

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-229-235

Дата надходження: 27.02.2026
Дата прийняття до друку: 20.03.2026
Дата публікації: 30.03.2026



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

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ганна Пазєєва¹

¹Канд. екон. наук, доцент, заступник завідуючого кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS AND EUROPEAN INTEGRATION

Anna Paziieva¹

¹PhD (Economics), associate professor, deputy head of the department of management technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. У статті досліджено концептуальні засади управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах євроінтеграції та диджиталізації з інтенсивним впровадженням нових цифрових технологій у всіх сферах функціонування та у виробничій, операційній, комерційній діяльності підприємств питання розробки нових продуктів, процесів та впровадження інноваційної діяльності з метою забезпечення подальшого інноваційного розвитку підприємств набуває нової ролі та значення. Метою статті є розгляд концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції. Методологічною основою дослідження стали методи формалізації та уніфікації, узагальнення, спостереження, абстрагування, порівняння, а також застосовано комплексний, системний, процесний наукові підходи. Отримані наукові результати полягають у тому, що в статті виявлено основні етапи інноваційної діяльності підприємства: формування ідеї, ініціювання розробки та впровадження інновації, оцінювання ринкового попиту на інновацію та доцільності і можливості їх розробки та реалізації; проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, перевірку можливостей для реалізації; проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт зі створення нової продукції; підготовки виробничих потужностей до подальшого випуску нової інноваційної продукції; випуску виробництва нової інноваційної продукції; комерціалізації інновації, яка передбачає організацію, просування та реалізації нової продукції, отримання доходу, прибутку та повернення вкладених інвестицій. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності подальшого розгляду питань за напрямками інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, інноваційного розвитку підприємств, а також дослідження ризиків інноваційної діяльності та управління процесами інноваційного розвитку з розробкою та реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємств, що набуває особливого важливого значення в умовах зростання конкуренції та на внутрішньому і міжнародних ринках, пов'язаних з євроінтеграцією України до міжнародного економічного простору та активного впровадження нових інноваційних цифрових технологій в умовах диджиталізації бізнесу в Україні.

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, диджиталізація бізнесу, євроінтеграція, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною діяльністю, інвестиційне забезпечення, сфера інформаційних технологій

Формула: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 13

Abstract. The article studies the conceptual foundations of management of innovation activity, innovative development of enterprises in the context of digitalization of business and European integration. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in the current conditions of European integration and digitalization with the intensive introduction of new digital technologies in all areas of functioning and in the production, operational, commercial activities of enterprises, the issue of developing new products, processes and introducing innovative activities in order to ensure further innovative development of enterprises acquires a new role and importance. The article is aimed

at considering the conceptual foundations of management of innovation activity, innovative development of enterprises in the context of digitalization of business and European integration. The methodological basis of the study was the methods of formalization and unification, generalization, observation, abstraction, comparison, as well as complex, systemic, process scientific approaches were applied. The scientific results obtained consist in the fact that the article reveals the main stages of innovation activity of the enterprise: formation of an idea, initiation of development and implementation of innovation, assessment of market demand for innovation and feasibility and possibilities of their development and implementation; conducting fundamental and applied scientific research, checking opportunities for implementation; carrying out research and development work on the creation of new products; preparation of production facilities for further production of new innovative products; production of new innovative products; commercialization of innovation, which involves the organization, promotion and sale of new products, obtaining income, profit and return on investment. Prospects for further research lie in the expediency of further consideration of issues in the areas of investment support of innovation activity, innovative development of enterprises, as well as the study of risks of innovation activity and management of innovative development processes with the development and implementation of a strategy for innovative development of enterprises, which is of particular importance in the conditions of growing competition and in domestic and international markets related to European integration of Ukraine into the international economic space and the active introduction of new innovative digital technologies in the context of digitalization of business in Ukraine.

Keywords: management, innovation activity, innovative development, digitalization of business, European integration, management of innovative development, management of innovation activity, investment support, information technology, enterprises

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 13

Постановка проблеми. В сучасних умовах євроінтеграції та диджиталізації з інтенсивним впровадженням нових цифрових технологій у всіх сферах функціонування та у виробничій, операційній, комерційній діяльності підприємств питання розробки та впровадження інноваційної діяльності з метою забезпечення подальшого інноваційного розвитку підприємств набуває нової ролі та значення. Актуальність інноваційної діяльності та її ключове значення для розвитку посилюється зростанням рівня конкуренції та вимог споживачів щодо якості та відповідності продукції і послуг сучасному техніко-технологічному рівню. Особливо важливою така відповідність є для підприємств, які працюють в сфері ІТ-технологій та в галузях високотехнологічного виробництва. Сучасні процеси глобалізації та євроінтеграції актуалізуються необхідністю швидкої адаптації до змін, що стає можливим завдяки впровадженню інноваційної діяльності, нових інноваційних технологій. Відповідно, інноваційна діяльність стає ключовим фактором впровадження змін та забезпечення подальшого розвитку. Впровадження такої діяльності потребує застосування комплексу наукових підходів, принципів та методів, які формують

наукове підґрунтя та надають науково-практичній інструментарій для здійснення інноваційної діяльності. Внаслідок цього дослідження концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації та євроінтеграції є важливим та актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції досліджувалося у працях багатьох провідних науковців.

Так, у дослідженнях К. Бліщук & Б. Стефанишин (2024), управління інноваційним розвитком організацій визначається як безперервний процес, який потребує глибокого розуміння потреб ринку, постійного моніторингу технологічних трендів та швидкої реакції на зміни.

У дослідженнях Л. Олійник (2017), Л. Забродської (2015) визначено, що формування сучасних моделей економічного зростання засноване на розробці та реалізації інноваційних ідей, розробок, продуктів та спрямовано на зміну технологій виробництва їх удосконалення, розвитку.

Дослідники Л. Олійник (2017), І. Підкаміний, В. Ціпуринда (2011)

зазначають, що інноваційний розвиток можна визначити як певну множину та багато вимірність відносин які формуються під час діяльності та взаємодію що спрямовується на досягнення економічної ефективності та розвитку підприємства, конкурентоспроможності його продукції, послуг.

В наукових працях зазначається важливість вибору формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Так, Л. Олійник (2017) приводить формулювання, згідно якого стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність дій і методів ведення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розробки та впровадження інновацій.

За дослідженням Л. Федулової, Е. Забарної, С. Філіппова (2016) «інноваційна діяльність» це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається.

Термін «розвиток» походить від дієслів «розвивати», «розвинути», що є синонімом німецького «entwicklung», що у свою чергу, відображає латинське «evolutio» – еволюція (від «evolvere» – розгортання) (Найдюк, 2013).

На думку А. Дунської (2013), розвиток означає покращення стану певного об'єкта, оскільки швидше ми можемо схарактеризувати такий процес як регрес.

У праці Л. Топоровської (2008) зазначається, що на будь-якому підприємстві інноваційний процес часто реалізується в різних напрямках одночасно, наприклад, у напрямку фінансів, маркетингу, постачання, виробництва, збуту, тощо.

Науковець І. Геращенко (2017) у своєму дослідженні стверджує, що інновацію можна назвати також інноваційним продуктом. У праці Р. Білик

(2019) акцентується увага на тому, що у сучасних умовах інноваційна модель розвитку є безальтернативною для багатьох країн. У відтворювальний цикл залучаються всі галузі національної економіки, які мають необхідний потенціал.

У праці І. Довба (2018) зазначається, що на сучасному етапі суспільного розвитку вирішення проблемних питань щодо забезпечення збалансованого регіонального зростання потребує швидкого розроблення, впровадження та застосування у виробництві сучасних технологічних й організаційних ідей, нової техніки на інноваційній основі.

Науковці М. Рогоза, К. Вергал (2011) зазначають, що інноваційний розвиток проявляє себе цілеспрямованим та незворотним внаслідок циклічного переходу на якісно новий рівень. Т. Пілявоз (2012) вказує на явище синергізму інноваційного розвитку та проявах відповідного процесу синергії та самих синергетичних ефектів у отриманих результатах інноваційної діяльності.

Узагальнюючи наукові дослідження щодо концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції слід зазначити, що науковці не мають єдиного бачення та розуміння тому ця тематика потребує подальших досліджень.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження концептуальних засад управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: формалізації та уніфікації, узагальнення, спостереження, абстрагування, порівняння, а також застосовано комплексний, системний, процесний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління інноваційної діяльності інноваційним розвитком

підприємств є важливою складовою управлінської діяльності та безперервним процесом, впровадження якого потребує від керівників отримання широкого обсягу інформації про ринок, про вплив економічного, демографічного, міжнародного та іншого характеру. Необхідним є розуміння техніко-технологічних змін, які відбуваються, а особливо змін, пов'язаних із загальною цифровізацією, автоматизацією в різних напрямках та сферах економічної діяльності. Підприємства у своєму функціонуванні, виробничій діяльності повинні бути на одній хвилі із тими змінами, які передбачені, відбуваються чи будуть відбуватися у зовнішньому, ринковому чи економічному середовищі. Від цього напрямку залежатиме конкурентоспроможність підприємства, його виробнича діяльність та той економічний результат, який отримуватимуть підприємства в процесі виробництва та реалізації виробленої продукції та послуг. Управління інноваційним розвитком дає можливість підприємству тривалий час зберігати високий рівень конкурентоспроможності та забезпечувати високу економічну ефективність діяльності. Не менш важливого значення має інноваційний розвиток для оновлення життєвого циклу організації внаслідок активної розробки та впровадження нових інноваційних продуктів, внаслідок чого відновлюється загалом та забезпечується стабільність економічної діяльності, підприємство має можливість стабільно переживати етапи економічних криз з найменшими витратами або й навпаки, отримує новий виток економічного розвитку. Водночас, інноваційна діяльність підприємств поєднується з високою гнучкістю та адаптивністю організаційної структури та механізму в управлінні підприємства, оскільки з одного боку саме розробка та впровадження інновацій забезпечує адаптування підприємства до змін ринкового попиту на продукцію та послуги на ринку згідно із зміною ринкових

тенденцій та попиту споживачів, водночас сама інноваційна діяльність потребує гнучкості, адаптивності внутрішнього середовища підприємства, його технологічних ресурсів, потенціалу системи управління, персоналу, для того щоб швидко перелаштувати внутрішні системи підприємства на розробку та випуск нової інноваційної продукції тоді, коли це необхідно для забезпечення діяльності та розвитку підприємства загалом. Така чутливість до впровадження інновацій та інноваційних змін є відмінною рисою сучасного підходу до управління і зокрема завдяки впровадженню управління інноваційною діяльністю підприємства. Ефективність інноваційної діяльності та її результат забезпечує подальший шлях для інноваційного розвитку організації.

Формування та впровадження підприємством інноваційної діяльності потребує розробки стратегії управління інноваційною діяльністю, прийняття певної моделі інноваційного розвитку та формування в його середовищі відповідної інноваційної культури. Таким чином, управлінські рішення щодо управління інноваційною діяльністю організації повинні, на наш погляд, бути спрямованими на планування, організацію інноваційної діяльності підприємства, мотивування персоналу до активного залучення в інноваційну діяльність та до інноваційної активності, регулювання процесів інноваційної діяльності та координування всіх структурних підрозділів до роботи в умовах активної розробки та впровадження інновацій, організацію та здійснення ефективного контролю за процесами та результатами здійснення інноваційної діяльності.

Водночас, важливим є підтримка впровадження інноваційних процесів, які формують основу для зростання та інноваційного розвитку і дають можливість отримувати конкурентні переваги в реаліях сучасного ринку. Розробка та впровадження інновацій забезпечує можливість для зростання економічної ефективності діяльності і водночас

забезпечує нові можливості для вирішення соціальних проблем, задоволення попиту населення та споживачів на новому, більш високому техніко-технологічному рівні. Саме тому впровадження інноваційної діяльності та забезпечення таким чином подальшого інноваційного розвитку підприємств є принципово важливим для функціонування.

Основою для здійснення інноваційної діяльності підприємства є розробка та прийняття стратегії інноваційного розвитку підприємства та передбачає визначення стратегічних цілей, реалізація яких за визначеними стратегічними напрямками дасть можливість досягнути мети інноваційної діяльності підприємства і забезпечення його інноваційного розвитку. Як вже зазначалося, формування розробки такої стратегії здійснюється з метою забезпечення підприємству можливостей для випереджального розвитку через впровадження безперервних удосконалень продукції та послуг, що випускаються підприємством та через удосконалення процесів діяльності і управління. Таким чином, інноваційна діяльність потребує комплексного підходу до управління, а також до координації всіх ресурсів, які необхідні для забезпечення інноваційної активності та реалізації нових інноваційних ідей. Наступним важливим підходом для управління інноваційною діяльністю є системний підхід. Це пов'язано із тим, що розробка та впровадження інновацій на підприємстві потребують залучення до їх реалізації виконання всіх наявних ресурсів, працівників, структурних підрозділів і саме це дає можливість ефективно управляти та впроваджувати інновації. Відповідно, всі структурні підрозділи підприємства виступають складовими та елементами системи інноваційної діяльності і підсистеми більш високого порядку – всієї системи управління підприємством, зберігаючи всі наявні при цьому взаємозв'язки та взаємодії між її елементами.

Наступним ключовим підходом до управління інноваційною діяльністю підприємства є процесний підхід, це передусім пов'язано із тим, що сама інноваційна діяльність є процесом проходження низки послідовних етапів, таких як проведення фундаментальних, прикладних, наукових досліджень, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, вивід нового товару, зростання його випуску, досягнення максимальних обсягів виробництва, результатом яких є реалізація інноваційної діяльності та загалом забезпечення інноваційного розвитку.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність на підприємстві здійснюється з дотриманням та виконанням низки послідовних етапів. Етапи інноваційної діяльності можна визначити як процес реалізації наукової ідеї, наукового задуму в реальний продукт, послуги з метою її подальшої комерціалізації. Відповідно, етапи інноваційної діяльності охоплюють низку етапів.

Перший етап - генерація формування нової ідеї та проведення досліджень щодо виявлення потенційних потреб споживачів, на задоволення яких буде спрямована нова ідея, реалізована у відповідному інноваційному продукті, а також здійснення аналізу, оцінювання ринку, потенційних можливостей підприємства щодо розробки та випуску нової продукції.

Другий етап передбачає проведення фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень (при розробці радикально нових інноваційних винаходів, що суттєво змінює технології та продукт). На цьому етапі відбувається теоретичне обґрунтування ідеї в наукову експериментальну розробку, яка водночас потребує перевірки щодо можливостей її реалізації.

На третьому етапі здійснюється проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт зі створення нової продукції.

На четвертому етапі планується та реалізується підготовка виробничих

потужностей до подальшого випуску нової інноваційної продукції. При цьому, як розробляється сам продукт та технологічні карти його випуску, так і готується та переоснащується виробнича база, здійснюється інженерна підготовка потужностей, проводять випробування та за необхідності модернізують виробниче обладнання.

На п'ятому етапі безпосередньо розпочинається випуск, виробництво нової інноваційної продукції, її виробниче освоєння те серійний чи масовий випуск цієї продукції.

Шостий етап передбачає організацію та проведення маркетингової компанії по просуванню та організації подальшої комерціалізації виробленої нової інноваційної продукції, формуються канали збуту продукції та безпосередньо отримують прибуток від її просування та продажу. Цей етап передбачає початок та подальше зростання продажів нової інноваційної продукції і відповідно повернення вкладених в інноваційну діяльність інвестицій через отримання доходу і прибутку від інноваційної діяльності, тобто отримання економічного ефекту.

Невід'ємними складовими теоретично-методичного базису здійснення інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку є визначення ключових принципів, на засадах яких здійснюють інновації, такими принципами є 6 принципів – цілеспрямованості, системності, безперервності наукової новизни, досяжності (можливості реалізації) технологічності, гнучкості, адаптивності, економічності, динамічності та інші.

Висновки. В результаті проведених досліджень виявлено основні етапи інноваційної діяльності підприємства, що

включають послідовне виконання етапів: 1) формування ідеї, ініціювання розробки та впровадження інновації, оцінювання ринкового попиту на інновацію та доцільність і можливості їх розробки та реалізації; 2) проводять фундаментальні та прикладні наукові дослідження, перевірку можливості для реалізації; 3) здійснюється проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт зі створення нової продукції; 4) планується та реалізується підготовка виробничих потужностей до подальшого випуску нової інноваційної продукції; 5) розпочинається запуск виробництва нової інноваційної продукції; 6) комерціалізація інновації, яка передбачає організацію просування реалізації нової продукції, отримання доходу та прибутку і повернення вкладених інвестицій.

Досліджено і виявлено наукові підходи і принципи, на засадах яких здійснюється інноваційна діяльність та забезпечується майбутній інноваційний розвиток підприємств в умовах диджиталізації бізнесу та євроінтеграції.

Перспективи впровадження подальших наукових досліджень доцільно здійснювати за напрямками інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, інноваційного розвитку підприємств, а також дослідження ризиків інноваційної діяльності та управління процесами інноваційного розвитку із розробкою та реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємств, що набуває особливого важливого значення в умовах зростання конкуренції та на внутрішньому і міжнародному ринках, пов'язаних з євроінтеграцією України до міжнародного економічного простору та активного впровадження нових інноваційних цифрових технологій в умовах диджиталізації бізнесу в Україні.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Білик, Р. (2019). Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 26. С. 17-24.
2. Бліщук, К., Стефанишин, Б. (2024). Управління інноваційним розвитком організацій. *Економіка та суспільство*. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>
3. Геращенко, І. (2017). Інноваційний потенціал підприємства. Харків: НТУ "ХПІ". 157 с.
4. Довба, І. (2018). Теоретичні основи інноваційного розвитку регіону. *Причорноморські економічні студії*. № 30. С. 135-139.
5. Дунська, А. (2013). Визначення категорії «інноваційний механізм розвитку промислових підприємств». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. С. 169-179.
6. Забродська, Л. (2015). Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти. *Theory and methods of educational management*. №2 (16). umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf
7. Найдюк, В. (2013). Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 3. С. 251-263.
8. Олійник, Л. (2017). Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. № 3 (27). С. 51-58.
9. Пілявоз, Т. (2012). Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. № 4. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085&p=1>.
10. Підкамінний, І., Ціпуринда В. (2011). Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. №3 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
11. Рогоза, М., Вергал, К. (2011). Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ. 136 с.
12. Топоровська, Л. (2008.). Сутність інноваційної програми та її місце в інноваційному процесі машинобудівного підприємства. *Логістика*. №2. http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_633/102.pdf
13. Федулова, Л., Забарна, Е., Філіппова, С. (2016). Інноваційний розвиток підприємства. Одеса, ОНПУ: Бондаренко. 700 с.