

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-19>

УДК 330:338.2

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

PROSPECTIVE DIRECTIONS OF MANAGEMENT OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Гладун Павло Андрійович
аспірант,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7981-4708>

Hladun Pavlo
Khmelnytskyi National University

У статті розглянуто удосконалення управління інноваційним потенціалом як елемента економічної безпеки підприємства. Управління інноваціями передбачає моніторинг ризиків, формування сприятливого середовища та впровадження стратегічно обґрунтованих планів. Обґрунтовано необхідність цілісного підходу, що поєднує інноваційні та усталені управлінські практики. Визначено ключові характеристики підприємства, орієнтованого на інновації, включаючи стратегічне планування, інноваційну стратегію та гнучку організаційну структуру. Серед перспективних напрямків виділено застосування Agile-методологій та дизайн-мислення для управління проектами, що мінімізує ризики та підвищує гнучкість. Підкреслено роль навчання персоналу та інноваційної культури як незамінних складових для реалізації потенціалу. Запропоновано використання моделі відкритих інновацій та діджиталізації для прискорення інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: інноваційний потенціал, економічна безпека, управління інноваціями, Agile-методології, інноваційна культура.

This article addresses the improvement of innovation potential management as a critically important element of an enterprise's economic security. Effective innovation management requires systemic risk monitoring, the creation of a favorable environment, and the implementation of strategically sound innovative plans. Innovations are a key component of economic security, enabling businesses to adapt to changing market conditions and effectively mitigate risks. The study argues for a holistic approach that integrates both innovative and established management practices. Key characteristics of an innovation-oriented enterprise are identified, including strategic planning focused on long-term goals, a comprehensive innovation strategy, and a flexible, decentralized organizational structure. The role of an innovation culture - a set of values and beliefs that encourage creativity, openness to new ideas, and a willingness to take calculated risks - is highlighted as crucial for realizing the potential. Among the prospective directions for implementation, the article focuses on adopting Agile methodologies and Design Thinking for managing innovation projects. These methods minimize failure risks, enhance flexibility, and allow for rapid adaptation to market feedback, thereby strengthening economic security. Furthermore, the research underscores the necessity of continuous personnel training as an investment in intellectual capital and a means to democratize the innovation process across the entire organization. Strategic training fosters a culture of continuous learning and significantly reduces both operational and strategic risks. Finally, the study examines the importance of the Open Innovation model, which involves active collaboration with external entities, and the role of the Internet of Things and Digital Twins in accelerating development and improving operational efficiency through real-time data and simulation. These combined approaches transform latent human potential into tangible innovative outcomes, securing the enterprise's sustained competitive advantage.

Keywords: innovation potential, economic security, innovation management, agile methodologies, innovation culture.

Постановка проблеми. Удосконалення управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємства є критично важливим для підвищення його

конкурентоспроможності та адаптивності в умовах нестабільного ринкового середовища. Інтеграція інноваційних стратегій не лише сприяє зміцненню економічної стабіль-



ності, але й формує культуру безперервного вдосконалення та стійкості. Інновації виступають ключовим компонентом економічної безпеки, надаючи підприємствам можливість адаптуватися до мінливих ринкових умов та ефективно мінімізувати ризики [6]. Ефективне управління інноваціями передбачає системний моніторинг ризиків, формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища та впровадження стратегічно обґрунтованих інноваційних планів [6]. Застосування інноваційних інструментів управління здатне підвищити ефективність операцій у сфері економічної безпеки, що, своєю чергою, сприяє створенню більш передбачуваних умов ведення бізнесу [8]. Стратегічні підходи мають включати передові методології аналізу економічної безпеки та проактивні заходи, спрямовані на подолання нових загроз. Практики стратегічного управління є життєво необхідними для формування інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємств, що безпосередньо детермінує їхню економічну безпеку [3]. Перспективний інвестиційний підхід може суттєво підвищити конкурентоспроможність та операційну ефективність.

Організаційна культура, що активно сприяє інноваціям, відіграє вирішальну роль у підтримці економічної безпеки та адаптивності підприємства [7]. Водночас, попри першочергову увагу до інновацій, важливо усвідомлювати, що надмірна залежність виключно від інноваційних стратегій без збалансованого підходу до традиційних управлінських практик може призвести до виникнення вразливостей. Таким чином, для забезпечення комплексної економічної безпеки необхідним є цілісний погляд, що інтегрує як інноваційні, так і установлені практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У контексті європейського управління ризиками, соціально-економічні фактори, зокрема цілі та обґрунтування інновацій, традиційно не розглядаються як безпосередньо пов'язані з формуванням безпеки. Натомість, вони переважно інтерпретуються як чинники суб'єктивної реакції на технологічні процеси та пов'язані з ними ризики. Такий підхід, що базується на концепції нібито об'єктивного наукового представлення ризику, обмежує спектр легітимних підходів до забезпечення безпеки [1]. Автор наголошує, що в умовах висококонкурентної глобальної економіки, що ґрунтується на знаннях, будь-яке жорстке регулювання може спричинити суттєву

втрату конкурентних переваг. Відповідно, інституційна прихильність до промислового розвитку часто передбачає, що ризики є керованими, що, своєю чергою, мінімізує дискусію щодо альтернативних сценаріїв безпеки. У даній статті пропонується альтернативне, «конститутивне» розуміння взаємозв'язку між ризиком та соціально-економічними факторами. Згідно з цим підходом, ризик формується залежно від соціально-економічних міркувань, і, отже, сценарії безпеки детермінуються тим, як ці фактори інтерпретуються, оцінюються та взаємопов'язані. Такий підхід дозволяє розглядати ширший діапазон потенційних сценаріїв безпеки. Автор ілюструє це на прикладі нанотехнологій у ЄС, стверджуючи, що можливість імплементації більш критичних підходів до безпеки обмежується потужним інституційним зобов'язанням щодо промислового прогресу та економічної конкурентоспроможності. Це зобов'язання фактично передбачає, що ризики є керованими, попри те, що наукові дані свідчать про значний рівень невизначеності.

Необхідно чітко розмежовувати терміни «інноваційна діяльність» та «інноваційний потенціал», оскільки вони відображають різні аспекти інноваційного процесу на підприємстві. Інноваційний потенціал характеризує наявну здатність (можливість) до інновацій, тоді як інноваційна діяльність є фактичною реалізацією цієї здатності. Підприємство може здійснювати інноваційну діяльність, маючи при цьому низький інноваційний потенціал, або ж, навпаки, володіти високим інноваційним потенціалом, але не використовувати його ефективно. У цьому контексті ключова роль належить менеджменту підприємства, а саме – його здатності сприймати інновації як визначальний фактор конкурентоспроможності та системно підходити до формування й ефективного використання інноваційного потенціалу. Формування та реалізація інноваційного потенціалу безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Опрацювання вітчизняних та зарубіжних досліджень таких авторів як Алаззам Ф., Бірюкова П., Гвініашвілі Т., Глушенкова А., Гринько Т., Дорошенко Т., Дюк О., Калінін О., Колесников А., Наволокіна А., Наврозова Ю., Ніколаєнко Р., Питель Н., Приступа Л., Савченко О., иволап Л.А., Тубішат Б., Хавалиць С. та Щербина В. [1; 3, 6-9] дозволили окреслити можливі напрямки впливу менеджменту підприємства на його інноваційний потенціал.

Збільшення інноваційного потенціалу – цей напрям, попри потенційні переваги, несе ризики для економічної безпеки, пов'язані з відволіканням ресурсів на інноваційну сферу, необґрунтованими та надмірними інвестиціями, що може призвести до погіршення фінансового стану підприємства.

Зменшення інноваційного потенціалу – такий підхід створює ризики для економічної безпеки, виражені у зниженні здатності компанії адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільне функціонування в довгостроковій перспективі. Ці ризики мають каскадний характер, впливаючи на всі ключові складові економічної безпеки.

Збереження рівня використання інноваційного потенціалу – цей аспект відображає, наскільки ефективно підприємство трансформує свої наявні ресурси та можливості у реальну інноваційну діяльність та її результати. У цьому контексті вплив на економічну безпеку може бути різним і визначатиметься ефективністю управлінських рішень.

Мета статті полягає у розробці перспективних напрямків управління інноваційним потенціалом, що є невід'ємним елементом системи менеджменту підприємства та має на меті забезпечення його конкурентоздатності, довгострокової прибутковості та сталого розвитку за рахунок розробки та впровадження інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління інноваційним потенціалом передбачає наявність наступних характеристик підприємства.

1. Центральне місце в системі менеджменту посідає стратегічне планування, орієнтоване на досягнення довгострокових цілей, максимальну орієнтацію на тенденції та фактори зовнішнього середовища, а також прагнення до використання його можливостей та нейтралізації загроз.

2. Розробка інноваційної стратегії, яка охоплює всі етапи інноваційного процесу – від ідеї до впровадження та масштабування нововведень.

3. Наявність збалансованої комбінації ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних), що уможливорює фінансування та здійснення інноваційної діяльності на всіх її етапах без відволікання ресурсів з операційної сфери.

4. Люди розглядаються як генератори креативних ідей (креативність є здатністю генерувати нові рішення), а витрати на

навчання та розвиток персоналу розглядаються як інвестиції в інтелектуальний капітал.

5. Побудова гнучкої організаційної структури мережевого типу, що дозволяє компанії оперативно реагувати на сигнали та зміни зовнішнього середовища. Підприємства, орієнтовані на інноваційну діяльність, характеризуються децентралізованою структурою управління, гнучкою системою комунікації, мінімумом бюрократії та максимальною прозорістю у прийнятті рішень.

6. Наявність сформованої інноваційної культури як складової організаційної культури, яка націлена на сприйняття та заохочення інновацій. Як зазначають українські науковці, «ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від наявності в організації культури, що підтримує інноваційність, сприяє відкритості до нового, заохочує ініціативність, гнучкість і готовність до змін. Без відповідного культурного середовища інноваційні стратегії ризикують залишитися лише на папері [9].

7. Ефективне управління ризиками, що супроводжують виникнення та впровадження новачків.

Інноваційний потенціал відображає можливість підприємства у сфері інноваційної діяльності, які можуть бути як реалізованими, так і нереалізованими. Управління інноваційним потенціалом підприємства є багатоаспектним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних складових. Ефективне управління цими складовими дозволяє підприємству не лише генерувати нові ідеї, а й успішно їх реалізовувати, трансформуючи у конкурентні переваги.

Управління інноваційним потенціалом підприємства має здійснюватися з урахуванням його безпосереднього впливу на економічну безпеку. Метою економічної безпеки підприємства є забезпечення комплексного захисту його господарської діяльності в цілому, та, зокрема, діяльності в інноваційній сфері. Розглядаючи управління інноваційним потенціалом як двохетапний процес, що включає формування та реалізацію, кожен з цих етапів тісно пов'язаний з економічною безпекою.

На етапі формування інноваційного потенціалу потенційними загрозами економічній безпеці є відволікання ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, трудових) від основної операційної діяльності, а також залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості підприємства.

На етапі реалізації інноваційного потенціалу загрозу економічній безпеці становить неуспіх (провал) інноваційних проєктів, тобто недосягнення запланованих цілей.

Серед перспективних напрямків впровадження інновацій слід назвати удосконалення організаційної структури, управління знаннями, формування інноваційної культури, організація зовнішніх взаємодій з науковими установами, партнерами, постачальниками та цифровізацію.

Говорячи насамперед про організаційну структуру підприємства варто зазначити, що для оптимізації використання інноваційного потенціалу підприємства доцільно застосовувати методології, що набули широкого поширення у проєктному менеджменті та можуть бути ефективно використані в реалізації

інноваційних проєктів. Йде мова про Scrum, Lean, Kanban, Agile та Design Thinking. Agile є загальною назвою для гнучких методологій, тоді як Scrum та Kanban є конкретними фреймворками, що реалізують принципи Agile. В табл. 1 здійснено порівняння методологій управління інноваційними проєктами в розрізі доцільності їх застосування та можливого впливу на економічну безпеку. У Scrum-підході команда формується з крос-функціональних фахівців, необхідних для роботи над конкретним проєктом, що усуває потребу в комунікації з іншими відділами. Проєкт розбивається на короткі ітерації, відомі як «спринти», тривалістю від кількох днів до місяця. Кожен спринт має чітко визначені завдання та цілі. Команда щоденно обговорює плани та завдання, забезпечуючи прозорість прогресу, і кожен учасник

Таблиця 1

**Порівняння методологій управління інноваційними проєктами
в розрізі впливу на економічну безпеку**

Метод	Сутність методу	Вплив на економічну безпеку	Недоліки
1	2	3	4
Agile	Фокус: люди. Акцентує найбільшу увагу на забезпеченні ефективної співпраці між багатофункціональними командами, здатними до самоорганізації. Проєкт розбивається на маленькі підпроєкти, які потім об'єднуються у готовий продукт. Метод можна використовувати у будь-яких випадках, де важлива гнучкість та командна робота.	Основна перевага – гнучкість. Метод дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах, ринкових умовах або зворотний зв'язок від клієнта, та адаптувати продукт на будь-якому етапі. Завдяки регулярним тестам продукту, будь-які помилки можна виявити ще до того, як вони стануть серйозною проблемою.	Складно довгостроково планувати бюджет і результати, особливо у великих компаніях. Також Agile залежна від самоорганізації команди – того, як люди вміють ухвалювати рішення, комунікувати, прислухатися до думки інших та співпрацювати.
Scrum	Ітеративний підхід, що розбиває проєкти на короткі "спринти" (2-4 тижні), з фокусом на емпіричному контролі процесу (прозорість, інспекція, адаптація). Команди є самоорганізованими та крос-функціональними, керуючись цінностями мужності, відданості, поваги, фокусу та відкритості.	Забезпечує відчутний ROI через оптимізацію якості, графіка та бюджету, знижуючи витрати на виконання та покращуючи маржу. Значно зменшує ризики, виявляючи проблеми на ранніх стадіях, що робить корекційні дії швидшими та дешевшими. Підвищує залученість співробітників, що веде до зниження плинності кадрів та підвищення якості роботи.	Вимагає значної підготовки та досвіду команди. Потребує суттєвої організаційної трансформації. Має проблеми з масштабуванням великих і складних проєктів. Не підходить для проєктів з жорстким планом. Можливе розповзання обсягу робіт та недотримання загальних термінів. Залежить від відданості команди та може страждати від частих зустрічей.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Lean	Фокус: процеси. Систематичний підхід до максимізації цінності для клієнта шляхом усунення всіх видів втрат (Muda) по всьому ланцюгу створення цінності. Включає безперервне вдосконалення (Kaizen), потік робіт та системи витягування (Just-In-Time), а також повагу до людей.	Підвищує ефективність та продуктивність, значно скорочуючи витрати за рахунок усунення відходів та оптимізації процесів. Покращує час виконання та швидкість реагування на ринкові зміни. Покращує задоволеність клієнтів, що сприяє зростанню. Ефективно управляє ризиками через безперервне вдосконалення та залучення співробітників. Створює стійку конкурентну перевагу.	Вимагає значних культурних змін та безперервних зусиль. Складна у впровадженні, особливо у великих організаціях. Не підходить для всіх типів бізнесу. Існує ризик надмірної стандартизації, що може придушити інновації. Потребує залучення та відданості з усіх рівнів. Може призвести до скорочення робочих місць.
Kanban	Базується на відмові від загальноприйнятих установлених підходів до організації виробництва. Гнучка методологія, що візуалізує роботу на дошках Kanban, обмежує незавершену роботу (WIP) та максимізує ефективність через безперервний потік. Заохочує еволюційні зміни, поважає поточні процеси та сприяє лідерству на всіх рівнях.	Підвищує ефективність та продуктивність, скорочуючи час циклу та збільшуючи пропускну здатність. Покращує передбачуваність та надійність доставки. Ефективно управляє ризиками, забезпечуючи прозорість та швидкі цикли зворотного зв'язку. Знижує витрати та усуває відходи, мінімізуючи надлишкові запаси. Підвищує задоволеність клієнтів та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.	Може призвести до надмірного спрощення завдань або інформаційного перевантаження. Обмежена корисність для складних або творчих проєктів. Важко відстежувати довгостроковий прогрес та стратегічне планування. Залежить від стабільності процесу та постійного оновлення дошки. Можлива відсутність чіткого представлення часу виконання завдань та невиконання лімітів WIP.
Дизайн-мислення	Нелінійний, ітеративний та орієнтований на людину підхід до вирішення проблем. Включає п'ять етапів: емпатія, визначення, генерування ідей, прототипування та тестування. Заохочує співпрацю, експериментування та переосмислення проблем для створення інноваційних рішень, що є бажаними, здійсненними, життєздатними та відповідальними.	Підвищує задоволеність клієнтів та лояльність, що веде до зростання. Стимулює інновації та конкурентну перевагу. Зменшує ризики та покращує результати за рахунок раннього виявлення проблем та ітеративного тестування. Оптимізує розподіл ресурсів та ефективність. Забезпечує економічну життєздатність рішень.	Може бути трудомістким та дорогим, особливо на етапах дослідження та прототипування. Схильний до упереджень. Іноді занадто сфокусований на кінцевому користувачі, нехтуючи іншими зацікавленими сторонами. Виклики у впровадженні та масштабуванні інноваційних рішень. Можливий опір змінам та відсутність чітких метрик успіху.

Джерело: сформовано на основі даних [2; 4-5]

може запропонувати зміни на будь-якому етапі. Перехід до наступної ітерації можливий лише після завершення попередньої, а зміни постійно тестуються. Умови роботи мають бути максимально комфортними для кожного учасника команди, що сприяє залученості та продуктивності.

Канбан-підхід використовує спеціальні дошки для візуалізації робочого процесу, що дозволяє працівникам відстежувати прогрес проєкту в реальному часі. Це забезпечує прозорість, допомагає виявляти вузькі місця та оптимізувати потік робіт.

Основною перевагою Agile є його гнучкість. Цей метод дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах, ринкових умовах або зворотний зв'язок від клієнта, а також адаптувати продукт на будь-якому етапі. Завдяки регулярним тестам продукту, будь-які помилки можуть бути виявлені ще до того, як вони стануть серйозною проблемою. У результаті застосування Agile-методологій ризики мінімізуються, продукт постійно вдосконалюється, а голоси всіх учасників команди враховуються, що усуває непорозуміння. Клієнти активно залучені в процес розробки та отримують продукт, що відповідає їхнім очікуванням. Проте, Agile-методології не позбавлені недоліків. Через вимогу до гнучкості складно здійснювати довгострокове планування бюджету та результатів, особливо у великих компаніях. Крім того, Agile значною мірою залежить від самоорганізації команди, тобто від здатності її членів приймати рішення, ефективно комунікувати, прислухатися до думки інших та співпрацювати. Методології Agile можуть бути використані в будь-яких випадках, де важлива гнучкість та командна робота, а також існує можливість розбити проєкт на етапи. Зокрема, вони ефективні у таких галузях як IT-компанії (для швидкої та ефективної розробки вебсайтів, додатків та платформ), маркетинг (для оперативного тестування та оптимізації рекламних кампаній) фінанси та банки (Agile допомагає запускати нові послуги та адаптувати їх до потреб клієнтів), виробництво (інженери, менеджери з якості, постачальники та виробничі команди можуть використовувати принципи Agile для впровадження нових процесів та інструментів, а також для реагування на зміни в попиті), освітні заклади (для адаптації навчальних програм до актуальних вимог, підвищення інтерактивності онлайн-курсів та швидкого реагування на зворотний зв'язок).

Дизайн-мислення (Design Thinking) є людино-орієнтованим, ітеративним підходом

до розв'язання проблем та створення інновацій. Він фокусується на глибокому розумінні потреб користувачів, генерації широкого спектра ідей, прототипуванні та тестуванні. Цей підхід виходить за рамки традиційних лінійних методів і дозволяє підприємствам системно підходити до інноваційної діяльності, підвищуючи її ефективність та релевантність.

Найбільш значущими практичними результатами дизайн-мислення вважаються розроблення нових продуктів і послуг, зростання інноваційності, покращення комунікацій між споживачами та організацією, вирішення бізнес-проблем і зростання доходів організації.

Використання дизайн-мислення може значно покращити інноваційну діяльність підприємства через глибоке розуміння потреб споживачів, чітке визначення проблеми, генерацію великої кількості ідей, швидке прототипування та тестування, постійну ітерацію та навчання, заохочення співпраці та залучення міждисциплінарних команд. Використання дизайн-мислення дозволяє підприємствам не просто впроваджувати інновації, а робити це більш системно, ефективно та з меншими ризиками, що безпосередньо покращує їхню інноваційну діяльність та зміцнює економічну безпеку.

Навчання персоналу є не просто корисною організаційною діяльністю, а невід'ємною та незамінною складовою ефективного управління інноваційним потенціалом підприємства. Його роль глибоко вкорінена в самій суті здатності організації адаптуватися, створювати та процвітати в динамічних умовах.

Навчання безпосередньо покращує основний людський капітал підприємства, підвищуючи індивідуальні та колективні кваліфікації, компетенції та критичну здатність адаптуватися до швидко мінливих знань та технологічних змін. Воно активно стимулює творчість, сприяє систематичній генерації ідей та культивує вирішальну готовність до експериментів та прийняття прорахованих ризиків, що є важливим для розробки проривних рішень та нових підходів. Розвиток персоналу прищеплює всеосяжну культуру безперервного навчання, саморозвитку та організаційної гнучкості, тим самим дозволяючи підприємствам динамічно, ітеративно та ефективно реагувати на мінливі ринкові вимоги та непередбачені виклики.

Стратегічне навчання персоналу демократизує інноваційний процес, виводячи його за межі спеціалізованих відділів або елітних груп, щоб активно залучати всіх співробітни-

ків організації, тим самим використовуючи величезний пул колективного інтелекту та різноманітних перспектив. Ці глибокі внутрішні трансформації, спричинені навчанням, приносять значні та відчутні стратегічні переваги для підприємства, включаючи суттєво підвищену конкурентоспроможність, проактивне виховання висококваліфікованої робочої сили «інноваційного типу» та значне зниження як операційних, так і стратегічних ризиків, поряд із помітним підвищенням ефективності та продуктивності.

Без безперервного, стратегічно узгодженого та всебічного навчання персоналу, внутрішня здатність підприємства генерувати, впроваджувати та підтримувати інновації була б суттєво обмежена, якщо не повністю придушена. Навчання впроваджує необхідні знання, культивує критичні навички та формує необхідний культурний спосіб мислення, ефективно перетворюючи прихований людський потенціал на відчутні інноваційні результати. Таким чином, воно забезпечує довгострокову життєздатність, стійкість та сталу конкурентну перевагу підприємства в дедалі складнішій та конкурентнішій глобальній економіці.

Інноваційна культура. Використання інноваційного потенціалу значною мірою залежить від наявності в організації культури, що заохочує та підтримує інноваційність, сприяє відкритості до нового, вітає ініціативність та готовність до змін, прагне гнучкості й адаптивності. Без відповідного культурного середовища інноваційний потенціал може так і не бути реалізованим. Інноваційна культура характеризується як складова інноваційного потенціалу, що відображає рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах. Інноваційна культура є функціональною підсистемою, яка присутня як в інноваційному потенціалі, так і в інноваційному процесі. Вона є результатом соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності та охоплює відносини, що складаються на всьому ланцюжку життєвого циклу зародження, формування та комерціалізації інновацій. Дана культура відображає не тільки рівень розвитку інноваційних процесів, але й частку участі в даних процесах людей та їхнє задоволення від цього. Інноваційна культура компанії – це складова організаційної культури, яка є системою цінностей,

переконань, моделей поведінки та управлінських установок щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу. Ці елементи поділяються всіма працівниками і в сукупності формують середовище, що активно заохочує, підтримує та винагороджує генерацію, розвиток та впровадження нових ідей на всіх рівнях організації. Успішна інноваційна діяльність вимагає культури, яка стимулює експериментування, заохочує креативність, визнає цінність навчання з помилок і формує довіру в колективі. Таке культурне середовище сприяє тому, що нові ідеї не лише генеруються, а й вільно обговорюються, доопрацьовуються та втілюються у практичні продукти чи процеси.

Інноваційна культура не виникає сама по собі, вона є результатом цілеспрямованих зусиль керівництва та системної роботи над трансформацією цінностей та поведінки в компанії. Її наявність є ключовою для здатності підприємства до постійного розвитку та збереження конкурентоспроможності в динамічному середовищі.

Модель відкритих інновацій – це підхід до здійснення інноваційної діяльності, який передбачає активну співпрацю з суб'єктами зовнішнього середовища, такими як стартапи, дослідницькі інститути, університети та інші компанії, для генерації та впровадження нових ідей та технологій. Замість того, щоб замикаєти інноваційні процеси виключно в межах підприємства, відкриті інновації передбачають залучення зовнішніх знань та ресурсів для прискорення розвитку та підвищення ефективності інновацій. Для практичного застосування моделі «відкритих інновацій» необхідне налагодження дієвих інформаційних платформ-зв'язків між наукою та бізнесом. Відкриті інновації неможливі без широкого нетворкінгу, інтенсивного обміну інформацією та доступу до міжнародних ринків, мультинаціональних корпорацій та інновацій міжнародних кластерів.

Актуальні напрями діджиталізації. Серед актуальних напрямів діджиталізації, що впливають на інноваційний потенціал підприємств, виділяються інтернет речей та цифрові близнюки.

Інтернет речей (IoT). Використання сенсорів та датчиків, які дозволяють отримувати максимум інформації про різноманітні виробничі процеси та умови на підприємстві. Наприклад, завдяки прогнозованому технічному обслуговуванню скорочується час простою: необхідні деталі автоматично відправляються туди, де система бачить потребу.

Digital Twins («цифрові близнюки»). Це рішення, що ґрунтується на даних та аналітиці. Інформація, зібрана з датчиків та пристроїв IoT у реальному часі, використовується для створення цифрової симуляції системи – від окремої деталі до цілого виробничого підприємства. З використанням таких цифрових інструментів можна проводити всі необхідні тести та експерименти, що є значно дешевшим, ніж з реальними об'єктами. Отримані інсайти допомагають бізнесу ефективніше організовувати «фізичне» виробництво.

Висновки. Дослідження підтверджує, що ефективне управління інноваційним потенціалом є не просто чинником розвитку, а критичним і невід'ємним елементом системи економічної безпеки підприємства. Комплексний підхід до управління інноваціями забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Необхідно впроваджувати цілісний підхід, який органічно поєднує інноваційні стратегії з усталеними управлінськими

практиками, оскільки надмірна залежність лише від інновацій може створювати нові вразливості. Інноваційна культура є функціональною підсистемою та ключовим фактором реалізації потенціалу. Вона має заохочувати креативність, ініціативність та готовність до експериментів, щоб запобігти придушенню нових ідей.

Впровадження Agile-методологій (Scrum, Lean, Kanban) та дизайн-мислення значно підвищує ефективність інноваційних проєктів, мінімізує ризики провалів, забезпечуючи швидку адаптацію та високу якість продукту.

Навчання персоналу та діджиталізація (IoT, Digital Twins) є не витратами, а стратегічними інвестиціями в інтелектуальний капітал та технологічну перевагу, що безпосередньо зміцнює економічну життєздатність рішень. Загрози економічній безпеці виникають як на етапі формування інноваційного потенціалу (ризик відволікання ресурсів), так і на етапі його реалізації (ризик провалу проєкту), що вимагає проактивного та системного ризик-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Savchenko, O., Pitel, N., & Diuk, O. Formation of an innovative model for the development of e-commerce as part of ensuring business economic security. *Business: Theory and Practice*, 2023. 24(2), 594–603. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2023.19781> (дата звернення 20.10.2025).
2. What Are Two Characteristics Of Lean Manufacturing? Bizmanualz 2025. URL: <https://www.bizmanualz.com/improve-business-processes/what-are-two-characteristics-of-lean-manufacturing.html> (дата звернення 20.10.2025).
3. Hlushenkova, A., Kalinin, O., Navrozova, Y., Navolokina, A., Shcherbyna, V., & Doroshenko, T. Management of Strategies for Shaping the Innovative and Investment Potential of Enterprises as a Factor Ensuring Their Economic Security. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 2024. 14(3), 16–22. URL: <https://doi.org/10.51983/ijiss-2024.14.3.03> (дата звернення 20.10.2025).
4. The Financial Benefits of Scrum URL: <https://resources.scrumalliance.org/Article/financial-benefits-scrum> (дата звернення 20.10.2025).
5. The official guide to the kanban method URL: <https://kanban.university/kanban-guide/> (дата звернення 20.10.2025).
6. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Бірюкова, П. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2024. (2), 20–32. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.32> (дата звернення 20.10.2025).
7. Колесніков А. Дослідження організаційно-інноваційних засад економічної безпеки підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022, Issue 2, Part 2. 378 p. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-59](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-59) (дата звернення 20.10.2025).
8. Савченко О., & Приступа Л. Новативний інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах нестабільності. *Modeling The Development Of The Economic Systems*, 2024.(4), 92–97. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-12> (дата звернення 20.10.2025).
9. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка*. 2021. Вип. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення 20.10.2025).

REFERENCES:

1. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Savchenko, O., Pitel, N., & Diuk, O. (2023). Formation of an innovative model for the development of e-commerce as part of ensuring business economic security. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 594–603. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2023.19781> (accessed October 20, 2025).
2. Bizmanualz (2025). What Are Two Characteristics Of Lean Manufacturing? URL: <https://www.bizmanualz.com/improve-business-processes/what-are-two-characteristics-of-lean-manufacturing.html> (accessed October 20, 2025).
3. Hlushenkova, A., Kalinin, O., Navrozova, Y., Navolokina, A., Shcherbyna, V., & Doroshenko, T. (2024). Management of Strategies for Shaping the Innovative and Investment Potential of Enterprises as a Factor Ensuring Their Economic Security. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 14(3), 16–22. URL: <https://doi.org/10.51983/ijiss-2024.14.3.03> (accessed October 20, 2025).
4. The Financial Benefits of Scrum. URL: <https://resources.scrumalliance.org/Article/financial-benefits-scrum> (accessed October 20, 2025).
5. The official guide to the kanban method. URL: <https://kanban.university/kanban-guide/> (accessed October 20, 2025).
6. Hryenko, T., Gviniashvili, T. & Biryukova, P. (2024). Innovatsiyna skladova ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. [The innovative component of the economic security of an enterprise]. *Innovation and Sustainability*, (2), 20–32. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.32> (accessed October 20, 2025).
7. Kolesnikov A. (2022) Doslidzhennya orhanizatsiyno-innovatsiynykh zasad ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv. [Research on the organizational and innovative foundations of the economic security of enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University*. Issue 2, Part 2. P. 378. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-59](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-59) (accessed October 20, 2025).
8. Savchenko O., & Prystupa L. (2024). Novatyvnyy instrumentariy zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv v umovakh nestabil'nosti. [Innovative tools for ensuring economic security of enterprises in conditions of instability]. *Modelling The Development of the Economic Systems*, (4), 92–97. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-12> (accessed October 20, 2025).
9. Syvolap L.A., Khavalits S.S., Nikolayenko R.B. (2021) Analiz rozvytku personalu pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya. [Analysis of the development of the enterprise's personnel in modern economic conditions]. *Effective economy*. Issue 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (accessed October 20, 2025).