

УДК 338.3:005.2:658.5

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.237-241>

Патук С.Ф.

Прийазовський державний технічний університет

Patuk Serhii

Pryazovskyi State Technical University

<https://orcid.org/0009-0001-1954-6981>

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті досліджено особливості формування системи інноваційного розвитку промислових підприємств України в умовах війни. Виокремлено основні виклики: обмеженість фінансування, низький рівень цифрової трансформації, слабка кооперація з наукою. Доведено необхідність гнучкого управління, розвитку людського капіталу та впровадження відкритих інновацій. Інноваційне управління позиціонується як ключовий вектор економічної трансформації, що поєднує ефективність, технологічну відкритість і соціальну відповідальність. Окремлено перспективи післявоєнного відновлення через модернізацію виробництва, стратегічну інтеграцію в глобальні ланцюги та інституційне оновлення. У контексті війни інновації постають як засіб виживання, адаптації та забезпечення безперервності. Наголошується на необхідності нової моделі управління інноваціями, орієнтованої на децентралізацію, партнерство та стратегічну адаптивність.

Ключові слова: інноваційний розвиток, промислові підприємства, управління інноваціями, післявоєнне відновлення, цифрова трансформація, інноваційна система, сталий розвиток.

FORMATION AND MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT SYSTEM ON THE INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

The article is devoted to a comprehensive analysis of the innovative development of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of war and the prospects for their transformation in the post-war period. Innovative development is defined as a strategic resource for economic growth and restoration of national production potential. In the conditions of globalization and high dynamics of scientific and technological progress, innovative development becomes a key factor in the competitiveness and sustainable growth of industrial enterprises. Ukrainian industry, despite its significant technical and human resources potential, faces numerous challenges in the field of innovation implementation: limited funding, low level of technological renewal, insufficient volume of research and development, weak integration into international innovation networks. It is established that the main obstacles remain limited resources, weak integration into international networks, fragmentation of innovation infrastructure, as well as the lack of effective monitoring tools. The role of flexible management models, digital technologies, open innovation, crowdsourcing and an interdisciplinary approach is emphasized. Considerable attention is paid to the role of human capital, horizontal cooperation with scientific and IT communities. Despite the complex challenges caused by the war, it is innovation that can provide a breakthrough in restoring industrial potential, increasing the competitiveness of products, as well as in forming a new production model based on knowledge, digital technologies and sustainable development. Innovative management is becoming not only a tool for enterprise development, but also an element of the national strategy for survival and progress. In the perspective of post-war recovery, Ukraine has every reason to create a modern innovative economy integrated into global value chains. The implementation of this scenario will require the consolidation of the efforts of the state, business, science and civil society. The post-war recovery is seen as a window of opportunity for creating a modern knowledge economy, where enterprises operate within global innovation chains, and institutional reconstruction creates new conditions for sustainable growth.

Keywords: innovative development, industrial enterprises, innovation management, post-war recovery, digital transformation, innovation system, sustainable development.

JEL classification: D24, L11, M21

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та високої динаміки науково-технічного прогресу інноваційний розвиток стає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого зростання промислових підприємств. Українська промисловість, незважаючи на

значний технічний і кадровий потенціал, стикається з численними викликами у сфері впровадження інновацій: обмежене фінансування, низький рівень технологічного оновлення, недостатній обсяг досліджень і розробок, слабка інтеграція в міжнародні інноваційні

мережі.

Особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємств, яка б поєднувала стратегічне бачення, адаптивність до ринкових умов та орієнтацію на сталий розвиток. Сучасні управлінські практики мають бути переглянуті з урахуванням цифровізації, екологічних викликів та потреб у високотехнологічній продукції. Таким чином, актуальним є пошук дієвих підходів і моделей, що забезпечують ефективне формування інноваційного потенціалу та його практичну реалізацію в промисловому секторі України.

Актуальність теми зумовлена необхідністю відновлення та модернізації національної економіки в умовах глибоких структурних трансформацій, спричинених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, такими як збройна агресія з боку росії та глобальними економічними кризами. У цих умовах саме інноваційний розвиток промислових підприємств може стати основою для відбудови промислового потенціалу України, зменшення технологічної залежності, створення нових робочих місць та забезпечення сталого економічного зростання. Спроможність українських підприємств адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи інновації та сучасні управлінські підходи, стає визначальним чинником їхньої життєздатності та успішності на внутрішньому і міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційному розвитку підприємства, його особливостям та перешкодам присвячено наукові роботи багатьох видатних вчених. Так, наприклад, теоретичні основи інноваційного розвитку українських підприємств наведено у роботах таких вчених, як Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. [1], Кащєна Н. та Чміль Є. [2] та ін. Петрович Й.М., Новаківський І.І. [3], Дунська А.Р., Письмена У.Є. [4] та Черноіванова Г.С. [5] присвятили свої праці методологічному та практичному аспектам управління інноваційним розвитком підприємств. У свою чергу, Ємельянов О.Ю., Данилович О.Т. [6], Снітко Є.О., Бурда Н.В. та Платонов С.М. [7] наводять приклади можливих шляхів подолання перешкод на шляху інноваційного розвитку промислових підприємств.

Незважаючи на наявність окремих наукових досліджень у цій сфері, системний підхід до управління інноваціями на рівні підприємств залишається недостатньо розробленим. Виникає необхідність у поглибленому вивченні організаційно-економічних механізмів, які б сприяли активізації інноваційної діяльності, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності українських промислових підприємств як на національному, так і на світовому ринку.

Метою статті є проаналізувати особливості формування та управління системою інноваційного розвитку на промислових підприємствах України в умовах війни та окреслити перспективи її трансформації в контексті післявоєнного відновлення національної економіки.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного середовища формування системи

інноваційного розвитку на промислових підприємствах України стає вирішальним чинником забезпечення їхньої сталості, адаптивності до сучасних викликів та конкурентоспроможності. Особливої актуальності це питання набуває в контексті післявоєнного економічного відновлення України, де інновації мають стати ключовим інструментом модернізації виробництва, оптимізації ресурсів та створення нових форм господарювання.

Інноваційний розвиток промислового підприємства – це цілісний, багатоаспектний процес, який охоплює впровадження нових технологій, модернізацію організаційних структур, зміну підходів до управління персоналом, розвиток науково-дослідної бази, а також цифрову трансформацію виробничих процесів [1]. Основним завданням формування такої системи є забезпечення постійної здатності підприємства до генерування, впровадження та комерціалізації інновацій.

В українському контексті основними перешкодами на шляху інноваційного розвитку є низький рівень інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), застарілі виробничі фонди, недостатня координація між бізнесом і науковими установами, а також обмежений доступ до фінансових інструментів [2]. Разом з тим, державна політика індустриального розвитку, зокрема програми підтримки інноваційної діяльності, створення індустриальних парків, а також стратегія цифрової трансформації України створюють сприятливі передумови для активізації інноваційних процесів.

Формування ефективної системи інноваційного розвитку вимагає інтеграції таких компонентів:

1. Інноваційна стратегія підприємства – формулювання довгострокових цілей, пріоритетів та шляхів їх досягнення з урахуванням світових трендів та внутрішніх ресурсних можливостей.
2. Управління знаннями – створення внутрішнього середовища, що сприяє генерації, обміну та впровадженню нових ідей.
3. Технологічне оновлення – інвестування у новітнє обладнання, автоматизацію та цифровізацію виробництва.
4. Кадрова політика – розвиток людського капіталу шляхом підвищення кваліфікації працівників, залучення молодих фахівців і тісної співпраці з освітніми установами.
5. Інноваційна інфраструктура – функціонування інкубаторів, технопарків, кластерів, венчурних фондів, що підтримують реалізацію інноваційних проєктів [3].

Особливе значення має адаптація світових практик до українських реалій, зокрема впровадження принципів відкритих інновацій, краудсорсингу, цифрових платформ співпраці та штучного інтелекту в управлінні інноваційним циклом. Успішне формування системи інноваційного розвитку промислового підприємства потребує тісної співпраці з державними інституціями, науковими установами та міжнародними партнерами [4]. Такий підхід дозволяє створити інноваційно-орієнтовану екосистему, що стимулює трансфер

технологій, підвищує продуктивність і сприяє інтеграції України у глобальні ланцюги доданої вартості.

Управління системою інноваційного розвитку на промислових підприємствах України є складним, багатокomпонентним процесом, що передбачає інтеграцію стратегічного бачення, ефективного використання ресурсів, організаційної мобільності та адаптації до мінливого середовища [5]. Це управління має бути гнучким і адаптивним, здатним до швидкої реакції на технологічні зміни, зміни ринкової кон'юнктури та економічно-політичні коливання. Особливістю такого управління в українському контексті є наявність значного рівня невизначеності, що обумовлює потребу у сценарному плануванні, стійкості управлінських структур і здатності швидко змінювати організаційні моделі відповідно до нових викликів.

Наявна обмеженість інвестиційних, людських і матеріально-технічних ресурсів вимагає від управлінців не лише чітко артикульованої інноваційної стратегії, а й здатності ефективно мобілізувати зовнішні джерела підтримки, включаючи грантове фінансування, міжнародне партнерство та співпрацю з академічними установами [6]. Водночас фрагментарність інноваційної інфраструктури, недосконалість нормативно-правового поля та обмежений доступ до сучасних технологій гальмують синергійний розвиток і ускладнюють створення повноцінних інноваційних екосистем.

Управлінці промислових підприємств змушені працювати в умовах інформаційної асиметрії, що позбавляє їх можливості своєчасно ухвалювати рішення на основі повних і достовірних даних. Крім того, відсутність сталої інноваційної культури, низький рівень цифрової компетентності персоналу та переважання консервативних управлінських підходів ускладнюють впровадження змін. Ще одним викликом є складність у формуванні дієвої системи моніторингу та оцінювання інноваційного прогресу, адже сучасні підприємства часто не володіють ефективними інструментами для кількісного й якісного аналізу результатів впровадження інновацій [7].

Виходом із цієї ситуації може стати формування нової моделі управління інноваційною системою, що базується на принципах відкритості, децентралізації, цифровізації та міждисциплінарності. Це передбачає глибоку трансформацію управлінських практик, посилення аналітичної підтримки рішень, запровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, а також переосмислення ролі керівника як лідера інноваційних змін. У цьому контексті особливу роль відіграє постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу, розвиток партнерських мереж, інтеграція у глобальні інноваційні платформи [8] та посилення співпраці з освітнім і науковим середовищем.

Повномасштабна війна, що триває на території України, кардинально змінила соціально-економічне середовище, в якому функціонують промислові підприємства. Управління системою інноваційного розвитку в таких умовах набуло нових характеристик, зумовлених необхідністю забезпечення гнучкості, швидкої адаптації до змін, мінімізації ризиків та збереження

технологічного потенціалу у критичних обставинах. Війна вплинула на всі складові інноваційного процесу: від фінансування та логістики до доступу до кадрів і наукової інфраструктури, що створило безпрецедентні виклики для менеджменту [9].

Сучасне управління в умовах війни характеризується акцентом на виживання та оперативну реакцію. Багато підприємств були змушені перемістити виробництво у більш безпечні регіони, змінити профіль діяльності, інтегрувати оборонні технології або переорієнтуватися на критичні потреби внутрішнього ринку. В таких умовах інновації перетворюються не стільки на інструмент стратегічного зростання, скільки на засіб забезпечення стійкості, безперервності виробництва та раціонального використання обмежених ресурсів. Значну роль починають відігравати низові ініціативи, колективна креативність, горизонтальні мережі співпраці, зокрема з волонтерськими та ІТ-спільнотами.

Управлінська парадигма змінюється: від бюрократизованих, ієрархічних моделей до гнучких, адаптивних форм координації, які дозволяють швидко ухвалювати рішення в умовах обмеженого часу та інформації. У центрі такої системи управління опиняється людський капітал як джерело мобілізаційного потенціалу та інноваційної ініціативи [10]. Водночас посилюється залежність підприємств від зовнішньої підтримки, зокрема міжнародних програм технічної допомоги, донорських проєктів та платформ співпраці з науковими центрами за кордоном.

Попри ці складнощі, війна стала каталізатором певних позитивних змін. Багато підприємств пришвидшили цифрову трансформацію, активізували партнерства з науковими установами, почали використовувати відкриті інноваційні платформи. З'явилася нагальна потреба у швидкій комерціалізації розробок, що підвищило зацікавленість у науково-технічних рішеннях прикладного характеру [11]. Це створює передумови для формування нової післявоєнної моделі інноваційного розвитку, заснованої на гнучкості, мережовості, технологічній відкритості та соціальній відповідальності.

У післявоєнний період управління інноваційною системою на промислових підприємствах має спиратися на принципи стійкого розвитку, інституційної реконструкції та стратегічної інтеграції у глобальні інноваційні ланцюги. Відновлення зруйнованої інфраструктури відкриє можливості для впровадження найсучасніших технологій, побудови нових виробничих кластерів, активізації державно-приватного партнерства у сфері досліджень та розробок. Очікується, що управлінська увага буде зосереджена на трансформації систем освіти і підготовки кадрів, масштабуванні успішних інноваційних практик, розвитку регіональної інноваційної інфраструктури та створенні ефективної нормативно-правової бази [12]. Таким чином, управління інноваційним розвитком в умовах війни вимагає надзвичайної гнучкості, а у період відновлення – стратегічного бачення і системного підходу. Саме інновації здатні стати основою модернізованої, технологічно орієнтованої та конкурентоспроможної економіки

майбутньої України.

Висновки. Управління системою інноваційного розвитку являє собою стратегічний напрямок трансформації промислових підприємств в умовах нової економіки. Його успішна реалізація можлива лише за умови глибокого розуміння внутрішніх особливостей підприємства, зовнішнього контексту та готовності до безперервного навчання й удосконалення. Формування та управління системою інноваційного розвитку на промислових підприємствах України постає як ключовий вектор національної економічної трансформації в умовах глибоких соціально-економічних змін. Незважаючи на складні виклики, спричинені війною, саме інновації здатні забезпечити прорив у відновленні промислового потенціалу, підвищенні конкурентоспроможності продукції, а також у формуванні нової моделі

виробництва, заснованої на знаннях, цифрових технологіях і сталому розвитку. Інноваційне управління стає не лише інструментом розвитку підприємства, а й елементом загальнонаціональної стратегії виживання та прогресу.

У перспективі післявоєнного відновлення Україна має всі підстави для створення сучасної інноваційної економіки, інтегрованої у глобальні ланцюги доданої вартості. Здійснення цього сценарію вимагатиме консолідації зусиль держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства. Ефективне управління інноваційними системами на промислових підприємствах у такому контексті стане фундаментом для не лише економічного зростання, а й формування нового, відкритого й технологічно просунутого суспільства.

Список використаних джерел:

1. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. (2024). Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*, № 190. С. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
2. Кащенко Н., Чміль Є. (2022). Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>.
3. Петрович Й.М., Новаківський І.І. (2022). Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», №. 1(9). С. 106-118. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.106>.
4. Дунська А.Р., Письмена У.Є. (2020). Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*, Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.12>.
5. Черноіванова Г.С. (2020). Інноваційна стратегія як елемент забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. *Бізнес Інформ*, Вип. 1. С. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-85-90>.
6. Смельянов О.Ю., Данилович О.Т. (2023). Подолання перешкод на шляху інноваційного розвитку підприємств завдяки покращенню компетенцій їх персоналу. *Наукові інновації та передові технології*, №. 13(27). С. 485-496. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-485-496](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-485-496).
7. Снітко Є.О., Бурда Н.В., Платонов С.М. (2024). Інструментарій інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах управління проектами, адаптивного маркетингу та смарт-економіки. *Актуальні проблеми економіки*, №. 6(276). С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-195-202>.
8. Саврас І.З., Фединець Н.І. (2023). Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*, №. 74. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.
9. Панкова А., Вельможко К. (2025). Вплив інноваційного розвитку промисловості на економічне зростання України. *Сталий розвиток економіки*, №. 1(52). С. 468-472. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-67>.
10. Музиченко-Козловська О.В. (2024). Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*, №. 2(72). С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.4>.
11. Манн Р., Махно С. (2022). Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. *Економічний простір*, №. 182. С. 144-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23>.
12. Огренич Ю. (2022). Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Таврійський науковий вісник, Серія Економіка*, Вип. 13. С. 123-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.15>.

References:

1. Doroshkevych, K., Kolinko, N., & Dzvonyk, R. (2024). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva: sutnist, znachennia ta vizualizatsiia skladovykh [Innovative development of an enterprise: essence, meaning and visualization of components]. *Economic Space*, No. 190. Pp. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>. [in Ukrainian].
2. Kashchena, N., & Chmil, Ye. (2022). Teoretyko-metodychni zasady analizu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of analysing the innovative development of an enterprise]. *Economy and Society*, Vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>. [in Ukrainian].
3. Petrovych, Y.M., & Novakivskyi, I.I. (2022). Metodolohichne ta investytsiine zabezpechennia rozvytku innovatsiinoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv [Methodological and investment support for the development of the innovative potential of industrial enterprises]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*. Series

«Problems of Economics and Management», No. 1(9). Pp. 106-118.. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.106>. [in Ukrainian].

4. Dunska, A.R., & Pysmena, U.Ie. (2020). Formuvannia innovatsiinoho mekhanizmu pidpriemstva na zasadakh staloho rozvytku [Formation of an enterprise's innovation mechanism on the basis of sustainable development]. *Effective economy*, Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.12>. [in Ukrainian].

5. Chernovanova, H.S. (2020). Innovatsiina stratehiia yak element zabezpechennia upravlinnia innovatsiinoiu skladovoiu pidpriemstva [Innovation strategy as an element of ensuring the management of the innovative component of the enterprise]. *Business Inform*, Vol. 1. Pp. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-85-90>. [in Ukrainian].

6. Yemelianov, O.Iu., & Danylovych, O.T. (2023). Podolannia pereshkod na shliakhu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv zavdiaky pokrashchenniu kompetentsii yikh personalu [Overcoming obstacles to the innovative development of enterprises by improving the competencies of their personnel]. *Scientific innovations and advanced technologies*, No. 13(27). Pp. 485-496. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-485-496](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-485-496). [in Ukrainian].

7. Snitko, Ye.O., Burda, N.V., & Platonov, S.M. (2024). Instrumentarii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh upravlinnia proektamy, adaptivnoho marketynhu ta smart-ekonomiky [Toolkit for innovative development of industrial enterprises in the context of project management, adaptive marketing and smart economy]. *Actual problems of economics*, No. 6(276). Pp. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-195-202>. [in Ukrainian].

8. Savras, I.Z., & Fedynets, N.I. (2023). Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Digitalization and innovative development of the enterprise: trends, problems and prospects]. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics*, No. 74. Pp. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>. [in Ukrainian].

9. Pankova, A., & Velmozhko, K. (2025). Vplyv innovatsiinoho rozvytku promyslovosti na ekonomichne zrostannia Ukrainy [The impact of innovative industrial development on the economic growth of Ukraine]. *Sustainable economic development*, No. 1(52). Pp. 468-472. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-67>. [in Ukrainian].

10. Muzychenko-Kozlovska, O.V. (2024). Stratehiia pokrashchennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva na zasadakh staloho rozvytku [Strategy for improving the innovative activity of an enterprise on the basis of sustainable development]. *Economics: time realities*, No. 2(72). Pp. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.4>. [in Ukrainian].

11. Mann, R., & Makhno, S. (2022). Innovatsiino-investytsiinyi potentsial pidpriemstv Ukrainy: umovy zberezhenia ta rozvytku v poivoiennyi period [Innovation and investment potential of Ukrainian enterprises: conditions for preservation and development in the post-war period]. *Economic Space*, No. 182. Pp. 144-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23>. [in Ukrainian].

12. Ohrenych, Yu. (2022). Osoblyvosti formuvannia ta vykorystannia mekhanizmu upravlinnia investytsiino-innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv [Peculiarities of the formation and use of the mechanism for managing investment and innovation activities of industrial enterprises]. *Tavria Scientific Bulletin*, Vol. 13. Pp. 123-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.15>. [in Ukrainian].