

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-304-310

Дата надходження: 23.11.2025
Дата прийняття до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

РОЗБУДОВА СКЛАДОВИХ ТА ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ, В УКРАЇНІ

Максим Рожок

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

DEVELOPMENT OF COMPONENTS AND ELEMENTS OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS, IN UKRAINE

Maksym Rozhok

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0430-7056>

Анотація. У статті досліджено питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що враховуючи вагу та значення сучасних цифрових технологій в діяльності підприємств саме інновації виступають головним джерелом конкурентних переваг та дають можливість підприємству ефективно функціонувати на сучасних динамічних ринках, в умовах високого рівня турбулентності, ризиковості ведення бізнесу. Впровадження інновацій дає можливість бізнесу швидше адаптуватися до цих ринкових змін. Таким чином, управління підприємством для багатьох бізнесів-новаторів, з активною інноваційною позицією поєднується та споріднюється з здійсненням інноваційної діяльності, управлінням інноваціями.

Метою статті є дослідження питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у дослідженні питання управління в сфері інновацій обґрунтовує наявність та дію системи управління інноваційною діяльністю, елементами складовими якої виступають суб'єкти, об'єкти управління, принципи її розбудови та функціонування, функції прийняття та реалізації управлінських дій та рішень, організаційно-правові, економічні, соціально-психологічні методи реалізації, а також невід'ємною умовою функціонування такої системи виступає належний обсяг необхідного ресурсного забезпечення.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшої розробки напрямів інноваційної стратегії підприємства в якій визначаються мета, цілі завдання інноваційного розвитку підприємства та подальшого узгодження напрямів управлінських дій з стратегією, стратегічними цілями та управлінськими рішеннями які будуть приймати керівники в управлінні інноваційною діяльністю.

Ключові слова: управління, управління інноваційною діяльністю підприємств, система, діджиталізація, інновації, діджиталізація бізнесу в Україні

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 12

Summary. The article studies the issues of development of components and elements of the system of management of innovation activity of enterprise in the context of digitalization of business in Ukraine.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that taking into account the weight and importance of modern digital technologies in the activities of enterprises, it is innovations that act as the main source of competitive advantages and enable the enterprise to function effectively in modern dynamic markets, in conditions of a high level of turbulence, riskiness of doing business. The introduction of innovations enables businesses to adapt faster to these market changes. Thus, enterprise management for many innovative businesses, with an active innovative position, is combined and related to the implementation of innovation activities, innovation management.

The article is aimed at studying the development of components and elements of the system of management of innovation activity of enterprise in the context of digitalization of business in Ukraine.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, complex, structural, project, logical-dialectical, content-subject methodological approaches.

The scientific results obtained consist in the study of the issue of management in the field of innovations substantiates the existence and operation of the system of management of innovation activity, the elements of which are subjects, objects of management, the principles of its development and functioning, the functions of making and implementing managerial actions and decisions, organizational, legal, economic, socio-psychological methods of implementation, as well as an integral condition for the functioning of such a system the proper amount of necessary resource provision.

Prospects for further research lie in the expediency of further development of directions of the innovation strategy of the enterprise, which defines the purpose, goals, tasks of innovative development of the enterprise and further coordination of the directions of the management actions with the strategy, strategic goals and managerial decisions that will be made by managers in the management of innovation activity.

Keywords: management, management of innovation activities of enterprises, digitalization, innovations, system, digitalization of business in Ukraine

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 12

Постановка проблеми. Однією з головних ознак сучасності є можливість, здатність керівників підприємств своєчасно та відповідно реагувати на потреби споживачів та зміни кон'юнктури ринку, розробляючи та впроваджуючи товари та послуги які найбільш повно відповідали б існуючим потребам ринку. Впровадження продуктових та процесних інновацій забезпечує підприємству зростання рівня попиту та обсягів реалізації та за умов ефективного управління, дасть можливість до зростання прибутковості підприємства, конкурентоспроможності його продукції та бізнесу загалом. Враховуючу вагу та значення сучасних цифрових технологій в діяльності підприємств саме інновації виступають головним джерелом конкурентних переваг та дають можливість підприємству ефективно функціонувати на сучасних динамічних ринках, в умовах високого рівня турбулентності, ризиковості ведення бізнесу. Впровадження інновацій дає можливість бізнесу швидше адаптуватися до цих ринкових змін. Таким чином, управління підприємством для багатьох бізнесів-новаторів, з активною інноваційною позицією поєднується та споріднюється з здійсненням інноваційної діяльності, управлінням інноваціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження та концептуальні бачення наукових підходів до управління інноваціями представлено у працях багатьох провідних науковців. Це

обумовлено високою актуальністю та важливістю дослідження питання управління інноваційної діяльністю пов'язаних з сучасними тенденціями переходу до технологій Четвертої промислової революції, Індустрії 4.0. та процесів інноватизації виробничої, управлінської, комерційної й інших сфер та активування інноваційної діяльності як основи, рушійної сили зростання конкурентоспроможності підприємств (Кириченко, 2021, 2024).

У дослідженнях К. Сорока (2013) сутність управління визначається як певна сфера людської діяльності, що з'явилася внаслідок розподілу праці та впроваджується керівниками в управлінні за для досягнення підприємством визначених цілей. Водночас, цим науковцем представлено й інше трактування за яким управління забезпечує спрямовану організацію та координування діяльності підприємства.

На думку В. Покотилової (2008) управління виступає діями направленими на досягнення визначених цілей. За визначенням А. Полянської (2011) управління є системою яка забезпечує ефективний розподіл ресурсів необхідних для досягнення поставлених управлінських завдань, цілей. У праці В. Тимцуник, В. Ціпуринда (2011), управління також представлене системою, основу якої формують інновації. У дослідженнях Н. Тарнавської (2012) увага акцентована на

управлінських інноваціях як невід'ємної складової ефективного управління в сучасних умовах.

Загальне розуміння управління як впливу суб'єктів на об'єкти управління з метою досягнення мети та цілей діяльності представлено у працях А. Загороднього, Г. Вознюк (2007). Науковці наголошують на функціональних аспектах за якими управління виступає сукупністю базових функцій, що забезпечують вплив суб'єкта на об'єкт управління.

У працях О. Єфремова (2012) управління представлено як вид діяльності спрямований на реалізацію визначеної мети; як наукова категорія з обґрунтування теоретико-концептуальних засад формування в межах системи управлінських відносин; як процес завдяки якому можуть і повинні бути реалізованими управлінські функції. Узагальнюючи сутність та поняття управління слід зазначити, що воно розглядається науковцями як система, як процес, як функція, з позицій теоретичних підходів до управління та як вплив що здійснюється на об'єкт управління.

Досліджуючи наукову дефініцію сутність та поняття «управління інноваціями» у працях зарубіжних та вітчизняних науковців слід зазначити, що вони мають щодо неї різні наукові підходи та бачення.

Одним із найбільш фундаментальних представлених у численних наукових працях є системний підхід до управління. У дослідженнях А. Череп, Л. Олейнікової, О. Ткаченко, О. Череп (2009) він представлений як система управління інноваціями, що являє собою сукупність суб'єктів та об'єктів управління між якими сформовані взаємозв'язки та системна взаємодія, а також принципів, управлінських функцій, методів, технологій за якими ця системна сукупність взаємодіє. Слід зазначити, що підхід до управління інноваційною діяльністю як системою не лише представляє систему як сукупність складових між яким сформована та відбувається взаємодія, на наш погляд

системний підхід розкриває цілісність та постійність процесів здійснення інновацій, інноваційної діяльності та сприйняття їх не як періодичне чи тимчасове явище, а як постійну діяльність, що має всі ознаки та якості системи.

У дослідженнях В. Покотилової (2008) системний підхід поєднано із процесним підходом, і управління інноваційною діяльністю, на думку автора, являє собою систему управління інноваційними процесами. Слід зазначити, що поєднання системного та процесного підходів загалом є притаманним сучасному баченню управління. В управлінні інноваційною діяльністю він відображає саму суть дії такої системи яка реалізує взаємозв'язки та взаємодію між суб'єктами та управлінням через впровадження процесів, застосовуючи системний підхід.

У дослідженнях А. Турило (2017) управління інноваційною діяльністю представлено як складову загальної існуючої на підприємстві системи управління. Таке бачення, на наш погляд, відображає традиційний підхід як до розуміння систем загалом так і до управління інноваціями зокрема, оскільки таким чином управління інноваційною діяльністю є частиною яка поряд з іншими (операційною, виробничою, постачальницькою, фінансовою, збутовою) діяльністю формують загальну систему управління підприємством. Слід зазначити, що таким чином автором представлено системно-функціональний підхід до управління.

Системо-організаційний підхід до управління обґрунтовано у праці Ю. Буреннікова, Н. Поліщук, & В. Ярмоленко (2011). На думку цих науковців управління інноваційною діяльністю являє собою складову управління виробничою системою, а саме ту що, спрямована на впровадження інноваційних процесів в діяльності підприємства. Простежується певна дуальність цього бачення яке проявляється в тому, що управління інноваціями здійснюється завдяки реалізації процесів і водночас сама система

управління являє собою сукупність цих інноваційних процесів.

Проте не зважаючи на значну кількість наукових праць, що представляють авторські бачення сутності управління інноваційною діяльністю підприємств, питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження питання розбудови складових та елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, комплексний, структурний, проектний, логічно-діалектичний, змістовно-суб'єктний та інші методологічні підходи.

Виклад основного матеріалу.

Методологія управління в сфері інновацій обґрунтовує наявність та дію системи управління інноваційною діяльністю, елементами складовими якої виступають суб'єкти, об'єкти управління, принципи її розбудови та функціонування, функції прийняття та реалізації управлінських дій та рішень, організаційно-правові, економічні, соціально-психологічні методи реалізації, а також невід'ємною умовою функціонування такої системи виступає належний обсяг необхідного ресурсного забезпечення.

За дослідженням науковців до такого ресурсного забезпечення відносять безпосередньо матеріальне, фінансове, технічне забезпечення, кадрове – наявність достатньої кількості та необхідного рівня інтелектуальних знань, кваліфікації персоналу, інформаційних ресурсів. В забезпеченні інформаційними ресурсами науковцями зазначаються важливість формування всього комплексу нормативної документації – наказів, розпоряджень, положень про роботу структурних

підрозділів та посадових інструкцій для працівників. В сучасному світі зростає роль інформаційних ресурсів, в тому числі: збір та опрацювання використання інформації, формування та управління потоками вхідної та вихідної інформації, аналіз та оцінка даних з метою інформаційного забезпечення процесів управління, що дає можливість ідентифікувати напрями інноваційного розвитку та прийняти управлінські рішення з питань інновацій.

Перши завдання з управління інноваціями науковці зазначають розробку та затвердження інноваційної стратегії підприємства – саме з ній визначаються мета, цілі завдання інноваційного розвитку підприємства [178-184]. Відповідно в дальшому напрями управлінських дій мають бути узгодженими з стратегією та стратегічними цілями та управлінськими рішеннями які будуть приймати керівники в управлінні інноваційною діяльністю.

Суб'єктами управління інноваційною діяльністю виступають керівники менеджери, що здійснюють безпосереднє управління напрямом інноваційної діяльності та загалом перший керівник підприємства та менеджери середньої та низових ланок відповідальні за реалізацію рішень сфери інновацій. Таким чином, суб'єкти управління це особи які мають повноваження та права для прийняття управлінських рішень, використання методів та засобів в управлінні інноваціями. Водночас, в управлінні інноваціями науковцями зазначаються наявність як внутрішніх суб'єктів (менеджери, керівники всіх рівнів підприємства) так і зовнішніх до яких відносять державні органи та фінансові, інвестиційні, суспільні, наукові, національні та міжнародні організації які працюють в сфері інноваційної діяльності та долучені до її функціонування. Внутрішні суб'єкти реалізують, використовують функції та управлінські методи з метою впливу на об'єкти управління.

Об'єктами інноваційної діяльності загалом виступають: інноваційні проекти та

програми розроблені та реалізовані підприємством, наукові знання, розробки, нематеріальні активи; нове обладнання, прилади, нові процеси виробництва; інфраструктура інноваційної діяльності сфери виробництва та бізнесу; рішення технічного, організаційного, управлінського, виробничого та комерційного характеру які значною мірою покращують структуру та якість діяльності в виробництві та інших сферах; ресурси, їх добуток та використання; нові товари та послуги; інноваційні механізми завдяки яким здійснюється просування та реалізація продукції, формуються нові товарні та споживчі ринки та інші. Слід зазначити, що цей перелік визначений законодавством представляє фактично всі можливі види об'єктів інноваційної діяльності. Зазначимо, що в питаннях управління інноваційною діяльністю підприємств об'єктами такої системи управління виступають безпосередньо нові інноваційні продукти, процеси, технології, що розробляються та впроваджують на підприємстві працівники – персонал підприємства задіяний в процесах здійснення інноваційної діяльності на всіх етапах та ділянках її проведення.

До загальних функцій управління інноваційною діяльністю відносять функції планування, організації, мотивації та контролю, а також низку конкретних функцій пов'язаних з тими чи іншими завданнями які мають бути виконаними в проведенні інноваційної діяльності таких як здійснення науково-дослідних чи дослідно-конструкторських робіт, управління фінансами, управління персоналом, розробка та управління інноваційним проектом та інші.

Конкретні функції керуючої підсистеми можуть включати безпосередньо формування інноваційної стратегії підприємства, розбудову нових організаційних структур які здійснюватимуть управління інноваційною діяльністю; здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності та розробку планів інноваційної

діяльності, стратегічних та тактичних планів; впровадженням системи мотивування керівників і працівників; впровадження дієвого контролю за виконанням планів та рішень. Зазначимо, що ці конкретні функції можуть бути різними і змінними та залежать від прийнятої підприємством стратегії інноваційного розвитку, її мети та цілей.

Зазначимо, що ефективне управління інноваційною діяльністю потребує формування організаційної структури відповідальної за цю сферу в якій мають бути включеними фахівці в сфері інновацій та працівники які мають право приймати рішення в питаннях управління інноваційною діяльністю. Таким чином, в межах існуючої організаційної структури може бути сформований новий структурний підрозділ за напрямом інноваційної діяльності, що об'єднуватиме фахівців з інновацій такий як відділ розробок інновацій чи проектна група. Функціонування такого підрозділу може бути як постійним так і тимчасовим, в залежності від потреб підприємства, напрямів діяльності, масштабів та ефективності інноваційної діяльності. Проте організаційно залученими в тій чи в іншій мірі до роботи з інноваціями, інноваційною діяльністю є фактично всі працівники підприємства.

Внаслідок цього наголошується на необхідності створення в межах системи управління інноваційною діяльністю відповідних спеціалізованих підрозділів, створення відділів, що забезпечуватимуть координацію дій з інноваційної діяльності, мотивування проектних груп та відділів інноваційних розробок; формування на підприємстві спеціальних фондів за для акумулювання коштів для реалізації, фінансування та стимулювання інноваційної діяльності; організацію дій з інформування та консультування з питань інновацій; створення структурних підрозділів наукової науково-дослідної роботи, лабораторій, конструкторських бюро напрямом роботи яких стане розробка

та впровадження на підприємстві нових технологій.

Застосування економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів управління дасть можливість керівникам впровадити процес управління стимулюючи персонал до впровадження інновацій, координувати процеси виконання тих чи інших етапів та забезпечувати контроль здійснення інноваційної діяльності застосовуючи показники індикатори. Таким чином акцентується увага на важливості необхідності застосування методів управління інноваційною діяльністю, що є особливо актуальним в питаннях мотивування працівників, а також на важливості визначення в інноваційних стратегіях показників індикаторів досягнення результатів які мали б чіткі якісні, кількісні та часові виміри і за якими можна було дослідити стан впровадження, реалізації стратегічних інноваційних цілей. Загальними принципами на засадах яких повинен базуватися процес управління інноваційною діяльністю підприємства виступають принципи: системності, динамічності, цілеспрямованості, узгодженості, багатоваріантності, невизначеності, спійкості, гнучкості, наукової обґрунтованості, єдності цілей, адаптивності, неперервності, ефективності.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнесу потребує прийняття низки управлінських рішень спрямованих на формування інституційно-правового

середовища сприятливого для впровадження підприємствами процесів цифровізації та загального прискорення цифрової трансформації економічних систем, а також спрямованих на стимулювання інноваційної діяльності впровадження цифрових технологій, розбудову інтегрованих інформаційних систем, використання підприємствами сучасного програмного забезпечення, цифрових електронних платформ, додатків, перехід на цифровий документообіг та здійснення інших заходів з використанням нових цифрових технологій з метою найбільш ефективної та водночас докорінної цифрової трансформації системи управління підприємством.

Імплементация всього комплексу наукових підходів до розбудови системи та впровадження управління інноваційною діяльністю підприємства дасть можливість вирішити проблеми, що гальмують розробку та впровадження інновацій в умовах діджиталізації та забезпечать ефективний інноваційний розвиток бізнесу. Застосування принципів, функцій, методів та інструментів управління дасть можливість раціонально використовувати та примножувати людський капітал, його знання і здатність до генерування ідей, створення розробки та реалізації інновацій. Таким чином, управління інноваційною діяльністю забезпечує економічне зростання бізнесу і значною мірою формує рівень, результати соціально – економічного розвитку країни загалом.

Література:

1. Буренніков Ю., Поліщук, Н., & Ярмоленко В. (2011). Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи вдосконалення : монографія. Вінниця : ВНТУ. 184 с.
2. Загородній, А. & Вознюк, Г. (2007). Фінансово-економічний словник. К.: Знання. 1072 с.
3. Єфремов, О. (2012). Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля. 504 с.
4. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції:

монографія. К.: Університет КРОК. 368 с.
<https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>

5. Кириченко, О. (2024). Напрями управління інвестиційно-інформаційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (76). С. 96-103.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-96-103>

6. Покотилова, В. (2008). Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія. Київ : ННЦІАЕ. 304 с.

7. Полянська, А. (2011). Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком

підприємства: монографія. Івано-Франківськ : Акцент. 432 с.

8.Сорока, К. (2013). Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ДФА. 172 с.

9.Тарнавська, Н. (2012). Управління інноваціями у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України. *Управлінські інновації*. № 1. С. 52–58.

10.Тимцуник, В. & Ціпурида, В. (2011). Побудова системи управління підприємства на засадах інноваційного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. С. 10-25.

11.Турило, А. (2017). Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Кривий Ріг: Вид. Козлов. 307 с.

12.Череп, А. (2009). Управління підприємством на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: ЗНУ.270 с.