

Маргарита М. Бердар<sup>1</sup>, Ігор А. Чинчик<sup>2</sup>

## ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті на основі аналізу наукових публікацій українських дослідників. Розглянуто роль менеджменту інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Систематизовано концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання та стратегії інноваційного розвитку, включно зі стратегією «блакитного океану». Проаналізовано інноваційні механізми формування конкурентних переваг як інтегровану систему організаційно-управлінських, технологічних, клієнтоорієнтованих, кадрово-компетентнісних, інвестиційно-фінансових та інституційно-партнерських складових. На основі офіційних статистичних даних висвітлено сучасний стан інноваційної активності українських підприємств. Окремо розглянуто специфіку стратегічного управління конкурентоспроможністю промисловості та малого і середнього бізнесу в умовах війни. Сформульовано практичні висновки щодо вдосконалення менеджменту інновацій на українських підприємствах.*

**Ключові слова:** менеджмент інновацій, конкурентоспроможність підприємства, інноваційна стратегія, інноваційні механізми, цифровізація, малий та середній бізнес, воєнний стан.

Рис. 2. Табл. 1. Лім. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-256-267

<sup>1</sup> ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5124-5233>

<sup>2</sup> ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8635-2309>

Marharyta Berdar, Ihor Chynchyk

## EFFECTIVE INNOVATION MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

*The article is based on an analysis of scientific publications by Ukrainian researchers. It examines the role of innovation management in enhancing enterprise competitiveness. Conceptual approaches to managing the competitiveness of business entities and innovation development strategies, including the Blue Ocean Strategy, are systematized. The study analyzes innovative mechanisms for creating competitive advantages as an integrated system comprising organizational and managerial, technological, customer-oriented, human capital and competency-based, investment and financial, as well as institutional and partnership components. Based on official statistical data, the current state of innovation activity among Ukrainian enterprises is highlighted. Particular attention is paid to the specifics of the strategic management of industrial competitiveness and small and medium-sized enterprises under wartime conditions. Practical conclusions are formulated regarding the improvement of innovation management practices at Ukrainian enterprises.*

**Keywords:** innovation management, enterprise competitiveness, innovation strategy, innovative mechanisms, digitalization, small and medium-sized enterprises, martial law.

*Peer-reviewed, approved and placed: 03.06.2025.*

---

<sup>1</sup> Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ukraine.

<sup>2</sup> Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ukraine.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Впровадження інновацій є невід'ємною умовою успішної діяльності сучасних підприємств, проте ефективність цього процесу залежить від належного управління, що актуалізує питання розвитку концепції інноваційного менеджменту [1]. Глобалізація та посилення конкурентної боротьби у сучасному світі утворюють суттєві виклики для підприємств у різних галузях економіки, і збереження конкурентоспроможності в таких умовах потребує віднайдення нових підходів до управління, одним з найбільш ефективних серед яких є саме інноваційний менеджмент [1].

Актуальність проблеми посилюється специфікою сучасного етапу розвитку економіки України. З одного боку, у сфері інноваційного розвитку економіки на всіх рівнях управління наявна суттєва суперечність: Україна має значний інноваційний потенціал, однак наявність недосконалих механізмів управління та економічних структур не сприяє використанню цього потенціалу в достатніх обсягах [2]. З іншого боку, повномасштабна війна створила для підприємств принципово нові виклики — від залежності від іноземного фінансування до потреби невідкладної модернізації промисловості, що вимагає перегляду традиційних підходів до стратегічного управління [3].

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Питання менеджменту інновацій та його впливу на конкурентоспроможність підприємства перебуває у центрі уваги багатьох сучасних українських дослідників. Зокрема, М. П. Славков, О. О. Калантаєвська та О. В. Губарь досліджували безпосередній вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств, розкриваючи окремі напрями його впровадження та класифікуючи стратегії інноваційного розвитку. С. В. Бреус та А. Л. Бондар розглядали інновації як складову стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, спираючись на класичну концепцію Й. Шумпетера. Питання інноваційних механізмів формування конкурентних переваг у процесі економічної трансформації висвітлено у працях Л. С. Безуглої та А. В. Бессонової, а специфіку стратегії “блакитного океану” як інноваційного вектора розвитку бізнес-структур проаналізовано Л. С. Безуголю, К. П. Піловою та Ю. М. Макухою. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність та інноваційну діяльність підприємств досліджували О. В. Мініна та С. О. Кононенко, І. З. Саврас і Н. І. Фединець, а також О. Сірук. Особливості інноваційного менеджменту в умовах воєнного стану розкрито у роботах І. В. Одотюка та О. Чигрин і А. Бондаренко, тоді як специфіку управління інноваціями в секторі малого та середнього бізнесу вивчали Г. О. Рачинська, В. В. Дмитровська та І. П. Галушак. Попри значний доробок цих науковців, питання комплексного поєднання інноваційного менеджменту з практичними механізмами забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного та повоєнного розвитку економіки України залишається недостатньо дослідженим, що й зумовлює актуальність цієї статті.

**Формулювання цілей дослідження (мета статті)** є дослідження теоретичних положень та обґрунтуванні практичних засад ефективного менеджменту інновацій як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспромож-

ності підприємства, визначенні ключових факторів результативного управління інноваційними процесами, а також розробленні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи інноваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції та нестабільності бізнес-середовища.

Для досягнення мети вирішуються такі завдання: розглянути концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання з урахуванням інноваційної складової; охарактеризувати основні стратегії інноваційного розвитку та інноваційні механізми формування конкурентних переваг; проаналізувати сучасний стан інноваційної активності українських підприємств за офіційними статистичними даними; визначити особливості інноваційного менеджменту в умовах воєнного стану та специфіку управління інноваціями на підприємствах малого і середнього бізнесу.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Інновації та нововведення традиційно є напрямом науково-технічного прогресу та процесом, пов'язаним із впровадженням досліджень і розробок у практику господарювання. Сфера інновацій охоплює не тільки практичне використання науково-технічних розробок, а й зміни в продукції, процесах, маркетингу та організації [2]. Вперше термін «інновації» як економічну категорію використав Йозеф Шумпетер, який розглядав інновації як процес, а не кінцевий продукт, і визначав інноваційну «тріаду»: винахід – інновація – дифузія, яка згодом трансформувалась у більш розгорнутий інноваційний ланцюг: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи – винахід – інноваційна дифузія – економічне зростання [2].

В своєму дослідженні С. В. Бреус, А. Л. Бондар наголошують на істотній суперечності інноваційного розвитку вітчизняної економіки: попри значний інноваційний потенціал, недосконалість наявних механізмів управління та економічних структур перешкоджає його повноцінній реалізації [2]. Це зумовлює потребу вдосконалення не лише самих інновацій, а насамперед організаційно-економічного механізму управління ними через розроблення адекватних сучасним умовам стратегій.

Концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання охоплюють, зокрема, використання наукових підходів до управління інноваціями, досягнення єдності у розвитку техніки, технологій, бізнесу та управління, застосування сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень), а також урахування взаємозв'язків функцій управління інноваційним розвитком на всіх етапах життєвого циклу об'єкта [2]. При цьому розроблення стратегій управління конкурентоспроможністю передбачає визначення стратегічних цілей у межах оцінювання інноваційного розвитку, які слугують відправною точкою для вибору адекватної стратегії з урахуванням аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Дослідники систематизують принципи формування таких стратегій: адаптивності (підтримання балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку), динамічності (приведення у відповідність цілей і мотивів діяльності

підприємства), самоорганізації (самопідтримання обміну ресурсами між елементами системи підприємства), саморегуляції (коригування системи управління відповідно до змін умов функціонування) та саморозвитку (забезпечення умов тривалого виживання підприємства) [2]. При цьому важливо, що на сьогодні не існує ні єдиної моделі стратегії управління конкурентоспроможністю, ні універсального підходу до її розроблення — вибір адекватної стратегії значною мірою залежить від наявного досвіду інноваційної діяльності підприємства та можливостей практичного використання її результатів [2].

Вибір належного напрямку впровадження інновацій залежить передусім від цілей, які ставить перед собою підприємство. М. П.Славков, О. О. Калантаєвська, О. В. Губарь виокремлюють вплив окремих напрямів інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність: соціально-економічний напрям сприяє оптимізації використання ресурсів і зростанню порівняльних переваг; технічний напрям, що передбачає застосування новітніх технологій, оптимізує виробництво та скорочує витрати; соціальний напрям через покращення умов праці й кваліфікації персоналу підвищує продуктивність праці; напрям, орієнтований на продукт, покращує якісні характеристики та збільшує обсяги продажів; напрям, орієнтований на процеси, скорочує витрати та покращує якість [1].

Проблема ефективності інноваційного менеджменту особливо загострюється в кризових умовах: дослідники наголошують, що криза не скасовує потреби в інноваціях, а навпаки — вимагає ще виваженішого підходу до вибору пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, оскільки ресурси підприємства в такий період обмежені, а ціна управлінської помилки зростає [4]. Це узгоджується з висновком про те, що неможливо досягти переваги над конкурентами одразу за всіма комерційними аспектами продукції, тому прагнення підприємства перейти з одного конкурентного положення в інше вимагає чіткого вибору пріоритетів [1].

Авторами систематизовано основні стратегії інноваційного розвитку підприємства: стратегію наступу, яка передбачає потужну науково-дослідну базу і дозволяє досягати лідерства на ринку; стратегію захисту для утримання позицій на існуючих ринках; імітаційну стратегію, що ґрунтується на придбанні ліцензій замість власних розробок; залежну стратегію дочірніх компаній; традиційну стратегію для підприємств з усталеною ринковою нішею; стратегію «за нагодою» для компаній, здатних швидко сприймати нові можливості; та змішану стратегію, яку використовують транснаціональні компанії [1].

Окремо виділяється стратегія «блакитного океану», яка є універсальною і підходить як для великих, так і для малих компаній. Українські дослідники цієї концепції зазначають, що її суть полягає в отриманні конкурентних переваг через створення нових ринків, вільних від конкуренції, а не через боротьбу за наявний попит; ця стратегія візуалізується у формі «стратегічної канви», а інструменти диверсифікації та зниження витрат можуть застосовуватися паралельно [5]. Стратегія інноваційного розвитку бізнес-структур при цьому описується взаємопов'язаним комплексом дій,

спрямованих на зміцнення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства, а її результативність забезпечується за умови, що проєкт створює для споживача справжню інновацію цінності, а не лише вигоду [5]. Показовим є й досвід компанії LG Electronics, яка охопила стратегією «блакитного океану» всі аспекти діяльності — маркетинг, кадрову політику, логістику, а також досвід Whirlpool, де перехід до інноваційної моделі управління включав регулярний розподіл капітальних витрат на інноваційні проєкти, навчання сотень «інноваційних наставників» та формування системи показників для відстеження інноваційних результатів [1].

Разом з тим для українських підприємств дослідники виокремлюють низку перешкод для розвитку інноваційного менеджменту: низький рівень розвитку інноваційної культури, відсутність доступу до актуальної інформації про ефективні управлінські інновації, брак кваліфікації управлінського персоналу, невідповідний рівень консультативних послуг, схильність до збереження традиційних підходів, а також очікування значних миттєвих результатів від інновацій замість системної роботи [1].

Сучасний етап економічної трансформації характеризується високою турбулентністю ринкового середовища, цифровізацією бізнес-процесів, структурними змінами у попиту та зростанням ролі інновацій як ключового чинника стратегічної стійкості підприємств. За таких умов традиційні джерела конкурентоспроможності — масштаби виробництва, доступ до сировини, цінові переваги чи географічне розміщення — вже не забезпечують довготривалої стійкості [6].

Дослідники пропонують розглядати інноваційні механізми формування конкурентних переваг як інтегровану систему, що охоплює шість складових: організаційно-управлінські механізми (гнучкі структури управління, проєктні команди, системи внутрішнього підприємництва); технологічні механізми (автоматизація, роботизація, штучний інтелект, ERP/CRM-системи); клієнтоорієнтовані механізми (цифровий маркетинг, персоналізація пропозицій, управління клієнтським досвідом); кадрово-компетентнісні механізми (розвиток людського капіталу, формування інноваційної культури); інвестиційно-фінансові механізми (реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізація ланцюгів створення вартості); та інституційно-партнерські механізми (відкриті інновації, кооперація з університетами, стартапами, кластерами) [6].

Для оцінювання результативності цих механізмів запропоновано систему індикаторів за п'ятьма напрямками: інноваційна активність (частка витрат на інновації, кількість упроваджених інновацій), процесна ефективність (тривалість циклу, собівартість, рівень автоматизації), ринкова результативність (частка ринку, темпи приросту продажів), організаційна адаптивність (швидкість прийняття рішень, гнучкість структури) та стратегічна стійкість (рентабельність, інвестиційна привабливість, диверсифікація доходів) [6].

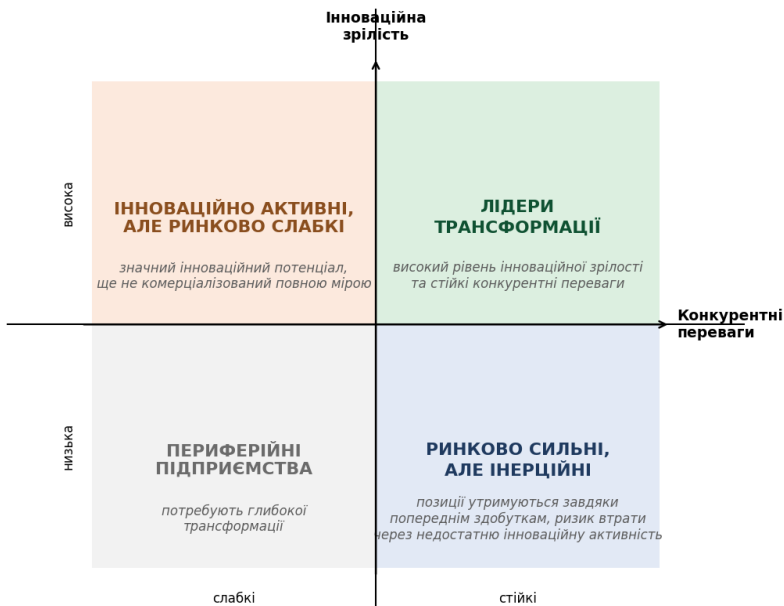
На основі цих індикаторів розроблено матрицю позиціонування підприємств за рівнем інноваційної зрілості та конкурентних переваг, яка дозволяє виокремити чотири стратегічні профілі: «лідери трансформації» —

підприємства з високим рівнем інноваційної зрілості та стійкими конкурентними перевагами; «ринково сильні, але інерційні» — підприємства, що зберігають позиції завдяки попереднім здобуткам, проте ризикують їх утратити через недостатню інноваційну активність; «інноваційно активні, але ринково слабкі» — компанії зі значним інноваційним потенціалом, які ще не змогли повною мірою його комерціалізувати; та «периферійні підприємства», що потребують глибокої трансформації [6]. Ця матриця дозволяє не лише візуалізувати поточний стан підприємства, а й обґрунтовувати адресні управлінські рішення щодо пріоритетів подальшого інноваційного розвитку.

**Таблиця 1. Система індикаторів оцінювання результативності інноваційних механізмів формування конкурентних переваг, систематизовано автором на основі [6]**

| Напрямок оцінювання        | Приклади конкретних індикаторів                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Інноваційна активність     | Частка витрат на інновації у виручці; кількість упроваджених інновацій за період    |
| Процесна ефективність      | Тривалість виробничого циклу; собівартість продукції; рівень автоматизації процесів |
| Ринкова результативність   | Частка ринку; темпи приросту обсягів продажів                                       |
| Організаційна адаптивність | Швидкість прийняття управлінських рішень; гнучкість організаційної структури        |
| Стратегічна стійкість      | Рентабельність; інвестиційна привабливість; диверсифікація джерел доходу            |

Матриця позиціонування підприємств за рівнем інноваційної зрілості та конкурентних переваг



**Рис. 1. Матриця позиціонування підприємств за рівнем інноваційної зрілості та конкурентних переваг, побудовано автором на основі [6]**

Ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в епоху становлення цифрової економіки відіграє інноваційна діяльність, а взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та цифровізацією має взаємопідсилюючий характер: цифрові технології створюють умови для ефективнішого впровадження інновацій, тоді як самі інновації підвищують результативність цифрових рішень [7]. Дослідники окремо наголошують, що цифровізація супроводжується впровадженням нових технологій, які дозволяють підвищувати конкурентоспроможність та ефективність бізнес-процесів, покращувати якість товарів і послуг та краще задовольняти зростаючі потреби споживачів [8]. У сфері торгівлі втрата привабливості масового серійного товару в епоху інформаційних технологій змушує суб'єктів господарювання створювати нові конкурентні стратегії, що ґрунтуються на сучасному управлінському інструментарії, технологічних трендах та оцінці цифрової зрілості організації [9].

Сучасний менеджмент інноваційної діяльності в організаціях також дедалі більше спирається на гнучкі управлінські моделі, що поєднують експлуатацію наявних конкурентних переваг із дослідженням принципово нових ринкових можливостей, застосовуючи, зокрема, підходи на кшталт мінімально життєздатного продукту для швидкого тестування ринкових гіпотез [10]. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й випереджати їх завдяки постійному навчанню на основі бенчмаркінгу та аналізу власних результатів.

Аналіз офіційних статистичних даних Державної служби статистики України за 2018–2024 роки, здійснений дослідниками, дає змогу простежити конкретну динаміку інноваційної активності. Кількість інноваційно активних підприємств в Україні протягом цього періоду зросла на 80%, а їхня частка в загальній кількості підприємств — більш ніж удвічі. Водночас обсяг витрат підприємств на інновації зріс лише на 7,7%, причому у 2022 році, через початок повномасштабних бойових дій, він скоротився майже на 44% порівняно з 2018 роком [7].

Показовою є структурна трансформація витрат на інновації за видами економічної діяльності: частка сектору «Інформація та телекомунікації» в загальній сумі інноваційних витрат зросла з 2,7% у 2018 році до 15,9% у 2024 році — майже у шість разів, тоді як частка транспорту й складського господарства за той самий період скоротилася майже вдвічі. Особливо показовою є динаміка обсягів реалізованої інноваційної продукції: після спаду на 20% у 2022 році, у 2024 році відбулося зростання в чотири рази порівняно з 2022 роком, що дослідники пояснюють стрімкою мілітаризацією інноваційної сфери та розвитком вітчизняного кластеру Military-tech, стимульованого державним замовленням оборонного сектору. Утім, попри позитивну динаміку, частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції залишається низькою, що свідчить про неповну реалізацію інноваційного потенціалу вітчизняної економіки [7].

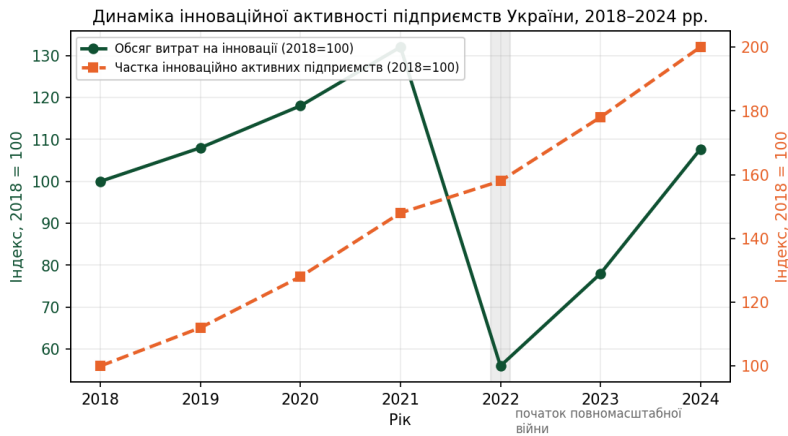


Рис. 2. Динаміка обсягів витрат на інновації та частки інноваційно активних підприємств України, 2018–2024 рр. (індекс, 2018 = 100), побудовано автором на основі даних [7]

Побудова системи управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємств набуває особливого значення в умовах європейської інтеграції та цифровізації: вітчизняні підприємства намагаються активно впроваджувати кращі практики та сучасні технології, що змінює процеси управління й автоматизує виробництво, підвищуючи вагу інновацій як основи економічного розвитку та необхідність формування сприятливого інвестиційного середовища [11]. Це особливо важливо в контексті управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізаційних викликів, коли система управління таким розвитком має розглядатися як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність системи з притаманними їй взаємозв'язками із зовнішнім середовищем [12].

Повномасштабна війна кардинально змінила умови функціонування українських підприємств, зокрема промисловості. О. Чигрин, А. Бондаренко проаналізували виклики промисловості України в контексті триваючої війни та економічних змін, звертають увагу на залежність від іноземного фінансування, виклики для цифрового сектору, інфраструктурні потреби та проблематику реформ [3]. У відповідь на ці виклики запропоновано десятиетапну схему стратегічного управління, яка включає аспекти сталості та соціальної відповідальності навіть в умовах війни і покликана мінімізувати ризики та максимально використовувати сильні сторони підприємства для адаптації до невизначених ринкових умов [3].

Ці висновки узгоджуються з іншими дослідженнями інноваційної сфери у воєнний час, які прямо вказують на суперечності розвитку вітчизняних інновацій у короткостроковій воєнній перспективі: втрату кваліфікованих кадрів, дефіцит фінансового ресурсу для інноваційної діяльності та відсутність консолідованого бачення економічного розвитку країни на рівні базових макропоказників [13]. Важливо, що дослідники не обмежуються констатацією

проблем, а систематизують конкретні управлінські рішення: необхідність розробки профільної державної інноваційної політики, довгострокової стратегії цифрового розвитку та створення спеціалізованого органу координації цифрового розвитку інновацій і високих технологій [13]. Це узгоджується з висновками про необхідність побудови цілісної системи управління інноваційною діяльністю в умовах євроінтеграції та цифровізації, яка враховувала б як інвестиційне забезпечення, так і специфіку інформаційно-технологічного сектору [11].

Малий та середній бізнес (МСБ) є ключовим стовпом економіки, проте його успішність часто обмежена недостатнім управлінням та неадаптованістю до швидкозмінного середовища. У цьому контексті інноваційний підхід до управління МСБ набуває особливого значення, адже дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними та ефективно адаптуватися до змін [14]. Дослідники, які систематизували підходи до інноваційного управління МСБ, підкреслюють, що основні виклики цього сегмента пов'язані саме з браком системного управлінського підходу, а не з відсутністю самих інноваційних ідей, і формують рекомендації щодо підтримки державної політики стимулювання інноваційних процесів у МСБ, надання консультацій з питань інноваційного розвитку та розвитку співпраці між науково-дослідними установами й підприємствами [14].

Ця специфіка МСБ добре узгоджується із загальним висновком про роль організаційної гнучкості в інноваційному менеджменті: якщо великі підприємства можуть дозволити собі створення окремих venture-підрозділів чи корпоративних акселераторів, то для малого й середнього бізнесу ключовим ресурсом стає саме управлінська гнучкість і здатність швидко приймати рішення за умов обмежених фінансових можливостей.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інновації є визнаною складовою стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, однак в українських умовах реалізація значного інноваційного потенціалу стримується передусім недосконалістю управлінських механізмів, а не браком самих ідей чи ресурсів. Це означає, що проблема лежить не так у площині створення нового знання чи технологій, як у площині нездатності підприємств і держави вибудувати ефективну систему перетворення цього знання на ринковий результат. Українські компанії нерідко мають доступ до кваліфікованих кадрів, наукового доробку та навіть відповідного фінансування, проте через відсутність чіткої інноваційної стратегії, слабку координацію між підрозділами та брак управлінської культури, орієнтованої на систематичне впровадження нового, значна частина цього потенціалу залишається нереалізованою.

Ефективність інноваційного менеджменту визначається правильним вибором напряму впровадження інновацій та адекватної стратегії — від класичних моделей (наступу, захисту, імітації) до сучасної стратегії “блакитного океану”, що дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції. Вибір конкретної стратегії не є універсальним і має залежати від ресурсної бази підприємства, його положення на ринку та наявного досвіду інноваційної діяльності: агресивна стратегія наступу підходить компаніям з

потужною науково-дослідною базою, тоді як менш ресурсно забезпечені підприємства можуть отримати більше користі від імітаційних підходів або пошуку незайнятих ринкових ніш. Саме стратегія “блакитного океану” демонструє, що конкурентоспроможності можна досягати не лише боротьбою за наявний попит, а й через створення принципово нового ринкового простору, де цінова конкуренція втрачає значення.

Сучасний підхід до формування конкурентних переваг передбачає інтеграцію шести взаємопов’язаних інноваційних механізмів — організаційно-управлінських, технологічних, клієнтоорієнтованих, кадрово-компетентнісних, інвестиційно-фінансових та інституційно-партнерських, — результативність яких можна об’єктивно оцінити за системою відповідних індикаторів. Жоден з цих механізмів не діє ізольовано: технологічне оновлення без відповідної організаційної гнучкості або без розвитку компетенцій персоналу не дає очікуваного ефекту, так само як інвестиційно-фінансові ресурси без інституційно-партнерської взаємодії з університетами, стартапами чи кластерами не забезпечують стійкого припливу нових ідей ззовні. Матриця позиціонування підприємств за рівнем інноваційної зрілості та конкурентних переваг дає змогу визначити стратегічний профіль конкретної компанії — чи є вона лідером трансформації, чи лише утримує позиції завдяки попереднім здобуткам, чи має нереалізований інноваційний потенціал, чи потребує глибокої перебудови, — і на основі цього обґрунтовувати адресні управлінські рішення, а не діяти за шаблоном, однаковим для всіх підприємств.

Статистичний аналіз підтверджує, що конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації трансформується від ресурсно орієнтованої моделі до моделі, заснованої на знаннях та цифрових технологіях, а воєнний час, попри руйнівний вплив на інноваційний потенціал загалом, водночас стимулював стрімке зростання окремих інноваційних напрямів. Скорочення традиційних джерел конкурентної переваги — доступу до дешевої сировини, масштабу виробництва чи географічного розташування — компенсується зростанням ролі цифрових інструментів, даних та швидкості адаптації до змін. Одночасно криза, спричинена повномасштабною війною, попри очевидні втрати ресурсної бази та кадрового потенціалу, парадоксальним чином прискорила розвиток окремих високотехнологічних напрямів, зокрема пов’язаних з обороною та безпекою, що свідчить про здатність частини українського бізнесу швидко переорієнтовувати інноваційні зусилля відповідно до нових ринкових і суспільних запитів.

Подолання специфічних для воєнного часу викликів вимагає системних управлінських рішень на рівні держави та галузі, тоді як для сектору малого й середнього бізнесу критично важливою є не масштабність ресурсів, а системність управлінського підходу до інновацій, підтримана державною політикою стимулювання. Держава має відігравати роль не лише регулятора, а й активного партнера, який створює сприятливе інституційне середовище — через програми фінансової підтримки, спрощення доступу до інвестицій та розвиток інфраструктури співпраці між бізнесом і науковими установами.

1. Славков М. П., Калантаєвська О. О., Губарь О. В. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
2. Бреус С. В., Бондар А. Л. Інновації як складова стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-106>
3. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
4. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 5. С. 62–67. <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>
5. Безугла Л. С., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, т. 3. С. 95–99. [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-14](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14)
6. Безугла Л. С., Бессонова А. В. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53>
7. Мініна О. В., Кононенко С. О. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації: роль інноваційної діяльності та інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-71>
8. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108–114. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>
9. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>
10. Бондар Ю. В., Богуславська С. І. Менеджмент в управлінні інноваційною діяльністю в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-107>
11. Пазеева Г. Система управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств та їх інвестиційним забезпеченням в умовах євроінтеграції та цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 152–157. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-20>
12. Стоянець Н. В. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-86>
13. Одотюк І. В. Вітчизняні інновації у короткостроковій війсьній перспективі: суперечності розвитку, виклики, можливості відновлення. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.3>
14. Рачинська Г. О., Дмитровська В. В., Галушак І. П. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>

- 
1. Slavkov M. P., Kalantaievskaya O. O., Hubar O. V. Vplyv innovatsiinoho menedzhmentu na konkurentospromozhnist pidpriemstv u suchasnomu sviti. *Ekononika ta suspilstvo*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
  2. Breus S. V., Bondar A. L. Innovatsii yak skladova stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu subiekta hospodariuvannia. *Ekononika ta suspilstvo*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-106>
  3. Chyhyryn O., Bondarenko A. Napriamky rozvytku stratehii iz pidvyshchennia konkurentospromozhnosti dlia pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv v Ukraini. *Ekononika ta suspilstvo*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
  4. Zaika Yu. Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv v antykrizovykh umovakh. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 5. С. 62–67. <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>

5. Bezuhla L. S., Pilova K. P., Makukha Yu. M. Stratehiia blakytynoho okeanu yak innovatsiinyi vektor rozvytku biznes-struktur. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2020. № 4, t. 3. S. 95–99. [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-14](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14)
6. Bezuhla L. S., Bessonova A. V. Innovatsiini mekhanizmy formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv u protsesi ekonomichnoi transformatsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2026. № 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53>
7. Minina O. V., Kononenko S. O. Konkurentospromozhnist pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii: rol innovatsiinoi diialnosti ta informatsiino-komunikatsiinoho zabezpechennia. Ekonomika ta suspilstvo. 2026. № 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-71>
8. Savras I. Z., Fedynets N. I. Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2023. № 74. S. 108–114. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>
9. Siruk O. Tsyfrovizatsiia biznesu ta yii vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia u sferi torhivli. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>
10. Bondar Yu. V., Bohuslavskaya S. I. Menedzhment v upravlinni innovatsiinoiu diialnistiu v suchasnykh orhanizatsiiakh. Ekonomika ta suspilstvo. 2026. № 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-107>
11. Pазиеieva H. Systema upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu, innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstv ta yikh investytsiinyim zabezpechenniam v umovakh yevrointehratsii ta tsyfrovizatsii. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2026. № 2 (59). S. 152–157. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-20>
12. Stoianets N. V. Upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstv v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-86>
13. Odotiuk I. V. Vitchyzniani innovatsii u korotkostrokovii voiennoi perspektyvi: superechnosti rozvytku, vyklyky, mozhlyvosti vidnovlennia. Efektyvna ekonomika. 2022. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.3>
14. Rachynska H. O., Dmytrovska V. V., Halushchak I. P. Innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia malym ta serednim biznesom. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>