

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-107>

УДК 005.591.6:005.7

# МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

## MANAGEMENT IN THE INNOVATION ACTIVITY MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

**Бондар Юрій Володимирович**

аспірант,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8107-3454>**Богуславська Світлана Іванівна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Bondar Yurii, Bohuslavska Svitlana**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У статті досліджуються ключові аспекти менеджменту в управлінні інноваційною діяльністю сучасних організацій. Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю інновацій як драйвера конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Аналізуються сучасні підходи до управління інноваційними процесами, включаючи стратегічне планування, організаційні структури, методи стимулювання та оцінки інноваційної діяльності. Особлива увага приділяється викликам, з якими стикаються організації при впровадженні інновацій, та ефективним управлінським рішенням для їх подолання. Дослідження спрямоване на виявлення оптимальних моделей менеджменту, що сприяють формуванню інноваційної культури та підвищенню ефективності інноваційних проектів. Результати дослідження мають практичне значення для керівників та менеджерів, які прагнуть оптимізувати управління інноваціями у своїх компаніях.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, менеджмент інновацій, управління інноваціями, сучасні організації, інноваційна стратегія, інноваційна культура, конкурентоспроможність.

This article explores the key aspects of management in the innovation activity of modern organizations. The relevance of the topic is driven by the growing role of innovations as a driver of competitiveness and sustainable development in a dynamic market environment. Modern approaches to managing innovation processes are analyzed, including strategic planning, organizational structures, methods for stimulating and evaluating innovation activities. Special attention is paid to the challenges faced by organizations in implementing innovations and effective management solutions for overcoming them. The research aims to identify optimal management models that contribute to the formation of an innovative culture and increase the efficiency of innovation projects. The findings of the study have practical significance for managers and executives seeking to optimize innovation management within their companies. The article delves into the complexities of fostering an environment conducive to innovation, examining the interplay between organizational strategy, resource allocation, and the human element in driving successful innovation outcomes. It highlights the importance of adaptive management frameworks that can respond to the rapid pace of technological change and evolving market demands, ensuring that organizations remain at the forefront of their respective industries. The research underscores the necessity of a holistic approach to innovation management, encompassing not only the development of new products and services but also the continuous improvement of internal processes and business models. Furthermore, the study addresses the critical need for robust frameworks that facilitate the seamless integration of disruptive technologies and foster cross-functional collaboration, thereby accelerating the translation of novel ideas into tangible market value and sustained competitive advantage. It also emphasizes that strategic agility and data-driven decision-making are paramount for navigating the inherent risks of R&D investments, ensuring long-term resilience and fostering a culture of continuous organizational evolution.

**Keywords:** innovation activity, innovation management, management innovation, modern organizations, innovation strategy, innovation culture, competitiveness.



**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу інноваційна діяльність стає ключовим фактором виживання та розвитку будь-якої сучасної організації. Однак, ефективне управління цією діяльністю є складним завданням, що вимагає специфічних знань, інструментів та підходів. Проблема полягає у відсутності універсальних, адаптивних моделей менеджменту, які б враховували специфіку різних галузей, розмірів організацій та їхніх стратегічних цілей в контексті інновацій. З точки зору практичного застосування в сучасних організаціях ефективне управління інноваціями є необхідністю для підвищення конкурентоспроможності на ринку, забезпечення сталого зростання та прибутковості, адаптації до змін зовнішнього середовища (технологічних, соціальних, економічних), залучення та утримання талановитих співробітників, формування позитивного іміджу компанії як інноваційної.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В українській науковій думці питання менеджменту інноваційної діяльності розглядаються крізь призму повоєнного відновлення, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів. Вітчизняні вчені акцентують увагу на адаптації систем управління до умов високої невизначеності, розвитку інтелектуального капіталу та формуванні інноваційних кластерів як основи конкурентоспроможності сучасних організацій. Особлива увага приділяється механізмам стимулювання інноваційної активності персоналу та впровадженню концепції "Індустрія 4.0/5.0" в управлінську практику українських підприємств.

Питання управління інноваціями описано в працях М.І. Копитко, Н.В. Благої [1], А. Завербного, Я. Шаровського [2], О.І. Бібена [3]. У працях В. Павлової, С. Горбаня, О. Біленко [4], О. Собко, І. Крисоватого [5] обґрунтовано удосконалення управління інноваційними проектами та пошуків інноваційної активності підприємств України. У статті Багорка Д.А. та Верцева А.О. вдало поєднані методи управління бізнес-процесами та методи вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств [6]. Питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства розглядали науковці Сало А.Я. та Артемчук М.О. У своїй праці вони обґрунтовують необхідність переходу до адаптивних моделей менеджменту, які дозволяють організаціям підтримувати інноваційну активність шляхом синергії цифрових рішень та

стратегічної стійкості в умовах зовнішніх викликів [7].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми** містить в собі твердження щодо інтеграції стратегії та операційного управління інноваціями – часто спостерігається розрив між високорівневою інноваційною стратегією та її практичною реалізацією на операційному рівні. Існуючі моделі часто є статичними і не завжди ефективні в умовах швидких змін. Необхідні більш гнучкі та адаптивні підходи. До невирішених проблем також віднесемо вимірювання ефективності інновацій – складнощі з розробкою універсальних метрик для оцінки ефективності інноваційної діяльності, особливо на ранніх стадіях.

**Метою статті** визначено розробку та обґрунтування сучасних підходів до менеджменту в управлінні інноваційною діяльністю, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій в динамічному зовнішньому середовищі.

У статті були означені наступні завдання:

- проаналізувати еволюцію концепцій управління інноваційною діяльністю та визначити ключові тренди сучасного менеджменту в цій сфері;
- дослідити вплив різних типів організаційних структур на ефективність інноваційних процесів;
- виявити ефективні методи формування та підтримки інноваційної культури в організації;
- обґрунтувати роль стратегічного планування та управління портфелем інновацій;
- розробити рекомендації щодо впровадження гнучких управлінських підходів (наприклад, Agile) в інноваційній діяльності;
- запропонувати підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності та управління ризиками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історія розвитку менеджменту інноваційної діяльності охоплює декілька фундаментальних етапів, кожен з яких ознаменований зміною підходів до організації, стимулювання та впровадження новачій. Перші теоретичні моделі ХХ століття базувалися на лінійній концепції: інноваційний процес розглядався як послідовний рух від фундаментальних наукових досліджень до розробки, виробництва та комерціалізації. Попри чіткість етапів, такі моделі виявилися надто інерційними для динамічного ринку [8]. У другій половині ХХ століття акцент змістився на інтеративний характер процесів. Дослідження

підтвердили, що інновації часто є результатом зворотного зв'язку від споживачів та партнерів, а не лише продуктом R&D-підрозділів [9]. Це зумовило появу моделей із петлями зворотного зв'язку, що передбачають багаторазове вдосконалення продукту на основі ринкових запитів. Сучасний етап характеризується мережевим підходом та концепцією відкритих інновацій (open innovation) Генрі Чесброу. Вона передбачає активне залучення зовнішніх знань, стартапів та навіть конкурентів до створення цінності. Це дозволяє компаніям скорочувати витрати на розробку та пришвидшувати вихід на ринок. Крім того, ключовим драйвером став процес цифрової трансформації, що радикально прискорює інноваційний цикл [10]. Сьогодні інновації – це не окрема функція, а ядро бізнес-стратегії, що забезпечує сталий розвиток.

Вплив організаційних структур на інноваційний потенціал характеризується ефективністю впровадження новачій. Традиційні ієрархічні структури (лінійні, функціональні) забезпечують стабільність, проте обмежені у гнучкості та швидкості реакції на зміни [11]. Для подолання цих бар'єрів підприємства переходять до різних адаптивних моделей, як то матричні структури, проектні підходи, віртуальні команди і т.ін. Важливим інструментом є створення спеціалізованих одиниць – корпоративних інкубаторів, акселераторів та венчурних підрозділів, які працюють як внутрішні "генератори" майбутніх ринків [12].

Фундаментом формування інноваційно-орієнтованого середовища є креативний потенціал персоналу, що розглядається як сукупність інтелектуальних ресурсів та когнітивної гнучкості індивідів. Ефективність цього процесу визначається рівнем сприйнятливості до нововведень (абсорбційна здатність), толерантністю до ризиків та інституціоналізацією стимулювання інтелектуальної самостійності працівників. Методологічний інструментарій, зокрема дизайн-мислення та гейміфікація, у синергії з багаторівневою системою мотивації та трансформаційним лідерством, створює умови для апробації деструктивних та підтримуючих рішень. Важливим елементом постає розбудова горизонтальних комунікаційних каналів, які мінімізують ієрархічні бар'єри та сприяють вільному обміну неявними знаннями. Стратегічний аспект передбачає формування диверсифікованого інноваційного портфеля, що базується на принципах амбідекстрії – здатності організації одночасно експлуатувати наявні конкурентні

переваги (інкрементальні інновації) та досліджувати принципово нові ринкові можливості (радикальні інновації). Такий підхід забезпечує довгострокову життєздатність організації в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Процес управління інноваційним циклом інтегрує етапи від ініціації ідеї до її комерціалізації та масштабування, де критичну роль відіграє моніторинг KPI (ключових показників ефективності) інноваційної діяльності та оцінка економічного ефекту від впроваджених трансформацій. Високий рівень невизначеності вимагає застосування Agile-підходів. Зокрема, методологія Lean Startup фокусується на створенні MVP (мінімально життєздатного продукту) для швидкого тестування гіпотез на реальних користувачах. Для оцінки економічної ефективності проектів в умовах ризику традиційно використовується показник чистої приведеної вартості NPV [13]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (1)$$

де  $S_t$  – чистий грошовий потік у період, тобто сума всіх доходів мінуссума всіх витрат за цей період;

$i$  – процентна ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року). Залежно від ситуації це може бути норма прибутку для інвестицій з подібним ступенем ризику, або середньозважена вартість капіталу, або альтернативна вартість капіталу;

$n$  – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Система менеджменту повинна базуватися на принципах постійного вдосконалення через ретроспективи, бенчмаркінг та глибокий аналіз як успішних кейсів, так і невдач [14].

**Висновки.** Ефективний менеджмент інноваційної діяльності є комплексною системою, що вимагає інтеграції стратегічних, організаційних, культурних та операційних аспектів. Сучасні організації потребують гнучких, адаптивних управлінських моделей, здатних реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища. Формування інноваційної культури та залучення персоналу є критично важливими для успіху інноваційних ініціатив. Стратегічне планування та продумане управління портфелем інноваційних проектів дозволяють оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики. Впровадження Agile-підходів та сучасних інструментів управління проектами може значно прискорити процес інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Копитко М. І. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях / Копитко М.І., Блага Н.В. - Вид. 2-ге, допов. і перероб. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 296 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4973> (дата звернення: 27.03.2026)
2. Завербний А., Шаровський Я. Застосування інноваційних інструментів оптимізування бізнес-процесів підприємств в умовах євро інтегрування: виклики і перспективи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. – 2024. – № 2 (12), URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.048> (дата звернення: 27.03.2026)
3. Бібен О. І. Підвищення рівня інноваційного розвитку аграрного виробництва / О. І. Бібен. // *Ефективна економіка*. – 2014. – № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_12\\_85](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_12_85) (дата звернення: 27.03.2026)
4. Павлова, В., Горбань, С., Біленко, О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. – 2023. – № 4(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290) (дата звернення: 27.03.2026)
5. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник Економіки*. – 2021. – № 3 – с. 84–97 URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk> (дата звернення: 27.03.2026).
6. Багорка, Д., Верцева, А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. – 2024. – (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 27.03.2026)
7. Сало А. Я., Артемчук М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2020. – № 3 (33). – С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.034550> (дата звернення: 27.03.2026)
8. Тарасюк Г., Лагута Я. Еволюція підходів до стратегічного управління інноваціями: від класичних теорій до сучасних парадигм інноваційного стратегування. *Ефективна економіка*. 2025. – № 11. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.21%20>.
9. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. – № 16(32). – DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10).
10. Бордаєв В. Стратегічне забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах глобальної конкуренції. *Академічні візії*. 2025. – № 45. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16751435>.
11. Ліба Н., Турянчик Ю., Леңдел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. – № 2 (53). – С. 329–334. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>.
12. Давимучка С. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. *Регіональна економіка*. – 2023. – № 3. – С. 5–17. – DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1/>.
13. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / Д. Ю. Мамотенко // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». – 2008. – № 628. – С. 209–216. DOI: [https://vlp.com.ua/files/32\\_13.pdf](https://vlp.com.ua/files/32_13.pdf).
14. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>.

## REFERENCES:

1. Kopytko, M. I., & Blaha, N. V. (2022). *Upravlinnia innovatsiiamy ta investytsiiamy: navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh* [Management of innovations and investments: a study guide in diagrams and tables] (2nd ed.). Lviv State University of Internal Affairs. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4973>
2. Zaverbnyi, A., & Sharovskyi, Ya. (2024). *Zastosuvannia innovatsiinykh instrumentiv optymizuvannia biznes-protseviv pidpriemstv v umovakh yevrointehruvannia: vyklyky i perspektyvy* [Application of innovative tools for optimizing business processes of enterprises in the conditions of European integration: challenges and prospects]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku* [Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development], 2(12). <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.048>
3. Biben, O. I. (2014). *Pidvysychennia rivnia innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva* [Increasing the level of innovative development of agricultural production]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], (12). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_12\\_85](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_12_85)

4. Pavlova, V., Horban, S., & Bilenko, O. (2023). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Innovative technologies of personnel management in conditions of global instability]. *Naukovi perspektyvy* [Scientific Perspectives], 4(34), 279–290. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290)
5. Sobko, O., & Krysovati, I. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinymy proiektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk Ekonomiky* [Herald of Economics], (3), 84–97. <https://doi.org/10.35774/visnyk>
6. Bahorka, D., & Vertseva, A. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy ta metody yikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
7. Salo, A. Ya., & Artemchuk, M. O. (2020). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of innovative development of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economics. Management. Business], 3(33), 45–50. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.034550>
8. Tarasiuk, H., & Lahuta, Ya. (2025). Evoliutsiia pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia innovatsiinykh: vid klasychnykh teorii do suchasnykh paradyhm innovatsiinoho stratehuvannia [Evolution of approaches to strategic innovation management: from classical theories to modern paradigms of innovative strategizing]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.21>
9. Shkurenko, O., & Chorna, T. (2023). Innovatsiina stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh adaptatsii do suchasnykh vyklykiv [Innovative strategy of enterprise development in terms of adaptation to modern challenges]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika* [Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series], 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
10. Bordaiev, V. (2025). Stratehichne zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku eksportoorientovanykh pidpriemstv v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Strategic support for the innovative development of export-oriented enterprises in the conditions of global competition]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], (45). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16751435>
11. Liba, N., Turianchyk, Yu., & Lendel, M. (2025). Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehratsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti [Innovative strategies for business development in the conditions of post-war recovery of Ukraine: integration challenges and the role of entrepreneurial activity]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], 2(53), 329–334. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>
12. Davymuka, S. (2023). Innovatsiinyi imperatyv stratehii vidbudovy Ukrainy [Innovative imperative of Ukraine's reconstruction strategy]. *Rehionalna ekonomika* [Regional Economy], (3), 5–17. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1>
13. Mamotenko, D. Yu. (2008). Otsinka efektyvnosti investytsiinnykh proektiv [Evaluating the effectiveness of investment projects]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management], (628), 209–216. [https://vlp.com.ua/files/32\\_13.pdf](https://vlp.com.ua/files/32_13.pdf)
14. Manuilova, K. V., Nesenenko, P. P., & Lunova, O. K. (2024). Innovatsiine stratehichne upravlinnia dlia stiikoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Innovative strategic management for the sustainable development of communities under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia* [Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration], (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 11.04.2026

Дата публікації статті: 14.04.2026