

4. Volkova, M., & Podvihhin, A. (2024). Stratehichni pidkhid upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>

5. Klius, Yu. I., Sieriebiak, K. I., & Kerezvas, I. A. (2023). Vybir napriamiv stratehichnoho upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstv rehionu. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, 5(05), 134–138. <https://doi.org/10.32782/dees.5-21>

6. Cherep, O., Cherep, A., Ohrenych, Yu., Helman, V., & Horbunova, A. (2024). Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia stratehiieiu innovatsiinoiu diialnosti pidpriemstv. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky, 1(54), 471–484. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4295>

7. Kondratenko, N. O., & Shved, A. B. (2022). Suchasni tekhnolohii upravlinnia innovatsiinyim potentsialom promyslovykh pidpriemstv. Biznes Inform, 10, 212–218. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-212-218>

8. Martyn, T., & Nitsenko, V. (2025). Leveraging artificial intelligence for business performance improvement. Financial and credit systems: prospects for development, 3(18), 102–113. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-08>

9. Martyn, T., & Nitsenko, V. (2025). Digital innovative solutions in the management of oil and gas enterprises. Economics for Ecology: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Sumy, June 13–14, 2025 / edited by Karintseva Oleksandra and Kubatko Oleksandr. Sumy: Sumy State University. pp. 143–146. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17036242>

10. Prodius, O. (2019). Stratehuvannia innovatsiinoho rozvytku v systemi upravlinnia pidpriemstva. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, 21(2), 210–218. <https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.210>

11. Makhomet, O. A. (2024). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu na pidpriemstvi. Economics and Management, 1, 86–98. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.86>

12. Hrabchuk, I., Samsoniuk, V., & Tvardovska, I. (2023). Upravlinnia innovatsiiami u pidpriemstvi. Ekonomika ta suspilstvo, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>

13. Nitsenko, V. (2025). Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpriemstv na rinku nasinnya zernovih kultur. Actual problems of innovative economy and law, 4, 131-136. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-29>
14. Skipsco. (2025). Innovation management definition: Meaning, process and value. <https://www.skipsco.com/resources/innovation-management-definition-meaning-process-value>
15. Interfax-Ukraine. (2025, June 10). Turkish Onur Group plans to invest \$450 mln in construction of 690 MW of new generation in Ukraine by 2030. <https://en.interfax.com.ua/news/investments/1078840.html>
16. European Commission, Directorate-General for Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations. (2024, June 11). The EU signs Ђ1.4 billion of new guarantee and grant agreements to support Ukraine's recovery and attract private sector investments. https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-signs-eu14-billion-new-guarantee-and-grant-agreements-support-ukraines-recovery-and-attract-2024-06-11_en
17. Arnold & Porter. (2025). Key OBBBA tax provisions for individuals, partnerships, businesses, and corporations. <https://www.arnoldporter.com/en/perspectives/advisories/2025/07/key-obbba-tax-provisions-individuals-partnerships-businesses-and-corporations>
18. Euronews. (2025, May 12). EU defence commissioner calls for more integration with Ukraine defence industry. <https://www.euronews.com/my-europe/2025/05/12/eu-defence-commissioner-calls-for-more-integration-with-ukraine-defence-industry>
19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025, April 1). WINWIN: Global innovation strategy until 2030. Digital State. <https://digitalstate.gov.ua/news/tech/winwin-global-innovation-strategy-until-2030>
20. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
21. OECD. (2022). Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/85a624f6-en>