

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-25>

УДК 005.591.6:339.9:004

МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙ У ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ

INTERNATIONAL PRACTICES OF INNOVATION ADAPTATION IN INTERNAL BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES

Метла В'ячеслав Олексійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально науковий інститут
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7073-8793>

Metla Vyacheslav

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy
V. N. Karazin Kharkiv National University

У статті проаналізовано інноваційні зміни у бізнес-процесах підприємств у контексті міжнародних та національних практик їх адаптації, що зумовлені розвитком цифрових технологій. Обґрунтовано значущість впровадження інновацій як критичного чинника модернізації внутрішніх бізнес-процесів і підвищення гнучкості підприємств у цифровому середовищі. Виокремлено теоретичні підходи до класифікації та оцінки інноваційних трансформацій, проаналізовано зарубіжні кейси компаній, які успішно інтегрували цифрові інновації в операційну діяльність. Представлено систематизований український досвід адаптації інновацій, з урахуванням специфіки національного ринку, обмежень ресурсного забезпечення та нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновано узагальнені умови ефективної адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах, що включають етапність, цільову орієнтацію, цифрову готовність і гнучкість управління. Зроблено висновок про необхідність комплексного та адаптивного підходу до інноваційної трансформації підприємств у цифрову епоху.

Ключові слова: інновації, бізнес-процеси, цифровізація, адаптація, міжнародний досвід, українські практики, цифрові трансформації, гнучкість управління, інституційні зміни, внутрішнє середовище підприємства.

The article substantiates the growing importance of studying international practices of innovation adaptation within internal business processes under conditions of accelerating digital transformation. The traditional structure of enterprise functioning is being replaced by flexible, innovation-oriented models, where internal operations require constant reconfiguration in response to digital shifts. The research emphasizes the need to analyze innovation adaptation not as isolated cases of technological implementation, but as part of a systemic transformation that affects decision-making logic, managerial responsibility, and performance metrics across all levels of enterprise activity. The article offers a multi-level framework for understanding innovation integration into business processes, encompassing theoretical foundations, global corporate practices (Toyota, Siemens, Unilever), and Ukrainian business experience (Ajax Systems, Rozetka, Novus). International cases demonstrate how innovation becomes embedded in organizational DNA through platform solutions, agile governance, and digital ecosystems. Ukrainian cases reveal the adaptive strategies under resource constraints and institutional instability, emphasizing resilience and context-sensitivity. A typology of innovation adaptation conditions is proposed, including criteria such as innovation compatibility with organizational culture, the maturity of digital infrastructure, the role of internal champions, and the presence of systemic feedback mechanisms. A generalized scheme is developed to show how innovations evolve from isolated tools to elements of strategic transformation within internal operations. The findings provide a methodological foundation for further research and applied modeling of innovation adaptation. The proposed perspective contributes to bridging the gap between technological innovation and business process management, offering insights for companies aiming to maintain operational agility and strategic relevance in an increasingly digitalized global economy.

Keywords: innovations, business processes, digitalization, adaptation, international experience, Ukrainian practices, digital transformations, managerial flexibility, institutional changes, internal enterprise environment.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, які охопили світову економіку внаслідок цифровізації, геополітичної нестабільності, пандемій та військових конфліктів, радикально змінюють уявлення про ефективну побудову внутрішніх бізнес-процесів. У цих умовах інновації більше не сприймаються як факультативний ресурс або конкурентна перевага – вони стають передумовою виживання та адаптації підприємств до нових реалій. Одночасно ускладнюється характер інновацій, які все частіше носять не лише технологічний, а й організаційний, управлінський та культурний характер. Це ставить перед бізнесом завдання не лише освоєння нових технологій, а й глибокої, цілеспрямованої адаптації інновацій до внутрішніх процесів – з урахуванням як цифрової інфраструктури, так і соціально-психологічних аспектів функціонування підприємств.

Міжнародна практика свідчить, що ефективність інновацій значною мірою залежить не від їх наявності як таких, а від здатності підприємства інтегрувати їх у внутрішнє середовище – структуру, логіку бізнес-процесів, систему управління та прийняття рішень. Саме тому в сучасній науковій і прикладній літературі формується запит на дослідження адаптаційних механізмів – таких, що враховують контекст, культуру, ресурси і готовність персоналу до змін. При цьому вітчизняні підприємства, особливо у промисловому та сервісному секторах, часто впроваджують інновації фрагментарно, без належної інтеграції в загальну логіку бізнесу, що знижує очікувану ефективність і підвищує ризики відторгнення змін.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання цього розриву між технологічним потенціалом інновацій і здатністю підприємств ефективно їх освоювати всередині своєї структури. В умовах війни, перебудови логістичних ланцюгів, загроз кібератак і дефіциту ресурсів, українському бізнесу потрібні не лише нові інструменти, а й прикладні моделі адаптації перевірених інноваційних практик. Саме досвід провідних компаній світу, які вже пройшли шлях трансформації внутрішніх процесів, може стати джерелом релевантних рішень.

Таким чином, існує нагальна потреба в систематизації міжнародного досвіду адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах, а також в аналітичному узагальненні українських кейсів із метою формування ефективної моделі змін. Це дозволить посилити стра-

тегічну стійкість підприємств, оптимізувати операційні процеси та підвищити рівень інноваційної зрілості вітчизняного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційна трансформація внутрішніх бізнес-процесів підприємств активно досліджується в сучасній науковій літературі як в Україні, так і за кордоном. Науковці звертають увагу на стратегічну важливість адаптації інновацій не лише як технологічного впровадження, але й як зміни управлінської парадигми.

Загальні теоретичні підходи до інноваційного менеджменту в умовах глобалізації окреслили Яремчук С. С., Сухорукова О. А. та Малишенко Л. О., які підкреслюють важливість міжкультурної компетентності та адаптивних моделей управління для ефективної реалізації інноваційних змін у міжнародному бізнесі [1]. Найчук-Хрущ М. та Конахович В. дослідили інноваційні підходи до організації бізнес-процесів як складової інтелектуального капіталу підприємств, акцентуючи на необхідності інтеграції інновацій у внутрішню структуру компаній для забезпечення довгострокового зростання [2].

Технологічний аспект адаптації бізнес-процесів розглядає Бречко О., який аналізує роль цифрових стандартів у забезпеченні трансформаційної готовності підприємств до змін, пов'язаних із цифровізацією економіки [3]. Цифрові моделі організації бізнесу у міжнародному контексті досліджують Шостак Л., Більо І. та Ульяницький А., підкреслюючи значення гнучких бізнес-моделей і їх адаптаційного потенціалу в умовах цифрової економіки [4].

Питання міжнародної логістики як частини внутрішніх процесів транснаціонального бізнесу розкривають Лінтур І. та Питювка О., акцентуючи на економетричних інструментах, які дозволяють ефективно адаптувати інноваційні підходи до управління в умовах транскордонного середовища [5]. Водночас Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. та Франко Л. С. дослідили досвід державної підтримки цифровізації малого та середнього підприємництва в інших країнах, наголошуючи на важливості інституційної участі у стимулюванні внутрішніх змін на підприємствах [6].

Серед українських дослідників, які розкривають особливості цифрової трансформації вітчизняного бізнесу, варто відзначити Бокіо А., який звертає увагу на ключові чинники успішної цифрової адаптації внутрішніх процесів в умовах нестабільного середовища [7]. Величко К. та Цибульська Е. аналізують

трансформацію бізнес-моделей українських компаній, наголошуючи на ризиках та перспективах інновацій у вітчизняних умовах [8]. Прокопенко М. О. надає порівняльну характеристику українського та міжнародного досвіду управління бізнес-процесами на промислових підприємствах, акцентуючи на потребі в системному підході [9].

Богач Ю. та Богач О. висвітлюють фінансовий аспект інноваційної трансформації, зокрема розвиток фінтеху як рушія внутрішніх змін у бізнесі [10]. Цимбал Л. І. та Ковальчук Т. Г. зосереджують увагу на ролі адаптації інноваційних стратегій у період війни, демонструючи, як інновації стають засобом стратегічного виживання та міжнародної експансії [11]. Завершує цю аналітичну палітру дослідження Рожка В. І. та Хлистуна А. А., які пропонують інструменти моделювання бізнес-процесів у складному середовищі, що є основою для практичної адаптації інновацій на мікрорівні [12].

Проведений аналіз наукових публікацій свідчить про зростання інтересу до теми адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах, як з боку вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Вивчення наявного доробку дозволяє зробити висновок про існування значної кількості напрацювань, що стосуються загальних підходів до цифрової трансформації, інноваційного менеджменту, фінансових та організаційних аспектів інноваційного розвитку. Разом з тим, незважаючи на актуальність тематики, у науковому дискурсі все ще простежується фрагментарність висвітлення окремих елементів адаптації інновацій, що ускладнює формування цілісного бачення механізмів і факторів, які визначають ефективність змін у внутрішніх бізнес-процесах. Ці прогалини в дослідженнях потребують подальшого розгляду та систематизації, зокрема в контексті міждисциплінарного аналізу міжнародних практик та їх адаптаційної придатності до умов українських підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значного масиву наукових публікацій, що стосуються цифровізації, трансформації бізнес-процесів і впровадження інновацій на підприємствах, окремі аспекти цієї тематики залишаються недостатньо розкритими або вивченими поверхнево. Зокрема, більшість досліджень зосереджується на загальних підходах до інноваційного розвитку підприємств або на вузькоспеціалізованих технічних аспектах впровадження інновацій, не розкри-

ваючи при цьому механізми їх адаптації саме у внутрішніх бізнес-процесах.

По-перше, недопредставленим залишається системне бачення процесу адаптації інновацій у внутрішній організаційній структурі підприємства – з урахуванням взаємодії функціональних підрозділів, управлінських контурів та операційних ланцюгів. У науковій літературі бракує чітких моделей, які б дозволяли формалізувати логіку впровадження інновацій всередині підприємства не як окрему дію, а як комплексну, послідовну трансформацію.

По-друге, слабо дослідженим залишається питання контекстуальної адаптації іноземного досвіду до умов української економіки. У більшості випадків приклади міжнародних практик подаються без урахування інституційних, ресурсних та культурних відмінностей, що значно ускладнює їхнє практичне застосування на вітчизняному ґрунті. Відсутні чіткі рекомендації щодо адаптації стратегій трансформації внутрішніх процесів в умовах високої невизначеності, обмеженого доступу до технологій, а також з урахуванням кризових або воєнних обставин.

По-третє, ще одним слабо висвітленим аспектом є оцінка ефективності саме адаптаційних процесів. Наявні дослідження фокусуються переважно на результатах інноваційного впровадження (економічний ефект, зростання продуктивності тощо), тоді як індикатори гнучкості, швидкості внутрішньої інтеграції, стійкості до опору змін – залишаються поза увагою науковців. Це обмежує можливість комплексного аналізу та зворотного зв'язку в управлінні змінами.

Таким чином, актуальним науковим завданням є поглиблене дослідження міжнародного досвіду адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах з метою виокремлення застосовних моделей і механізмів для українських підприємств, які функціонують в умовах високої турбулентності та обмежених ресурсів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування доцільності використання міжнародного досвіду адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах підприємств, з урахуванням специфіки організаційної структури, цифрової готовності та інституційних умов функціонування українського бізнесу. Для досягнення цієї мети стаття аналізує ключові міжнародні практики трансформації внутрішніх процесів, визначає структурні та процесні чинники ефективної адаптації інновацій, системати-

зує бар'єри та ризики внутрішньої інтеграції інновацій на підприємствах, а також пропонує концептуальне бачення можливостей адаптації зарубіжних підходів в українських умовах. У процесі дослідження акцент зроблено на багаторівневому аналізі інноваційних змін – організаційному, управлінському та операційному рівнях – з метою формування практичних орієнтирів для підприємств, що прагнуть підвищити ефективність внутрішніх процесів в умовах цифрової трансформації та нестабільного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційні зміни у внутрішніх бізнес-процесах доцільно розглядати не як окремі ініціативи або результат технологічного оновлення, а як процес системного переформування операційної логіки підприємства. Така позиція передбачає, що будь-яке впровадження новацій є дієвим лише за умови внутрішньої готовності організації до гнучкої перебудови структур, процедур і способу мислення. Адаптація інновацій, у цьому контексті, трактується як здатність перетворити зовнішню новизну на внутрішню норму, яка не порушує цілісності організації, а відновлює її архітектуру відповідно до нових умов.

Ключовою відмінністю адаптації інновацій від їх запровадження є необхідність узгодження нових рішень з уже існуючою структурою, без втрати контрольованості та керованості процесів. Бізнес-процес у цьому випадку виконує функцію провідника змін і слугує тестовим майданчиком для внутрішньої трансформації. Це потребує від підприємства певної «організаційної пластичності» – здатності до структурної змінності без втрати функціональної цілісності. Адаптація ускладнюється тим, що більшість підприємств оперує стабільними процесними лініями, де будь-яке порушення рутини здатне спричинити ефект «зламаної цеглини» в усьому ланцюгу.

Внутрішні бізнес-процеси, в цьому контексті, доцільно поділяти на три базові рівні: операційні (виробничі та сервісні функції), управлінські (планування, контроль, координація) та інформаційно-аналітичні (збір, обробка, передача знань). Інновація може входити на будь-якому з цих рівнів, однак лише адаптована взаємодія між ними формує нову процесну реальність. Впровадження змін лише в одній ланці за відсутності інтеграції з іншими утворює організаційний дисбаланс, що з часом нівелює саму інновацію [1].

Особливої уваги заслуговує питання темпоральної структури адаптації. Успішна інте-

грація інновацій розгортається у часовій послідовності: фаза сприйняття змін → фаза підготовки → впровадження → період опору → стабілізація → фаза навчання й масштабування. Кожна з фаз передбачає не лише дії, але й зміну уявлень, пріоритетів і способів мислення ключових учасників процесу. У разі скорочення цього циклу без урахування особливостей організаційного середовища зростає ймовірність того, що інновація залишиться на поверхневому рівні.

У цьому контексті зростає значення індикаторів процесуальної зрілості, таких як гнучкість прийняття рішень, інтегрованість цифрових платформ, адаптивність до нових процедур. Імітація інноваційності – тобто формальне впровадження змін без трансформації процесів – часто пов'язана саме з відсутністю цих ознак. Розрив між зовнішнім імпульсом і внутрішньою здатністю до змін провокує відторгнення нововведень і зниження організаційної ефективності [2].

Іншим важливим теоретичним аспектом є розуміння інновацій як таких, що вимагають постійної підтримки через інформаційні петлі зворотного зв'язку. Бізнес-процеси, адаптовані до змін, мають бути відкритими до корекції, переналаштування, тестування та перевірки ефективності у динаміці. Це означає, що інноваційна адаптація потребує не просто перебудови структури, а й вбудованих механізмів самонавчання, що включають аналіз рішень, поведінки персоналу, та результатів у реальному часі [3].

Важливим є також зміщення акценту з технологічного на поведінковий вимір адаптації. Саме спосіб мислення менеджменту і працівників визначає, чи інновація буде включена до щоденних практик. У цьому контексті ключовим стає формування середовища, в якому підтримуються експериментування, діалог і невизначеність. Наявність таких організаційних практик, як швидкий пілотинг, мікрозміни, зворотний зв'язок і кросфункціональна взаємодія, сприяє глибшій адаптації, навіть за умов обмежених ресурсів [4].

Інноваційна адаптація також має розглядатися в ширшому контексті – як елемент стратегічної еволюції підприємства. Зміни у внутрішніх бізнес-процесах мають бути узгоджені з довгостроковими цілями, форматом конкурентних переваг і позиціонуванням організації в цифровій економіці. За відсутності цього узгодження інновація може суперечити стратегічним пріоритетам, створюючи внутрішні конфлікти між стабільністю і змінами. Рішення

про масштабування інноваційних практик повинні базуватися на попередньо перевіреній логіці адаптації та її здатності інтегруватися в цілісну управлінську модель [5].

Таким чином, адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах повинна розглядатися як структурований процес, що охоплює організаційний, технологічний, поведінковий та стратегічний рівні. Це не просто реакція на зовнішні виклики, а активна форма розвитку підприємства, в якій інновація є не метою, а засобом досягнення внутрішньої узгодженості та функціональної ефективності в умовах постійних змін.

Міжнародний досвід адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах демонструє широку палітру підходів, що залежать від галузевої специфіки, масштабів організації, рівня цифрової зрілості та культури управління змінами. Більшість провідних компаній у світі розглядають інновації не як одноразові впровадження нових технологій, а як безпе-

рервний процес організаційного вдосконалення. Успішні кейси свідчать, що ефективна адаптація інновацій передбачає не лише зміну інструментів або платформ, а й глибоке перепрофілювання операційних логік, принципів взаємодії між підрозділами та систем прийняття рішень.

Прикметною рисою зарубіжного досвіду є поєднання інноваційної культури з інституціо-налізованими механізмами впровадження – такими як корпоративні акселератори, центри інновацій, мікроексперименти та пілотні моделі. У транснаціональних компаніях інновації адаптуються з урахуванням глобальної стратегії та локальних операційних контекстів. Цей підхід дозволяє створювати адаптивні внутрішні процеси, здатні до масштабування без втрати гнучкості [2].

Для аналітичного узагальнення підходів до адаптації інновацій було обрано вісім кейсів відомих міжнародних компаній, які реалізували глибоку трансформацію своїх внутрішніх

Таблиця 1

Адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах: зарубіжні приклади

Компанія	Галузь	Тип інновації	Механізм адаптації	Зміни у процесах	Ефекти	Рівень стійкості
Toyota	Автомобіле-будування	Lean-роботи на лінії	Поступове перенавчання персоналу	Виробничі	Зростання продуктивності	Високий
Siemens	Енергетика	IIoT-платформи	Центри цифрової трансформації	Управлінські	Підвищення прозорості	Високий
Unilever	FMCG	Big Data для логістики	Пілотні моделі в регіонах	Логістичні	Скорочення витрат і часу	Середній
Amazon	Електронна комерція	AI для оптимізації складів	Автономні робочі зони	Операційні	Автоматизація і масштабування	Високий
Nestlé	Харчова промисловість	Smart Factory	Локальні команди трансформації	Виробничі	Уніфікація стандартів	Середній
IBM	Технології	Agile-реорганізація	Scrum-команди за підрозділами	Управлінські	Гнучкість у розробці	Високий
Allianz	Фінанси	Цифрові платформи самообслуговування	Централізоване впровадження	Клієнтський сервіс	Зменшення навантаження на операторів	Середній
Schneider Electric	Енергетика	Інтелектуальні системи обліку	Інтеграція в ERP-систему	Аналітичні	Оптимізація обслуговування	Високий

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 9]

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

бізнес-процесів через адаптацію інновацій. До переліку увійшли представники автомобільної, енергетичної, споживчої, IT- та фінансової галузей.

Аналіз наведених прикладів дозволяє виявити кілька спільних закономірностей. По-перше, процес адаптації інновацій у компаніях світового рівня відбувається не одночасно, а поетапно, з урахуванням можливостей організаційного навчання та корекції помилок. По-друге, більшість компаній інтегрують інновації в уже існуючі процеси, а не будують їх «паралельно», що забезпечує стабільність функціонування. По-третє, спільною рисою успішних кейсів є наявність внутрішніх команд змін або цифрових офісів, які координують процеси впровадження та адаптації.

Водночас інновації адаптуються не у «вакуумі», а в умовах взаємодії із зовнішніми партнерами, регуляторами, клієнтами та локальними контекстами. Тому стійкість адаптаційних рішень значною мірою залежить від їхньої гнучкості, здатності до локального налаштування, а також – від внутрішнього середовища компанії, зокрема культури підтримки змін [8].

Таким чином, зарубіжні кейси демонструють, що адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах є складним багаторівневим процесом, який потребує поєднання технологічного впровадження з організаційною готовністю, стратегічною інтеграцією та поведінковою підтримкою. Цей досвід може бути цінним орієнтиром для українських компаній,

які перебувають на етапі пошуку ефективної моделі внутрішніх змін.

Адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах українських підприємств відбувається у складному контексті – поєднання високої динаміки змін, нестабільного зовнішнього середовища, ресурсних обмежень та нерівномірної цифрової готовності. На відміну від транснаціональних компаній, де інновації інтегруються системно, українські підприємства часто змушені впроваджувати зміни реактивно, у відповідь на кризові виклики. Водночас, саме ці умови формують унікальний досвід адаптації – з високим рівнем креативності, акцентом на гнучкість і поетапне масштабування рішень.

Однією з найбільш характерних рис вітчизняної практики є переважання тактики «локальних інновацій» – коли зміни спершу тестуються на окремих бізнес-одинацях, а потім поширюються організацією. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики невдалого впровадження, адаптувати інструменти до конкретного контексту та залучити персонал на ранніх етапах трансформації. Ще одним важливим чинником є домінування внутрішньої ініціативи над зовнішнім тиском – інновації часто ініціюються командами знизу, а не нав'язуються керівництвом [8].

Окремі кейси демонструють, що інновації можуть успішно адаптуватися навіть у компаніях, що працюють в умовах постійного операційного навантаження або територіальної близькості до зони бойових дій. Це свідчить про високу адаптаційну ємність

Таблиця 2

Приклади адаптації інновацій у внутрішніх бізнес-процесах українських компаній

Компанія	Галузь	Інноваційне рішення	Особливості адаптації	Ключовий результат
Ajax Systems	Електроніка	Власна ERP-платформа	Інхаус-розробка з модульною інтеграцією	Централізація процесів
Rozetka	Е-комерція	Автоматизація складів	Поступове масштабування з пілотуванням	Підвищення швидкості обробки
Новус	Ритейл	ВІ-аналітика продажів	Інтеграція в щоденну звітність	Прозорість прийняття рішень
MacPaw	IT	Інноваційна модель командної самоорганізації	Пілотування в окремих відділах	Підвищення відповідальності
Епіцентр	DIY-ритейл	Цифрові інтерфейси логістики	Інтеграція з існуючими системами	Оптимізація ланцюгів постачання

Джерело: сформовано автором на основі [3; 10]

українських організацій, здатність до створення нестандартних рішень і гнучких моделей інтеграції змін.

Показовим є те, що більшість компаній реалізують інноваційні рішення не в ізоляції, а шляхом інтеграції у вже існуючі внутрішні платформи. Успішна адаптація базується на поступовому розгортанні – спочатку на обмеженому полігоні, з можливістю зворотного зв'язку, і лише після корекції масштабуються на рівень всієї організації. Такий підхід дозволяє підприємствам зменшити навантаження на ключові процеси та уникнути «системного шоку», пов'язаного з одночасними трансформаціями [1].

Ще одним елементом, що вирізняє український досвід, є постійна рефлексія щодо ефективності змін. Компанії активно аналізують взаємозв'язки між інноваціями та поведінкою працівників, рівнем мотивації, якістю внутрішньої комунікації. Зростає роль адаптивного аналізу даних, внутрішніх KPI для вимірювання глибини змін та технологічного фідбеку. Ця практика не лише посилює гнучкість, а й створює передумови для формування «культури адаптації», у якій зміни не сприймаються як загроза, а як частина професійного розвитку [4].

Загалом, український досвід доводить, що адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах є можливою навіть в умовах обмежених ресурсів, високої невизначеності та мінливої зовнішньої ситуації. Успішність таких трансформацій визначається не лише технологічною складовою, а передусім – управлінськими підходами, залученням працівників і здатністю керівництва створювати умови для організаційної пластичності.

Комплексне осмислення міжнародного та українського досвіду дозволяє виокремити низку умов, за яких адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах є не лише можливою, а й результативною з точки зору підвищення організаційної ефективності, стійкості та керованості змін. Визначальною передумовою є наявність внутрішньої готовності організації до змін, що охоплює як інституційні механізми, так і поведінкові моделі персоналу. Підприємства, які володіють розвиненою культурою експериментування, адаптивного навчання та швидкого реагування, демонструють вищу ефективність у перенесенні інновацій з зовнішнього середовища у власну структуру.

Другою необхідною умовою виступає структурна узгодженість інновацій з наявними бізнес-процесами. Відсутність такого узго-

дження породжує організаційні збої, втрату управлінського контролю або імітаційне впровадження. Інновація, що не враховує процесну логіку підприємства, не буде адаптована – навіть за наявності технологічних ресурсів. Ефективні кейси доводять важливість попереднього аналізу внутрішніх потоків, точок навантаження, інформаційних розривів і процедурної надлишковості.

Третьою ключовою умовою є багаторівневий підхід до адаптації: від технічного налаштування до зміни управлінської логіки та професійної поведінки працівників. Успішне впровадження вимагає синхронного впливу на технології, структури та людей. Окреме значення має участь середнього менеджменту як медіатора змін між стратегічними цілями й операційними завданнями.

Четвертим важливим чинником є динамічне управління адаптацією – можливість коригувати процес у реальному часі, отримуючи зворотний зв'язок і оперативно усуваючи вузькі місця. Це можливо за умови вбудованих аналітичних механізмів (BI, KPI, цифрові дашборди), що дозволяють не лише оцінювати результат, а й розуміти процес адаптації як такий. Механізми швидкого фідбеку підвищують стійкість до опору та знижують ризики недоінтеграції інновацій.

П'ята умова – стратегічна інтеграція. Інновації, що не узгоджені з довгостроковими цілями компанії, можуть виявитися несумісними із загальною логікою розвитку. Натомість адаптовані інновації посилюють конкурентні переваги, змінюють позиціонування компанії на ринку та відкривають нові сценарії масштабування.

Таким чином, ефективна адаптація інновацій у внутрішніх бізнес-процесах формується на основі взаємодії чотирьох факторів: організаційна готовність, процесна узгодженість, багаторівнева інтеграція та управління в динаміці. Ці умови не лише забезпечують результативність окремого інноваційного кроку, а й створюють основу для побудови сталої моделі розвитку підприємства в цифрову епоху.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність перегляду підходів до впровадження та інтеграції інновацій у внутрішні бізнес-процеси підприємств з урахуванням системної природи організаційних змін. Встановлено, що адаптація інновацій є не локальним технічним рішенням, а багаторівневим управлінським процесом, що охоплює технологічні, структурні, пове-

дінкові та стратегічні компоненти. Розкрито, що ефективна адаптація інновацій неможлива без процесної узгодженості, внутрішньої готовності до змін, динамічного управління зворотним зв'язком та стратегічної інтеграції інновацій у довгострокову модель розвитку.

Узагальнення зарубіжних кейсів дозволило виокремити практики багатоступеневого впровадження, створення інституціоналізованих центрів змін, поєднання глобальної стратегії з локальним контекстом. Український досвід підтвердив релевантність поетапної адаптації, переваги мікроекспериментів, внутрішнього ініціювання змін та формування культури адаптаційної гнучкості навіть в умовах обмежених ресурсів. Запропоноване аналітичне узагальнення дозволило сформулювати комплекс умов ефективної адаптації, які

включають організаційну пластичність, процесну інтеграцію, управлінську синхронізацію та постійне аналітичне супроводження змін.

Системне вивчення адаптаційного компоненту інноваційної діяльності відкриває нові перспективи для розробки прикладних моделей трансформації внутрішніх процесів, створення аналітичних інструментів моніторингу глибини змін та розробки гнучких підходів до оцінювання інноваційної спроможності підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне тестування адаптаційних моделей у різних секторах української економіки, розробку типологій інституційної готовності до змін, а також на побудову цифрових індикаторів адаптаційної ефективності в умовах високої турбулентності та цифровізації бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Яремчук С. С., Сухорукова О. А., Малишенко Л. О. Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7670643>
2. Найчук-Хрущ М., Конахович В. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>
3. Бречко О. Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник економіки*. 2023. № 2. С. 58–73. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49861>
4. Шостак Л., Білю І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
5. Лінтур І., Питьовка О. Міжнародний досвід формування логістичної системи в транскордонному бізнесі: економетричний інструментарій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-51>
6. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14102>
7. Бокий А. Особливості цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138>
8. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
9. Прокопенко М. О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501>
10. Богач Ю., Богач О. Аспекти розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 434–440. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68>
11. Цимбал Л. І., Ковальчук Т. Г. Адаптація інноваційних стратегій та міжнародна експансія бізнесу в умовах війни. *Бізнесінформ*. 2024. № 4. С. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-6-11>
12. Рожко В. І., Хлистун А. А. Моделювання бізнес-процесів у сучасному бізнес-середовищі. *Проблеми економіки*. 2023. № 4(58). С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-159-164>

REFERENCES:

1. Yaremchuk, S. S., Sukhorukova, O. A., & Malysenko, L. O. (2023). Innovatsiyni menedzhment u mizhnarodnomu biznesi [Innovative management in international business]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (16). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7670643>

2. Naichuk-Khrushch, M., & Konakhovych, V. (2024). Innovatsiini pidkhody do formuvannia biznes-protsesiv yak strukturnoho elementu intelektualnogo kapitalu pidpriemstva [Innovative approaches to the formation of business processes as a structural element of enterprise intellectual capital]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>
3. Brechko, O. (2023). Tsyfrovyi standart: novi mozhlyvosti dlia transformatsii biznes-protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii [Digital standard: new opportunities for business process transformation under digitalization]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of Economics*, (2), 58–73. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49861>
4. Shostak, L., Bilio, I., & Ulianytskyi, A. (2024). Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Enterprise business models in the digital era: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
5. Lintur, I., & Pytovka, O. (2024). Mizhnarodnyi dosvid formuvannia lohistychnoi systemy v transkordonnomu biznesi: ekonometrychni instrumentarii [International experience in forming a logistics system in cross-border business: econometric tools]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-51>
6. Pedchenko, N. S., Strilets, V. Yu., & Franko, L. S. (2022). Mizhnarodnyi dosvid derzhavnoi pidtrymky didzhytalizatsii maloho ta serednoho pidpriemnytstva [International experience of state support for digitalization of small and medium enterprises]. Poltava: PUET. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14102>
7. Bokii, A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii biznesu [Features of digital business transformation]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Complex Systems Development*, (58), 129–138. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138>
8. Velychko, K., & Tsybul'ska, E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of company business models: modern challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
9. Prokopenko, M. O. (2023). Ukrainskyi i zarubizhnyi dosvid upravlinnia biznes-protsesamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Ukrainian and foreign experience in managing business processes at industrial enterprises]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (19). <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501>
10. Bohach, Y., & Bohach, O. (2025). Aspekty rozvytku innovatsiinykh finansovykh tekhnolohii v Ukraini [Aspects of the development of innovative financial technologies in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 434–440. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68>
11. Tsymbal, L. I., & Kovalchuk, T. H. (2024). Adaptatsiia innovatsiinykh stratehii ta mizhnarodna ekspansiia biznesu v umovakh viiny [Adaptation of innovation strategies and international business expansion under war conditions]. *BiznesInform – Business Inform*, (4), 6–11. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-6-11>
12. Rozhko, V. I., & Khlystun, A. A. (2023). Modeliuvannia biznes-protsesiv u suchasnomu biznes-sередovyshchi [Business process modeling in the modern business environment]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, 4(58), 159–164. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-159-164>