
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-227-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-227-236)

УДК 658.5:330.341.1:004

JEL classification: M10; M15; O22

Марина Вікторівна Кондрашова

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: kondrashova1210@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0206-6185>

Олександр Миколайович Кондрашов

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри політології

Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: alexkondrashov000@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3064-8572>

Лариса Михайлівна Мех

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: mehlarisa@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4418-7036>

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КЛЮЧ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

Анотація. Актуальність дослідження полягає в тому, що інноваційний менеджмент стає визначальним фактором для виживання та процвітання організацій та є невід'ємною частиною стратегії сучасних організацій. В умовах глобальної конкуренції успіх організацій значною мірою залежить від здатності ефективно управляти інноваційними процесами. Це включає не лише впровадження нових технологій, але й формування інноваційної культури, розвиток персоналу та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Застосування сучасних методів управління, таких як Agile, Lean, та Design Thinking, дозволяють організаціям бути більш гнучкими та орієнтованими на клієнта. Встановлено, що інвестиції в дослідження, розвиток інфраструктури та підтримка стартапів є критично важливими для створення сприятливого інноваційного середовища. Стаття присвячена дослідженню інноваційного менеджменту та полягає в необхідності розробки ефективних підходів до управління інноваціями.

Ключові слова: Інноваційний менеджмент; цифрова трансформація; сталий розвиток, технологічні інновації, управління змінами; конкурентоспроможність; цифрові технології; глобалізація.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. В умовах розвитку цифрових технологій, штучного інтелекту та швидкого змінювання макроекономічних умов, компанії постають перед необхідністю швидко адаптуватися та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

творити революційні зміни. За таких умов застосування інноваційних підходів стає первинною умовою для конкурентоспроможності та процвітання бізнесу.

Реалії сучасного світу вимагають від організацій не лише адаптації до стрімких змін, але й активного впровадження інновацій для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Однак більшість компаній стикаються з перешкодами, які ускладнюють цей процес. Основна проблема полягає в тому, що традиційні підходи до менеджменту часто виявляються недостатньо ефективними у вирішенні сучасних викликів. Організації потребують нового бачення, яке враховує як технологічні інновації, так і соціальні зміни.

Перша група проблем пов'язана із цифровою трансформацією. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та автоматизація вимагає значних інвестицій, а також наявності висококваліфікованих кадрів. Водночас багато компаній постають перед труднощами інтеграції цих технологій у свої бізнес-процеси.

Друга проблема полягає у створенні інноваційної культури в організації. Багато компаній зосереджуються на короткострокових цілях, ігноруючи важливість довгострокового стратегічного планування. Відсутність мотивації до творчості серед працівників і страх перед невдачами створюють додаткові бар'єри на шляху до інновацій.

Третій аспект проблеми стосується глобалізації та зростання конкуренції. Компанії змушені діяти у складних умовах, коли доступ до ресурсів обмежений, а вимоги споживачів постійно змінюються. Це потребує від менеджерів швидких рішень, які часто супроводжуються ризиками.

Четверта проблема полягає в недостатньому рівні державної підтримки інновацій. Незважаючи на існування грантів і програм, які стимулюють розвиток інноваційної діяльності, багато компаній стикаються з бюрократичними перешкодами та недоліками у фінансуванні.

Останній виклик – це необхідність інтеграції принципів сталого розвитку. Зростаючий тиск з боку суспільства щодо екологічної відповідальності вимагає від компаній адаптації до нових стандартів, що часто є фінансово та організаційно складним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед закордонних науковців, які проводять мета-аналіз існуючих досліджень щодо інновацій у менеджменті, належать Walker R. M., Chen J., Aravind D. Такі автори, як Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K., Majchrzak A. досліджують,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

як цифрові технології впливають на інноваційний менеджмент. Теесе D. J. розглядає роль динамічних можливостей в умовах нестабільності та високих ризиків. Особлива увага приділяється вченими Adner R., Кароог R. щодо ролі стратегічного планування, що дозволяє оптимізувати час виходу на ринок і максимізувати шанси на успіх. Зарубіжні автори Foss N. J., Saebi T. аналізують зв'язок між інноваціями в бізнес-моделях та організаційною структурою.

Ці дослідження демонструють багатогранність підходів до інноваційного менеджменту та висвітлюють актуальні проблеми, які є визначальними для формування стратегій майбутнього.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць щодо сучасних методів управління, існує необхідність комплексного дослідження та розробки ефективних підходів до управління інноваціями.

Метою статті є вивчення ролі інноваційного менеджменту в забезпеченні сталого розвитку організацій в умовах цифрової епохи, що дозволить організаціям залишатися конкурентоспроможними та відігравати провідну роль у формуванні майбутнього економіки та суспільства.

Виклад основного матеріалу. У статті розглянуто основні аспекти інноваційного менеджменту як ключового чинника забезпечення сталого розвитку організацій у цифрову епоху. Інноваційний менеджмент — це процес управління інноваціями, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційної діяльності підприємства чи організації. Він спрямований на створення, розвиток і впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-моделей та управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Основними складовими інноваційного менеджменту є:

1. Генерація ідей – пошук, розробка та аналіз нових ідей, які можуть стати основою інноваційного продукту або процесу.
2. Дослідження та розробки – проведення наукових і технічних досліджень для створення нових технологій або вдосконалення існуючих.
3. Фінансування інновацій – пошук джерел фінансування, включаючи власні кошти, державні гранти, венчурний капітал тощо.
4. Комерціалізація – перетворення ідеї в реальний продукт або послугу, яка виходить на ринок.
5. Управління ризиками – виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6. Моніторинг та оцінка ефективності – контроль впровадження інновацій, оцінка їхньої ефективності та внесення коректив.

У сучасному науковому дискурсі активно розглядається проблема вибору між традиційними та гнучкими підходами до управління проєктами. Останні публікації висвітлюють як переваги, так і недоліки обох підходів, а також акцентують увагу на гібридних методологіях.

Зарубіжні автори Walker R. M., Chen J., Aravind D. у статті "Management Innovation: A Meta-Analysis of Effects on Organizational Outcomes" показують, що управлінські інновації мають значний вплив на продуктивність організацій, включаючи підвищення ефективності, покращення фінансових показників та зміцнення корпоративної культури. Важливим висновком є те, що позитивний вплив інновацій залежить від здатності компаній адаптувати їх до своїх потреб, що підкреслює важливість стратегічного планування [1, с. 745-773]. Дослідження аналізує, як управлінські інновації впливають на продуктивність організацій. Автори підкреслюють важливість адаптації стратегій до індивідуальних характеристик компаній.

Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K., Majchrzak A. у статті "Organizing for Innovation in the Digitized World" досліджують, як цифрові технології впливають на інноваційний менеджмент. Автори аналізують роль цифрових платформ, які сприяють інтеграції різних функціональних команд у компанії, прискорюють процес розробки інновацій і полегшують комунікацію. Особливу увагу приділено технологіям штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей, які змінюють традиційні методи управління інноваціями [2, с. 1136-1155]. Стаття досліджує вплив цифрових платформ та технологій на процес інноваційного менеджменту.

Teece D. J. у статті "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy" розглядає роль динамічних можливостей в умовах нестабільності та високих ризиків. Автор стверджує, що для успішної реалізації інновацій компанії повинні мати можливість швидко адаптуватися до змін. Це включає використання даних у реальному часі для ухвалення рішень, розвиток кадрових компетенцій та управління змінами [3, с. 15-42]. Дослідження аналізує, як динамічні можливості можуть підвищити організаційну спритність та здатність реагувати на виклики інноваційної економіки.

Adner R., Kapoor R. у роботі "Right Tech, Wrong Time: Assessing the Market Readiness of Innovations" досліджують виклики, пов'язані з ринковою готовністю інновацій. Вони визначають, що навіть найбільш

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

революційні технології можуть провалитися через передчасний запуск. Основна увага приділена стратегічному плануванню, що дозволяє оптимізувати час виходу на ринок і максимізувати шанси на успіх. Автори також пропонують інструменти оцінки ринкової готовності інновацій [4]. Дослідження фокусується на стратегічному плануванні інновацій з урахуванням ринкової готовності.

Foss N. J., Saebi T. у статті "Business Model Innovation: The Organizational Dimension" автори аналізують вплив інновацій у бізнес-моделях на загальну ефективність організації. Основний акцент зроблено на необхідності інтеграції інновацій у бізнес-модель організації, щоб вона була стійкою до змін зовнішнього середовища. Автори також підкреслюють важливість організаційних змін для підтримки цих інновацій [5, с. 255-288]. У роботі проаналізовано зв'язок між інноваціями в бізнес-моделях та організаційною структурою.

Наведемо Таблицю 1 щодо надання практичних інструментів, які менеджери можуть використовувати для ефективного управління інноваціями у своїх організаціях.

Таблиця 1

**Таблиця практичних рекомендацій
з інноваційного менеджменту**

Практичні рекомендації	Опис	Джерело
1	2	3
Розробка та впровадження програм навчання персоналу	Підвищення цифрових компетенцій працівників через регулярне навчання та перекваліфікацію.	[2], [3]
Інтеграція інноваційних підходів до стратегічного планування	Використання методологій Agile, Lean та Design Thinking для підвищення адаптивності та швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі.	[1]
Створення внутрішньої інноваційної культури	Формування умов для творчості, мотивація працівників до участі в інноваційних проєктах.	[5]
Впровадження цифрових платформ для оптимізації процесів	Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та великих даних для автоматизації та покращення управлінських рішень.	[2], [4]
Використання відкритих інновацій	Залучення партнерів, клієнтів і постачальників до спільного створення нових продуктів і послуг	[9]

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**Закінчення таблиці 1**

1	2	3
Інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-процеси	Орієнтація на екологічність продукції та скорочення впливу на довкілля.	[5]
Оптимізація часу виходу на ринок для нових інновацій	Оцінка готовності ринку до інновацій перед запуском продукту або послуги.	[4]

Джерело: авторська розробка.

Така таблиця допомагає систематизувати практичні рекомендації та прив'язати їх до джерел, що може бути корисним для подальшого дослідження та реалізації у практиці.

Результати дослідження показали, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління організаціями. Інтеграція технологій штучного інтелекту, автоматизації, великих даних та Інтернету речей дозволяє підвищити продуктивність та оперативність управлінських процесів. Наприклад, компанії, які впроваджують цифрові рішення у виробничих і бізнес-процесах, демонструють приріст ефективності на 15-20 % у перші два роки після впровадження [6].

Важливим результатом дослідження стало виявлення ролі інноваційної культури в досягненні конкурентних переваг. Організації, які сприяють творчості, заохочують ініціативу працівників та створюють умови для експериментів, більш успішно адаптуються до змін. Понад 70 % компаній, які впровадили політику заохочення інновацій, відзначають покращення внутрішньої комунікації та зростання кількості нових ідей, що впроваджуються в роботу [7].

Одним із ключових викликів для компаній стало використання методологій Agile, Lean і Design Thinking. Дослідження показало, що лише 40 % організацій повністю адаптують ці підходи через недостатню підготовку менеджменту та опір змінам. Водночас ті компанії, які успішно застосовують ці методи, демонструють вищу гнучкість в ухваленні рішень та скорочують час виведення нових продуктів на ринок на 25 % [8, с. 141–149].

Дослідження впливу інноваційного менеджменту на стійкість організацій під час кризових ситуацій підтвердило його ефективність. Під час пандемії COVID-19 компанії, які активно впроваджували інновації, змогли швидше адаптуватися до нових умов, наприклад, шляхом розробки нових продуктів або переходу на цифрові платформи. Такі організації зберегли до 90% клієнтської бази, тоді як традиційні компанії втратили близько 30 % [9, с. 410–413].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Результати аналізу свідчать, що державна підтримка є ключовим фактором для розвитку інновацій. Грантові програми, пільгове кредитування та стимулювання досліджень значно підвищують конкурентоспроможність малого бізнесу. Однак недостатність фінансування та надмірна бюрократія часто обмежують можливості підприємців. Для вирішення цієї проблеми рекомендується спрощення процедур доступу до інноваційних програм [10, с. 256–269].

Інтеграція сталого розвитку в стратегії інноваційного менеджменту стає обов'язковою умовою для сучасних організацій. Компанії, які запроваджують екологічні стандарти та інвестують у «зелені» технології, отримують значні переваги, зокрема підвищення репутації серед споживачів. Дослідження показало, що понад 60 % клієнтів віддають перевагу брендам, які демонструють екологічну відповідальність [11].

Висновки та пропозиції. Сучасний світ бізнесу та управління вимагає від організацій гнучкості, адаптивності та здатності до інновацій, що є визначальними чинниками їхньої конкурентоспроможності. Компанії, які створюють сприятливі умови для творчості та підтримують розвиток персоналу, демонструють вищий рівень успішності впровадження інновацій.

У дослідженні підтверджено, що інноваційний менеджмент виступає ключовим елементом стратегії сталого розвитку компаній, особливо в умовах цифрової трансформації. Інтеграція новітніх технологій, розвиток інноваційної культури та впровадження сучасних підходів до управління дозволяє компанії підвищити ефективність, швидше адаптуватися до змін, скоротити витрати та створити унікальні конкурентні переваги. Це стає особливим фактором у контексті глобалізації та постійно зростаючої конкуренції.

Список використаних джерел

1. Walker, R. M. Management Innovation: A Meta-Analysis of Effects on Organizational Outcomes / R. M. Walker, J. Chen, D. Aravind // Journal of Management. – 2022. – № 48(3). – Pp. 745–773. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206321994515>.
2. Organizing for Innovation in the Digitized World / Y. Yoo, R. J. Boland, K. Lyytinen, A. Majchrzak // Organization Science. – 2021. – № 32(5), Pp. 1136–1155. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1421>.
3. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy / Teece D.J. // California Management Review. – 2020. – № 62(4). – Pp. 15–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620936745>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Adner R. Right Tech, Wrong Time: Assessing the Market Readiness of Innovations / R. Adner, R. Kapoor // *Strategic Management Journal*. – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3456>.
5. Foss N.J. Business Model Innovation: The Organizational Dimension / N.J. Foss, T. Saebi // *Academy of Management Annals*. – 2021. – № 15(2). – Pp. 255–288. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0152>.
6. Wamba S. F. Dynamics between big data analytics capabilities and organizational performance: A configurational approach / S. F. Wamba, M. M. Queiroz, L. Trinchera // *International Journal of Production Economics*. – 2020. – № 221. – Pp. 107–107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107868>.
7. Zhao X. A study on the impact of innovative culture on organizational innovation performance / X. Zhao, X. Chen, Z. Han // *Technology in Society*. – 2021. – № 64. – 101494. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101494>.
8. Wikhamn B. R. Innovation management in crisis: Effects of agile methodologies / B. R. Wikhamn // *Journal of Innovation and Knowledge*. – 2019. – № 4(3). – Pp. 141–149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001>.
9. Chesbrough H. To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective / H. Chesbrough // *Industrial Marketing Management*. – 2020. – № 88. – Pp. 410–413. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.
10. Mazzucato M. COVID-19 and public-sector capacity / M. Mazzucato, R. Kattel // *Oxford Review of Economic Policy*. – 2020. – № 36(1). – Pp. 256–269. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>.
11. Bocken N. M. P. The circular economy: Exploring the introduction of the concept among SMEs / N. M. P. Bocken, P. Ritala, P. Huotari // *Journal of Cleaner Production*. – 2021. – № 311. – 127570. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127570>.

References

1. Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2022). Management Innovation: A Meta-Analysis of Effects on Organizational Outcomes. *Journal of Management*, 48(3), 745–773. <https://doi.org/10.1177/014920632199451>.
2. Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2021). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 32(5), 1136–1155. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1421>.
3. Teece, D. J. (2020). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 62(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125620936745>.
4. Adner, R., & Kapoor, R. (2023). Right Tech, Wrong Time: Assessing the Market Readiness of Innovations. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>.
5. Foss, N. J., & Saebi, T. (2021). Business Model Innovation: The Organizational Dimension. *Academy of Management Annals*, 15(2), 255–288. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0152>.
6. Wamba, S. F., Queiroz, M. M., & Trinchera, L. (2020). Dynamics between big data analytics capabilities and organizational performance: A configurational approach. *International Journal of Production Economics*, 221, 107–107. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107868>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7. Zhao, X., Chen, X., & Han, Z. (2021). A study on the impact of innovative culture on organizational innovation performance. *Technology in Society*, 64, 101494. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101494>.

8. Wikhamn, B. R. (2019). Innovation management in crisis: Effects of agile methodologies. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 141–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001>.

9. Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410–413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.

10. Mazzucato, M., & Kattel, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(1), 256–269. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>.

11. Bocken, N. M. P., Ritala, P., & Huotari, P. (2021). The circular economy: Exploring the introduction of the concept among SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127570. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127570>.

Отримано 11.08.2024

UDC 658.5:330.341.1:004

JEL classification: M10; M15; O22

Maryna Kondrashova

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management
National University "Chernihiv Collegium"
named after T.G. Shevchenko (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: kondrashova1210@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0206-6185>

Oleksandr Kondrashov

Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Political Science
Kyiv National University T.G. Shevchenko

E-mail: alexkondrashov000@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3064-8572>

Larisa Mekh

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management
National University "Chernihiv Collegium"
named after T.G. Shevchenko (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mehlarisa@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4418-7036>

**INNOVATION MANAGEMENT: THE KEY TO SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL AGE**

Abstract. *The relevance of the study lies in the fact that innovation management is becoming a determining factor for the survival and prosperity of organizations and is an integral part of the strategy of modern organizations. In the context of the development of digital*