

Роман М. Остапенко<sup>1</sup>, Віталій С. Ніценко<sup>2</sup>,  
Оксана М. Кульганік<sup>3</sup>, Юлія В. Мазур<sup>4</sup>, Валентина В. Деньгуб<sup>5</sup>  
ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Метою роботи є дослідження сучасного стану інноваційної діяльності українських підприємств, виявлення системних бар'єрів, що перешкоджають її ефективному здійсненню, а також обґрунтування комплексу інструментів і організаційних механізмів оптимізації управління інноваційними стратегіями в умовах воєнного та постконфліктного розвитку. У процесі дослідження використано методи системного аналізу, структурно-функціональний та порівняльний методи, метод класифікації та узагальнення, а також табличний метод подання результатів. Встановлено, що оптимізація стратегії управління інноваціями є систематичним процесом вдосконалення підходів до розробки, впровадження та управління інноваційною діяльністю, спрямованим на максимальне розкриття конкурентного потенціалу підприємств. Виявлено, що загальна інноваційна екосистема України залишається недорозвинутою порівняно зі стандартами ЄС, проте воєнні умови прискорили ініціативи з цифрової трансформації, сформувавши унікальне середовище вимушених інновацій. Систематизовано п'ять груп бар'єрів інноваційної діяльності – фінансові, кадрові, управлінські, регуляторні та інфраструктурні, – для кожної з яких визначено конкретні механізми подолання, зокрема залучення міжнародних грантів, впровадження Agile-методологій, адаптація законодавства до стандартів ЄС та розбудова технопарків. Класифіковано шість категорій інструментів управління інноваційною діяльністю: стратегічне планування (Stage-Gate процес), управління портфелем (Матриця інноваційних амбіцій), розподіл ресурсів (оцінка реальних опцій), оцінювання ефективності (Innovation Scorecard), цифрова трансформація (Agile-розробка) та інструменти міжжасової співпраці (платформи відкритих інновацій). Обґрунтовано поетапну логіку впровадження: від інноваційного аудиту і формування міжфункціональних команд – до пілотних проєктів з подальшим масштабуванням. Визначено, що ефективна оптимізація потребує комплексного використання внутрішніх організаційних механізмів та зовнішніх інструментів підтримки – державних програм, ініціатив ЄС («Горизонт Європа», EU4Digital), а також ресурсів міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, USAID). Прогнозується, що українські підприємства, які успішно реалізують стратегії оптимізації, до 2030 року досягнуть рівнів інноваційної діяльності, порівнянних зі стандартами ЄС, зберігаючи конкурентні переваги у секторах нових технологій та забезпечуючи інтеграцію у глобальні інноваційні екосистеми.*

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, оптимізація управління, стратегія інновацій, українські підприємства, бар'єри інновацій, Stage-Gate, Agile, інноваційний портфель, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

*Рис. 1. Табл. 2. Літ. 24.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-283-295

<sup>1</sup> ORCID: <https://www.orcid.org/0000-0002-5976-5871>

<sup>2</sup> ORCID: <https://www.orcid.org/0000-0002-2185-0341>

<sup>3</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2180-932X>

<sup>4</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

<sup>5</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0253-9065>

<sup>1</sup> State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine.

<sup>2</sup> Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

<sup>3</sup> Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, Ukraine.

<sup>4</sup> Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine.

<sup>5</sup> Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine.

Roman Ostapenko, Vitalii Nitsenko, Oksana Kulhanik,  
Yuliia Mazur, Valentyna Dengub

## OPTIMIZATION OF INNOVATION STRATEGY MANAGEMENT IN ENTERPRISES

*The purpose of this paper is to examine the current state of innovation activity in Ukrainian enterprises, to identify systemic barriers impeding its effective implementation, and to substantiate a set of tools and organizational mechanisms for optimizing innovation strategy management under wartime and post-conflict conditions. The study employs methods of systems analysis, structural-functional and comparative analysis, classification and generalization, and tabular presentation of results. It is established that innovation strategy optimization is a systematic process of improving organizational approaches to developing, implementing, and managing innovation in order to fully unlock competitive potential. The study finds that Ukraine's innovation ecosystem remains underdeveloped relative to EU standards; however, wartime conditions have accelerated digital transformation, creating a unique environment of necessity-driven innovation. Five groups of innovation barriers are systematized – financial, human capital, managerial, regulatory, and infrastructural – with targeted overcoming mechanisms identified for each, including international grant attraction, Agile methodology adoption, EU-aligned legislative reform, and development of technology parks. Six categories of innovation management tools are classified: strategic planning (Stage-Gate), portfolio management (Innovation Ambition Matrix), resource allocation (real options valuation), performance measurement (Innovation Scorecard), digital transformation (Agile development), and open innovation collaboration platforms. A phased implementation logic is substantiated, progressing from innovation audits and cross-functional team formation through pilot projects to broader organizational scaling. It is determined that effective optimization requires an integrated use of internal organizational mechanisms and external support instruments, including national programs, EU initiatives (Horizon Europe, EU4Digital), and resources of international financial institutions (EBRD, USAID). It is projected that Ukrainian enterprises successfully implementing these optimization strategies will attain EU-comparable innovation performance levels by 2030, while maintaining competitive advantages in emerging technology sectors and achieving integration into global innovation ecosystems.*

*Keywords:* innovation activity, management optimization, innovation strategy, Ukrainian enterprises, innovation barriers, Stage-Gate, Agile, innovation portfolio, digital transformation, competitiveness.

*Peer-reviewed, approved and placed:* 16.04.2026

**Постановка проблеми.** Сучасне фінансове середовище українських аграрних компаній формується під впливом глобалізації, воєнного конфлікту та необхідності інтеграції у міжнародні ринки капіталу. Керівництво агропідприємств стикається з потребою структурної адаптації фінансової моделі, де традиційні схеми банківського кредитування виявляються недостатніми для виходу на глобальні фондові ринки. До ключових викликів належать непрозора структура корпоративного управління, відсутність звітності за IFRS, невідповідність міжнародним регуляторним стандартам та відсутність комплексних систем ризик-менеджменту, що обмежує доступ до міжнародного капіталу.

Водночас українські аграрні компанії демонструють потенціал інституційної трансформації завдяки програмам міжнародних фінансових організацій, перспективам європейської інтеграції та зростаючому інтересу глобальних інвесторів до аграрного сектору [1-3]. Успішна участь у

міжнародних ринках капіталу потребує комплексного інституційного підходу, що поєднає впровадження міжнародних стандартів звітності, модернізацію корпоративного управління та інтеграцію ESG-критеріїв. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування методологічної бази для системної інституційної адаптації аграрних компаній до вимог міжнародних ринків капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств підкреслюють необхідність системного підходу до оптимізації інноваційних процесів, формування інноваційної зрілості організацій та інтеграції стратегічного менеджменту в усі рівні управління. М. Волкова та А. Подвігін [4] розглядають стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах технологічного прогресу, пропонуючи модель оцінювання інноваційної зрілості та визначаючи стратегію роботи з інноваціями як ключовий елемент системи управління, що дозволяє транслювати цілі всім стейкхолдерам. Н. Коваленко та Ю. Малахова [5] та О.І. Мельничук та ін. [6] досліджують теоретико-методологічні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, аналізуючи організаційно-економічний механізм впровадження інновацій у сільськогосподарському виробництві та обґрунтовуючи необхідність інтеграції стратегічного менеджменту з позицій інституціональної теорії. В. Зеленьак та О. Дарушин [7] обґрунтовують теоретико-методичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю переробних підприємств, пропонуючи структурну модель інноваційної системи з урахуванням складної інфраструктури та різних інститутів фінансування для забезпечення гнучкості та раціонального використання ресурсів.

Д. Веркуш [8] концептуалізує інтелектуально-стратегічне управління інноваційністю підприємств в умовах невизначеності, формуючи теоретичну основу, що поєднає стратегічне планування, управлінські функції та інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності в динамічному середовищі. О. Амельницька та О. Мізіна [9] розглядають підходи до формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі, аналізуючи адаптивний, випереджувальний, диференційований та інтегрований підходи й пропонуючи практичні рекомендації щодо моніторингу та управління ризиками. О. Череп та ін. [10] вдосконалюють механізм управління стратегією інноваційної діяльності підприємств на основі комплексного підходу з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, обґрунтовуючи авторську типологію інноваційних стратегій. О. Чернишов та ін. [11] пропонують інтегральний механізм оцінювання інноваційних пріоритетів підприємства, що поєднає багатокритеріальну експертну оцінку, аналіз витрат-вигод та індикатори соціально-економічного ефекту. О. Махомет [12] та Я.В. Сухій й В.С. Ніценко [13] акцентують на системному підході до управління інноваціями, включаючи стратегічне планування, ресурсне забезпечення та культурні зміни в організації. Таким чином, наукові праці демонструють консенсус щодо необхідності комплексної оптимізації

стратегій управління інноваційною діяльністю, однак питання системної адаптації цих стратегій до специфічних умов українського ринку в контексті воєнного та постконфліктного відновлення залишається недостатньо дослідженим.

**Метою роботи** є дослідження сучасного стану та системних бар'єрів інноваційної діяльності українських підприємств, класифікація інструментів управління інноваційними стратегіями, а також обґрунтування організаційно-методологічних підходів до оптимізації інноваційного управління в умовах воєнного конфлікту та постконфліктного відновлення економіки України.

Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс методів наукового дослідження інноваційної діяльності підприємств. Метод системного аналізу дозволив виявити взаємозв'язки між бар'єрами інноваційного розвитку та механізмами їх подолання у контексті українського ринку. Структурно-функціональний метод використано для визначення категорій інструментів управління інноваційною діяльністю та функціональних зв'язків між стратегічним плануванням, управлінням портфелем і системами оцінювання ефективності. Порівняльний метод застосовано для зіставлення практик інноваційного управління українських підприємств із міжнародними стандартами та стандартами ЄС. Метод класифікації забезпечив систематизацію бар'єрів інноваційної діяльності за типами та відповідних механізмів їх подолання. Графічний метод забезпечив табличну візуалізацію інструментів управління інноваційною діяльністю та їхнього практичного застосування. Методи узагальнення дозволили сформулювати рекомендації щодо оптимізації стратегій управління інноваціями на українських підприємствах.

**Основні результати дослідження.** Оптимізація стратегії управління інноваціями – це систематичний процес вдосконалення та рефінування підходів організацій до розробки, впровадження та управління інноваційною діяльністю з метою максимального розкриття їхнього конкурентного потенціалу та підвищення ринкової ефективності. У контексті українських підприємств це поняття охоплює стратегічне узгодження технологічного прогресу, організаційних можливостей та ринкових можливостей у рамках унікального соціально-економічного ландшафту України. Ця оптимізація передбачає постійне вдосконалення інноваційних процесів, розподілу ресурсів та механізмів прийняття стратегічних рішень, щоб забезпечити українським підприємствам можливість ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Такий підхід вимагає всебічного розуміння динаміки місцевого ринку, регуляторного середовища та конкретних викликів, з якими стикаються українські організації у прагненні до зростання, що базується на інноваціях.

Загальний стан інноваційного середовища є визначальним контекстом для розуміння як досягнень, так і обмежень, що характеризують сучасну інноваційну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання. Сучасний стан інноваційної діяльності в Україні являє собою складну картину, що поєднує як потенціал, так і виклики, особливо в контексті триваючих геополітичних

напружень та економічних перетворень. Українські підприємства продемонстрували стійкість та здатність до адаптації, а багато технологічних компаній та стартапів здобули міжнародне визнання у таких секторах, як інформаційні технології, агротехнології та фінтех. Однак загальна інноваційна екосистема залишається недорозвинутою порівняно зі стандартами Європейського Союзу, з обмеженими інвестиціями у науково-дослідну та дослідно-конструкторську діяльність та недостатньою співпрацею між академічними установами та організаціями приватного сектору. Війна як порушила традиційні шляхи інновацій, так і прискорила ініціативи з цифрової трансформації, створивши унікальне середовище, де підприємства мусять впроваджувати інновації не лише для зростання, а й для виживання та безперервності діяльності [14].

Дані характеристики загального стану інноваційного середовища безпосередньо обумовлюють специфіку бар'єрів, що їх долають вітчизняні підприємства. Українські підприємства стикаються з низкою серйозних викликів у процесі реалізації ефективних інноваційних стратегій, серед яких – обмежений доступ до ринків капіталу, «відтік мізків» у зв'язку з еміграцією кваліфікованих фахівців, а також інфраструктурні обмеження, що гальмують технологічний прогрес. Крім того, багато підприємств стикаються з застарілими методами управління, які не сприяють формуванню інноваційної культури, а нормативно-правова база часто відстає від технологічних досягнень, що створює невизначеність для інноваційних проєктів. Важливість оптимізації стратегічного управління для отримання конкурентної переваги неможливо переоцінити, оскільки українські компанії повинні використовувати інновації, щоб виділитися на дедалі більш конкурентних світових ринках, залучити міжнародні інвестиції та сприяти економічному відновленню країни та досягненню довгострокових цілей розвитку (рис. 1).

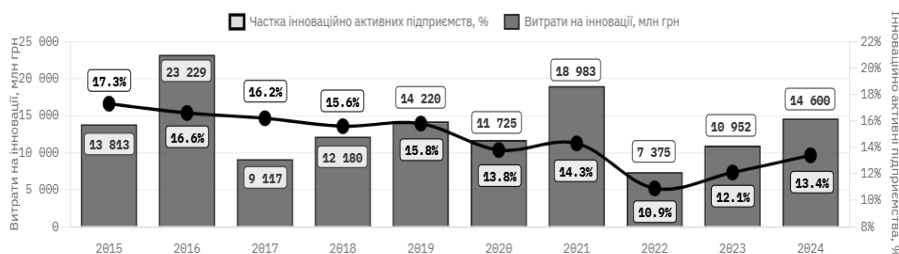


Рис. 1. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств України, 2015–2024 рр., складено на основі [15]

Окреслений контекст дозволяє перейти до системного аналізу бар'єрів, що перешкоджають реалізації інноваційного потенціалу українських підприємств. Недостатнє фінансування є найголовнішою перешкодою для управління інноваціями на українських підприємствах, що зумовлено обмеженим доступом до венчурного капіталу, обмеженнями державного

фінансування та небажанням банківського сектору підтримувати інноваційні проекти з високим рівнем ризику. Багато українських стартапів та вже ustalених компаній мають труднощі із забезпеченням належного фінансування науково-дослідницької та дослідно-конструкторської діяльності, часто покладаючись на особисті заощадження або міжнародні гранти, а не на систематичні інвестиційні структури. Наприклад, українські агротехнологічні компанії, такі як EOS Data Analytics, були змушені шукати міжнародні раунди фінансування для масштабування своїх супутникових рішень з моніторингу посівів, тоді як вітчизняні банки й досі вагаються фінансувати такі інноваційні проекти через уявні ризики та брак розуміння технологічних бізнес-моделей [16].

Фінансові обмеження нерозривно пов'язані з іншим структурним дефіцитом – браком відповідних управлінських компетенцій та людського капіталу. Застарілі підходи до управління та брак кваліфікованих кадрів створюють значні перешкоди для українських підприємств, які намагаються впроваджувати сучасні інноваційні стратегії. Багато компаній досі працюють за радянськими ієрархічними моделями управління, що гальмує творче мислення та оперативне прийняття рішень, необхідних для успіху інновацій. Феномен «відтоку мізків» поглибив дефіцит кваліфікованих фахівців: за оцінками, за кордоном працює 6–7 мільйонів українців, серед яких багато IT-фахівців та інженерів, які могли б стати рушійною силою вітчизняних інноваційних ініціатив. Такі компанії, як Grammarly та GitLab, засновані українськими підприємцями, розмістили свої штаб-квартири за межами України частково через ці проблеми з утриманням талантів та необхідність доступу до міжнародного досвіду й ринків [17].

Поряд із проблемами фінансування та кадрового забезпечення, не менш системним є розрив між науковим середовищем та реальним сектором економіки. Слабка взаємодія між науковими установами та бізнесом у поєднанні з регуляторними перешкодами ще більше знижує ефективність управління інноваціями в Україні. Університети та наукові інститути часто працюють ізольовано від комерційних підприємств, що призводить до обмеженого трансферу технологій та практичного застосування результатів досліджень. Нормативно-правова база часто відстає від технологічних розробок, що створює невизначеність для інноваційних компаній, які працюють у нових секторах, таких як фінтех, блокчейн та відновлювана енергетика. Наприклад, компанії, що працюють у сфері криптовалют та блокчейну, стикаються з невизначеним правовим статусом, а проекти у сфері відновлюваної енергетики – з бюрократичними затримками в отриманні необхідних дозволів та погоджень на підключення до енергомережі, що змушує багато інноваційних підприємств переносити свою діяльність за межі країни або обмежувати її на внутрішньому ринку. Узагальнення зазначених бар'єрів за типами та відповідними механізмами подолання представлено нижче (див. Таблицю 1).

**Таблиця 1. Основні бар'єри інноваційної діяльності українських підприємств та механізми їх подолання, складено на основі [18; 19]**

Вид бар'єру	Прояви в українських підприємствах	Механізми подолання
Фінансовий	Обмежений доступ до венчурного капіталу; небажання банків кредитувати R&D-проекти з високим ризиком	Залучення міжнародних грантів («Горизонт Європа», USAID); розвиток корпоративних венчурних фондів
Кадровий	«Відтік мізків»: еміграція 6–7 млн кваліфікованих фахівців, зокрема IT-спеціалістів та інженерів	Програми утримання талантів; дистанційна зайнятість; партнерство з університетами для підготовки кадрів
Управлінський	Збереження радянських ієрархічних моделей управління; низька інноваційна культура на підприємствах	Впровадження Agile та Design Thinking; навчання топ-менеджменту; формування інноваційних підрозділів
Регуляторний	Відставання нормативно-правової бази від технологічного розвитку; невизначений правовий статус фінтех- і блокчейн-компаній	Адаптація законодавства до стандартів ЄС; впровадження регуляторних «пісочниць» для технологічних стартапів
Інфраструктурний	Нерівномірний розвиток цифрової та дослідницької інфраструктури; слабкий зв'язок науки з виробництвом	Розбудова технопарків та інноваційних хабів; підтримка трансферу технологій між університетами та бізнесом

Розуміння системних перешкод, зведених у Таблиці 1, є необхідною передумовою для обґрунтованого вибору інструментів їх подолання. Такі рамки стратегічного планування, як процес Stage-Gate та методологія Design Thinking, надають українським підприємствам структуровані підходи до управління інноваціями, які можна адаптувати до умов місцевого ринку. Модель Stage-Gate дозволяє компаніям систематично оцінювати інноваційні проекти на заздалегідь визначених контрольних етапах, що зменшує ризики та оптимізує розподіл ресурсів протягом усього циклу розробки. Рамки Design Thinking допомагають українським підприємствам зосередитися на інноваціях, орієнтованих на клієнта, акцентуючи увагу на етапах емпатії, генерування ідей та швидкого прототипування. Інструменти управління інноваційним портфелем, зокрема «Матриця інноваційних амбіцій» та «Технологічна дорожня карта», дозволяють підприємствам збалансувати свої інвестиції в інновації між основними вдосконаленнями, розширенням суміжних ринків та трансформаційними проривними проектами, враховуючи наявні ресурси та ринкові можливості. Зведена характеристика основних інструментів управління інноваційною діяльністю, що можуть бути використані українськими підприємствами на різних стадіях інноваційного циклу, представлена нижче (див. Таблицю 2).

Таблиця 2. Інструменти управління інноваційною діяльністю підприємств, складено на основі [20-23]

Категорія інструменту	Конкретний метод	Застосування для українських підприємств
Стратегічне планування	Stage-Gate процес	Системна оцінка проєктів та зниження ризиків
Управління портфелем	Матриця інноваційних амбіцій	Балансування базових, суміжних і трансформаційних інновацій
Розподіл ресурсів	Оцінка реальних опціонів	Гнучке прийняття інвестиційних рішень в умовах невизначеності
Оцінювання ефективності	Інноваційна збалансована система показників (Innovation Scorecard)	Моніторинг ефективності R&D та ринкового впливу
Цифрова трансформація	Agile-розробка	Швидкі ітерації та інтеграція зворотного зв'язку від клієнтів
Інструменти співпраці	Платформи відкритих інновацій	Взаємодія із зовнішніми партнерами та науковими установами

В Таблиці 2 наведено класифікацію інструментів за функціональними категоріями, що дозволяє підприємствам здійснювати цілеспрямований вибір залежно від наявних ресурсів та поставлених цілей. Ефективне застосування цих інструментів передбачає також налагодження відповідних систем моніторингу результативності. Системи оцінки ефективності інноваційної діяльності повинні включати як випереджуючі, так і відстаючі показники, а ключовими показниками ефективності мають бути: інвестиції в НДДКР у відсотках від виручки, час виведення нових продуктів на ринок, вартість інноваційного портфеля та рівень сприйняття нових пропозицій споживачами. Інструменти цифрової трансформації, такі як хмарні платформи управління проєктами, штучний інтелект для аналізу ринку та блокчейн для захисту інтелектуальної власності, можуть значно покращити можливості управління інноваціями для українських підприємств. Ці інструменти є особливо цінними з огляду на потужну IT-інфраструктуру України та зростаючу цифрову економіку, що дозволяє компаніям використовувати такі технології, як машинне навчання для прогнозної аналітики у плануванні інновацій та платформи для співпраці розподілених команд, що працюють над інноваційними проєктами у різних географічних локаціях.

Описані методологічні інструменти набувають практичної цінності лише тоді, коли вони вбудовані у конкретну організаційну логіку впровадження. Українським підприємствам слід розпочати оптимізацію управління інноваціями з проведення комплексних інноваційних аудитів для оцінки поточних можливостей, а потім створити міжфункціональні інноваційні команди, що поєднують технічні знання та розуміння ринку. Процес впровадження слід розпочати з пілотних проєктів у сферах з низьким рівнем ризику, щоб зміцнити впевненість організації та продемонструвати цінність, перш ніж переходити до масштабніших ініціатив. Компаніям слід

застосовувати гнучкі методології, адаптовані до української бізнес-культури, з акцентом на швидкому прототипуванні та ітеративній розробці, підтримуючи при цьому тісну комунікацію із зацікавленими сторонами. До найкращих практик для умов українського ринку належать використання потужного кадрового потенціалу країни в сфері ІТ, налагодження партнерських відносин із місцевими університетами та науково-дослідними інститутами, а також зосередження уваги на експортно-орієнтованих інноваціях, здатних конкурувати на міжнародних ринках і водночас задовольняти внутрішні потреби.

Реалізація викладеної логіки потребує не лише внутрішньої організаційної перебудови, а й свідомого використання зовнішніх механізмів підтримки. Українським підприємствам, які прагнуть розширити свої інноваційні можливості, доступні різноманітні джерела підтримки, зокрема державні програми, такі як «Український стартап-фонд» та ініціативи Державного агентства з розвитку інновацій. Програми ЄС, зокрема «Горизонт Європа» та ініціатива «EU4Digital», надають можливості фінансування та технічну допомогу українським компаніям, що розробляють інноваційні рішення. Міжнародні партнерства через такі організації, як Європейський банк реконструкції та розвитку, Програма економічної стійкості USAID, а також двосторонні угоди про інновації з такими країнами, як Ізраїль та Німеччина, надають доступ до експертних знань, фінансування та ринкових можливостей. Ці механізми підтримки можуть забезпечити важливі ресурси для подолання традиційних бар'єрів, таких як недостатнє фінансування та обмежений доступ до міжнародних ринків [24].

Реалізація описаного комплексу заходів формує цілком конкретні та вимірювані орієнтири розвитку. Очікувані результати від впровадження цих рекомендацій включають скорочення термінів виведення нових продуктів на ринок, підвищення ефективності науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, а також більш тісну інтеграцію з глобальними інноваційними екосистемами. Перспективи розвитку інновацій в Україні є багатообіцяючими, оскільки зусилля з відновлення країни створюють можливості для впровадження передових технологій в інфраструктурі, енергетиці та цифрових послугах. Зростаюче визнання українських талантів у сфері технологій на глобальному рівні, у поєднанні зі збільшенням міжнародних інвестицій та процесами інтеграції з ЄС, створює для України передумови стати значним інноваційним центром у Східній Європі. Очікується, що до 2030 року українські підприємства, які успішно впровадять ці стратегії оптимізації, досягнуть рівнів інноваційної діяльності, порівнянних зі стандартами ЄС, зберігаючи при цьому конкурентні переваги у секторах нових технологій

**Висновки.** Отже, оптимізація управління стратегією інноваційної діяльності українських підприємств визначається поєднанням системних бар'єрів — обмеженого доступу до венчурного капіталу, застарілих ієрархічних моделей управління, дефіциту кваліфікованих кадрів, слабкої взаємодії науки з виробництвом та регуляторної невизначеності — з реальними можливостями

інноваційного розвитку в умовах воєнного конфлікту та євроінтеграційних процесів. Систематизація основних інструментів управління інноваційною діяльністю дозволила виявити шість функціональних категорій (стратегічне планування на основі Stage-Gate процесу, управління портфелем через Матрицю інноваційних амбіцій, розподіл ресурсів методом оцінки реальних опціонів, оцінювання ефективності через Innovation Scorecard, цифрова трансформація на основі Agile-розробки, платформи відкритих інновацій) та п'ять груп бар'єрів інноваційної діяльності (фінансові, кадрові, управлінські, регуляторні та інфраструктурні) з відповідними механізмами їх подолання.

Успішна оптимізація інноваційного управління вимагає поетапного впровадження: від комплексного інноваційного аудиту та формування міжфункціональних команд – через пілотні проекти з низьким рівнем ризику – до масштабування на основі гнучких методологій з використанням потенціалу міжнародних програм підтримки (Горизонт Європа, EU4Digital, ЄБРР, USAID) для подолання фінансових та інфраструктурних обмежень. Подальші дослідження варто спрямувати на розробку практичних механізмів вимірювання інноваційної зрілості українських підприємств у розрізі галузей, аналіз ефективності різних моделей організаційної адаптації до умов воєнної економіки, а також вивчення впливу програм міжнародної технічної допомоги на формування сталих інноваційних екосистем у вітчизняному бізнес-середовищі.

1. Управління інноваційним розвитком цукробурякового виробництва: Моногр. / Найда А.В., Сахацький М.П., Найда І.С., Запша Г.М., Ніценко В.С.; за ред. проф. Сахацького М.П. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2013. 220 с. <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/1245>

2. Ніценко В.С. Інноваційна складова розвитку великотоварних агроформувань. Управління сучасним підприємством: Матеріали ІХ-ї Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 25-26 квітня 2013 р.: Тези доп. К.: НУХТ, 2013. С. 64-66.

3. Ніценко В.С. Інноваційна компонента розвитку великотоварних корпоративних вертикально-інтегрованих структур у агропродовольчій сфері. Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2015 р.: інноваційний розвиток підприємств аграрної сфери економіки: матеріали ІV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (25-28 травня 2015 р). Львів: ЛНАУ, 2015. С. 253-256.

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

5. Коваленко Н. В., Малахова Ю. О. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.

6. Формування та розвиток ринку продукції підприємств спиртової галузі: Моногр. / О.І. Мельничук, М.П. Сахацький, І.А. Ажаман, Г.М. Запша, В.С. Ніценко та ін.; за ред. Сахацького М.П. Одеса: друкарня ОДАБА, 2012. 248 с.

7. Зеленьак В. І., Дарушин О. С. Теоретико-методичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю переробних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-21>.

8. Веркуш Д. В. Інтелектуально-стратегічне управління інноваційністю суб'єктів підприємницької діяльності: теоретичне підґрунтя. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 9 (30). DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(30)).

9. Амелницька О. В., Мізіна О. В. Стратегія управління інноваційною діяльністю підприємств електротехнічної галузі. Електротехнічні та інформаційні системи. 2024. № 31. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319021>.

10. Череп О. Г., Череп А. В., Огренич Ю. М., Гельман В. М., Горбунова А. О. Удосконалення механізму управління стратегією інноваційної діяльності підприємств. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.1.54.2024.4295>.
11. Чернишов О. І., Скібіцька Л. І., Школенко О. В. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-142>.
12. Махомет О. А. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.86>.
13. Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку: Кол. моногр. / О.О. Артеменко, І.В. Баришевська, Л.А. Бахчиванжи та ін.; за ред. Я.В. Сухія, В.С. Ніценка. Одеса : СВД М.П. Черкасова, 2011. 316 с. <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/e2e30bd9-336c-4bce-8b27-ef0bcf3fa3fe/download>
14. Музиченко-Козловська О. В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка та управління: методологія, теорія та практика*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.4>.
15. Державна служба статистики України. Витрати на інновації промислових підприємств та частка інноваційно активних підприємств у 2015–2024 роках. Держстат України, 2025. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/nauka-tekhnohohii-ta-innovatsii-stat/4720-vitrati-na-innovatsiji-promislovikh-pidpriemstv-za-vidami-vitrat>
16. World Economic Forum. Inclusive Innovation: Ukraine's Innovation Ecosystem in 2024–2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. 28 p. URL: <https://www.weforum.org/innovation/ukraine-innovation-ecosystem-2025>
17. Ministry of Education and Science of Ukraine. Human Capital and the "Brain Drain" in Ukraine: Challenges for Innovation and Growth. Kyiv: Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025. 34 p. URL: <https://mon.gov.ua/innovation/brain-drain-2025>
18. Ministry of Education and Science of Ukraine. Ukrainian Science–Business Alliance for Technology Transfer: Bridging the Gap between Research and Industry. Kyiv: Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026. 22 p. URL: <https://mon.gov.ua/innovation/technology-transfer-alliance-2026>
19. Ніценко В.С., Попович В.В., Сухій Я.В., Рябенко А.Я., Галицький О.М. Інвестиційна привабливість та оптимізація контейнерних перевезень: Моногр. Одеса: Пальміра, 2009. 178 с.
20. Ніценко В.С., Попович В.В., Сухій Я.В., Рябенко А.Я., Галицький О.М. Інвестиційна привабливість та оптимізація контейнерних перевезень: Моногр. Одеса: Пальміра, 2009. 178 с. <https://journal-met.kh.ua/jme012625.html>
21. Stage-Gate International. The Stage-Gate Model: An Overview. Stage-Gate International, 2025. URL: <https://www.stage-gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/>
22. Ніценко В. С., Жолобак В. М., Близнюк Т. П., Немашкало К. Р., Остапенко Р. М. Міжкультурні детермінанти формування корпоративного іміджу: теоретичні засади адаптації бренду у світовій бізнес-системі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 89–93. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-17>
23. Ніценко В.С., Остапенко Р.М., Ганжуренко І.В. Аграрні підприємства: стратегічне управління їх розвитком. Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 14-16. [https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/materiali\\_ii\\_konferencii\\_hntusg\\_11-12.04.2019.pdf](https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/materiali_ii_konferencii_hntusg_11-12.04.2019.pdf)
24. Ukrainian Startup Fund. Ukrainian Startup Fund: Activities during the War. Ukrainian Startup Fund, 2024. URL: <https://usf.com.ua/en/ukrainskij-fond-startapiv-diyalnist-pid-chas-vijni/>
25. WINWIN. Ukraine's Global Innovation Strategy 2030. Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2025. URL: <https://winwin.gov.ua/en>

---

1. Naida, A.V., Sakhatskiy, M.P., Naida, I.S., Zapsha, H.M., & Nitsenko, V.S. (2013). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom tsukroburiakovoho vyrobnytstva*: Monohr.; za red. prof. Sakhatskoho M.P. Odessa: TOV «Leradruk».

2. Nitsenko, V.S. (2013). *Innovatsiina skladova rozvytku velykotovarnykh ahroformuvan. Upravlinnia suchasnym pidpriemstvom: Materialy IKh-yi Mizhnarod. nauk.-prakt. konf.*, Kyiv, 25-26 kvitnia 2013 r.: Tezy dop. K.: NUKhT. pp. 64-66.

3. Nitsenko, V.S. (2015). Innovatsiina komponenta rozvytku velykotovarnykh korporatyvnykh vertykalno-intehrovanykh struktur u ahroprodovolchii sferi. Efektyvnist funkcionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv. Problematyka 2015 r.: innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv ahramoi sfery ekonomiky: materialy IV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (25–28 travnia 2015 r). Lviv: LNAU. pp. 253–256.
4. Volkova, M. V., & Podvihin, A. D. (2024). Stratehichni pidkhid upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Strategic approach to managing innovation activity of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>
5. Kovalenko, N. V., & Malakhova, Yu. O. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu ahrarynykh pidpriemstv Ukrainy [Strategic management of innovation activities of agricultural enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
6. Melnychuk, O.I., Sakhatskyi, M.P., Azhaman, I.A., Zapsha, H.M., Nitsenko, V.S. et al. (2012). Formuvannia ta rozvytok rynku produktii pidpriemstv spyrtovoi haluzi: Monohr.; za red. Sakhatskoho M.P. Odesa: drukarnia ODABA.
7. Zeleniak, V. I., & Darushyn, O. S. (2024). Teoretyko-metodychni zasady stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pererobnykh pidpriemstv [Theoretical and methodological principles of strategic management of innovation activities of processing enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-21>
8. Verkush, D. V. (2025). Intelktualno-stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti: teoretychne pidgruntia [Intellectual and strategic management of innovativeness of business entities: theoretical basis]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 9(30). [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(30))
9. Amelnytska, O. V., & Mizina, O. V. (2024). Stratehiia upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv elektrotekhnichoi haluzi [Strategy of innovation activity management of electrotechnical industry enterprises]. *Elektrotekhnichni ta informatsiini systemy*, 31. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319021>
10. Cherep, O. H., Cherep, A. V., Ohrenych, Yu. M., Helman, V. M., & Horbunova, A. O. (2024). Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia stratehiieiu innovatsiinoiu diialnosti pidpriemstv [Improving the mechanism of managing the strategy of innovation activities of enterprises]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54). <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4295>
11. Chernyshov, O. I., Skibitska, L. I., & Shkolenko, O. V. (2025). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu firmy shchodo vyznachennia priorytetnykh tsilei ta zavdan [Management of innovative activity of a firm regarding the determination of priority goals and objectives]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-142>
12. Makhomet, O. A. (2024). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu na pidpriemstvi [Management of innovation activities at the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 1. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.86>
13. Sukhii, Ya.V., & Nitsenko, V.S. (edit.) *Ahrobiznes: problemy, suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku*: Kol. monohr. Odesa: SVD M.P. Cherkasova, 2011.
14. Muzychenko-Kozlovska, O. V. (2024). Stratehiia pokrashchennia innovatsiinoiu diialnosti pidpriemstva na zasadakh staloho rozvytku [Strategy for improving enterprise innovation activity on the basis of sustainable development]. *Ekonomika ta upravlinnia: metodolohiia, teoriia ta praktyka*, 2. <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.4>
15. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Vytraty na innovatsii promyslovykh pidpriemstv ta chastka innovatsiinoi aktyvnykh pidpriemstv u 2015–2024 rokakh [Expenditures on innovations of industrial enterprises and the share of innovation-active enterprises in 2015–2024]. <http://kh.ukrstat.gov.ua/nauka-tekhnohii-ta-innovatsii-stat/4720-vitrati-na-innovatsiji-promislovykh-pidpriemstv-za-vidami-vitrat>
16. World Economic Forum. (2025). Inclusive innovation: Ukraine's innovation ecosystem in 2024–2025. <https://www.weforum.org/innovation/ukraine-innovation-ecosystem-2025>
17. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2025). Human capital and the "brain drain" in Ukraine: Challenges for innovation and growth. <https://mon.gov.ua/innovation/brain-drain-2025>
18. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2026). Ukrainian science–business alliance for technology transfer: Bridging the gap between research and industry. <https://mon.gov.ua/innovation/technology-transfer-alliance-2026>
19. Nitsenko, V.S., Popovych, V.V., Sukhii, Ya.V., Riabenko, A.Ia., & Halytskyi, O.M. (2009). *Investytsiina pryvablyvist ta optymizatsiia konteynernykh perevezhen*: Monohr. Odesa: Palmira.

- 
20. Stage-Gate International. (2025). The Stage-Gate model: An overview. <https://www.stage-gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/>
21. Nitsenko, V., Zholobak, V., Blyznyuk, T., Nemashkalo, K., & Ostapenko, R. (2025). Intercultural determinants of corporate image formation: theoretical basis for brand adaptation in the global business system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(4), 89–93. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-17>
22. Nitsenko, V.S., Ostapenko, R.M., & Hanzhurenko, I.V. (2019). Ahrarni pidpriemstva: stratehichne upravlinnia yikh rozvytkom. Materialy Druhoi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system». Kharkiv: KhNTUSH. pp. 14-16. [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/21089/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system\\_2019\\_6.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/21089/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_2019_6.pdf)
23. Ukrainian Startup Fund. (2024). Ukrainian Startup Fund: Activities during the war. <https://usf.com.ua/en/ukrainskij-fond-startapiv-diyalnist-pid-chas-vijni/>
24. WINWIN. (2025). Ukraine's global innovation strategy 2030. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. <https://winwin.gov.ua/en>