

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-27>

УДК 658.012.2:658.6:330.341.1

Лагута Ярослав Миколайович

кандидат економічних наук,

доцент, докторант,

Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2338-5500>**Yaroslav Laguta**

Zhytomyr Polytechnic State University

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНА КАТЕГОРІЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE AS A STRATEGIC CATEGORY IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням інноваційного розвитку підприємств як стратегічної категорії в умовах сучасних викликів та в контексті забезпечення сталого розвитку. На основі проведеного аналізу наукових джерел уточнено сутність інноваційного потенціалу підприємства, визначена його роль у формуванні стратегії розвитку. Обґрунтовано, що інноваційний розвиток виступає інструментом реалізації принципів «зеленої» економіки, циркулярного виробництва та ресурсоефективності, що відповідає сучасним пріоритетам сталого розвитку. Проведено аналіз показників впровадження інновацій на промислових підприємствах України в 2010–2024 роках. Визначені основні тенденції та причини їх змін. Запропоновані та розглянуті ключові стратегії інноваційно-сталого розвитку за типами стратегічної поведінки підприємства. Визначені умови доцільності їх впровадження, наведена характеристика кожної із стратегій, основні переваги їх застосування, можливі ризики та зв'язок із цілями сталого розвитку.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, стратегія, інноваційна стратегія, стратегічна поведінка, стратегічне управління, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність, циркулярна економіка, сталий розвиток.

Summary. The article is devoted to current issues of the innovative development of enterprises as a strategic category under modern challenges and in the context of ensuring sustainable development. Based on the analysis of scientific sources, the essence of the enterprise's innovation potential is clarified and its role in shaping the development strategy is defined. It is substantiated that innovative development serves as a tool for implementing the principles of the “green” economy, circular production, and resource efficiency, which correspond to contemporary priorities of sustainable development. An analysis of innovation implementation indicators in Ukrainian industrial enterprises for 2010–2024 has been conducted. The main trends and the reasons for their changes are identified. The increase in the share of innovation-active industrial enterprises in 2024, along with the growth of innovation expenditures, indicates structural modernization of production, the need for technological upgrades, and active implementation of digitalization processes, which play a key role in strengthening competitiveness. Under martial law, business innovation strategies must focus on survival, adaptation, and rapid restructuring. The article proposes and examines key strategies for innovation-driven sustainable development according to types of strategic behavior of enterprises. The conditions for their application are defined, together with the characteristics of each strategy, the main advantages of their implementation, potential risks, and their connection with the Sustainable Development Goals. It is demonstrated that an innovation policy built on strategic vision and a goal-oriented approach, which includes investments in research and development, human capital development, and a human-centered approach combined with digitalization processes, the use of artificial intelligence, and design thinking, will enable enterprises to respond to challenges and ensure long-term competitiveness. The implementation of project-based and agile methodologies will make this policy and management flexible and adaptive, while cooperation and clustering with universities and innovation centers will enhance effectiveness, achieving not only economic but also environmental and social goals, and creating added value.

Keywords: innovative development, innovation potential, strategy, innovation strategy, strategic behavior, strategic management, enterprise, efficiency, competitiveness, circular economy, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасний світ невідзначеностей та глобалізації, воєнних дій і в свою чергу посилення боротьби за ринки, прискореного технологічного прогресу та цифровізації, штучного інтелекту та змін, вимагає нової концепції інноваційного розвитку та її практичного втілення на підприємствах для забезпечення виживання, економічної стабільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Перехід до економіки знань, активне впровадження цифрових технологій, автоматизації та біоінженерних рішень формують нові вимоги до ефективності бізнес-процесів і організаційних моделей підприємств.

Варто зазначити, що інноваційна діяльність набуває стратегічного значення і в умовах трансформації української економіки в контексті реалізації європейських стандартів та принципів сталого розвитку. І це не лише створення нових продуктів і технологій, а й забезпечення збалансованого розвитку – економічного, екологічного та соціального. Інноваційний розвиток виступає інструментом реалізації принципів «зеленої» економіки, циркулярного виробництва та ресурсоефективності, що відповідає сучасним пріоритетам сталого розвитку.

Для розвитку підприємств та забезпечення конкурентоспроможності, впровадження інновацій є необхідною умовою. Для виробничих підприємств це модернізація виробничих процесів, розвиток органічного виробництва та використання біотехнологій, застосування цифрових платформ в управлінні логістичними процесами тощо. Разом з тим, існують численні виклики, які пов'язані як і з внутрішніми факторами, такі як, наприклад: нестача фінансових ресурсів, кадрів, недостатній рівень трансферу технологій, так і з зовнішніми факторами, такими як: воєнний стан, обмежений доступ малих і середніх підприємств до інноваційної інфраструктури, високий рівень конкуренції тощо. Тому інноваційний розвиток варто розглядати як стратегічну категорію управління, адаптації та гнучкості, як траєкторію довгострокового зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питань інноваційного розвитку, їх практичним впровадженням займається багато дослідників та практиків багато вчених та практиків. Серед них варто виділити наукові праці відомих зарубіжних вчених, таких як: Р. Аднер, С. Бланк, В. Дж. Гарсія-Моралес, А. Гаррідо-Морено, Е. Гонен, Дж. В. Зарта, Г. Чесбро, М. Янсїті та вітчизняних вчених: Бордаєв В., Гарафонова О., Грузіна І., Давимуха С., Дарушин О., Іпполітова І., Кифяк В., Ліба Н., Мануїлова К., Тарасюк Г., Янковой Р. та інших.

Стратегічне управління інноваціями охоплює формування інноваційної політики, вибір пріоритетних напрямів НДДКР, створення сприятливого організаційного клімату та системи мотивації пер-

соналу до нововведень. На рівні підприємств, так і галузей інноваційна стратегія повинна бути інтегрована зі стратегією сталого розвитку, враховувати екологічні обмеження, вимоги ресурсоефективності та соціальної відповідальності бізнесу.

В. Кифяк у своєму дослідженні стратегій інноваційного сталого розвитку розглядає ключові підходи та складові розвитку бізнесу, спрямовані на поєднання інноваційних стратегій з принципами сталого розвитку. Авторка пропонує багатоврівневу модель реалізації стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу, яка охоплює всі рівні та побудована в розрізі складових, визначених Глобальним інноваційним індексом, передбачає цілеспрямоване та структуроване впровадження інновацій в різні аспекти діяльності компанії для досягнення цілей сталого розвитку [1]. В свою чергу Шкуренко О.В. зазначає, що інноваційна стратегія підприємства дозволяє перейти на нову модель розвитку та побудову інноваційної стратегії, розглядає як послідовність етапів, визначаючи, що успіх її реалізації залежить від концентрації матеріальних, фінансових, інтелектуальних ресурсів для провадження пріоритетів інноваційного розвитку [2]. Бордаєв В. робить акцент на формуванні стратегії експортоорієнтованих підприємств та пропонує модель стратегічного забезпечення інноваційного поступу підприємства, адаптовану до умов глобалізованого ринку [3]. У дослідженні проф. Ліби Н. виокремлено пріоритетні напрями інноваційної діяльності, серед яких: цифровізація, технологічне оновлення, експортна орієнтація, соціальні та екологічні інновації. Авторами відмічається, що однією з ключових стратегій є технологічна модернізація виробництва, яка передбачає впровадження обладнання нового покоління, автоматизацію, використання штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів [4]. Давимуха С. акцентує увагу на тому, що проекти повоєнного відновлення економічного розвитку України стануть основою реалізації стратегії розвитку національної економіки, спрямованої на суттєве підвищення її ефективності, зростання ВВП завдяки цілеспрямованій діяльності щодо створення, освоєння у виробництві та просування на ринок технологічних, соціальних та організаційно-управлінських інновацій [5].

За дослідженнями вчених, можна зробити висновок, що проблема інноваційного розвитку підприємств, стратегічного управління інноваціями носить системний характер, і особливої актуальності набуває в умовах швидкозмінного середовища, воєнного стану і майбутньої відбудови від моделей стійкості до моделей розвитку в контексті забезпечення сталого розвитку. І потреба в подальших дослідженнях та практичному впровадженні є нагальною, бо насправді умови здійснення інноваційної діяльності на сьогодні і в найближчій перспективі є особливими. За результатами опиту-

вання «Бізнес під час війни» на початку 2025 року три чверті українських компаній (75%) працюють в повному обсязі. 24% працюють з обмеженнями, і 1% – не працює взагалі. Факторами найбільшого негативного впливу на бізнес підприємці називають нестачу кваліфікованих працівників та мобілізацію (75%), війну, окупацію територій (63%), нестабільність економіки (54%) [6].

Тому тема стратегування інноваційного розвитку підприємств є актуальною як в теоретичному аспекті, так із позицій прикладного значення в сучасних умовах діяльності, в контексті повоєнної відбудови та забезпечення сталого розвитку з визначенням особливостей вибору стратегій та з врахування типу стратегічної поведінки підприємств.

Метою дослідження є уточнення сутності інноваційного розвитку підприємства як стратегічної категорії, а також визначення типів стратегій залежно від стратегічної поведінки підприємств та їх стратегічного потенціалу, етапів розвитку в контексті забезпечення сталого розвитку та підвищенні конкурентоспроможності бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний розвиток в сучасних умовах функціонування це не тільки економічна, а й безпекова складова стратегії підприємства, бо вона має забезпечувати виживання, стійкість до криз, гнучкість у змінному середовищі та здатність до швидкого відновлення після деструктивних впливів. Втрати бізнесу від війни залишаються суттєвими. Станом на початок 2025 року для 25% опитаних компаній вони складають до \$1 млн. Водночас 24% повідомляють про втрати в діапазоні \$1–10 млн, і 16% – про втрати більше \$10 млн. Жодних втрат не понесли тільки 11% опитаних компаній [6]. Мікро, малі та середні підприємства, які є основою економіки України і становлять 99,98% всіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують 74% всіх робочих місць і створюють 64% вартості з початку повномасштабного вторгнення 64% таких підприємств тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність. Однак, переважна більшість – відновили свою діяльність. Разом з тим, більшість з цих

підприємств демонструють обережний погляд на економічну перспективу країни, пояснюючи це непередбачуваною ситуацією в країні, недостатнім попитом і нестачею робочої сили [7].

Насправді, під час воєнного стану існує багато ризиків, які є викликами та загрозою для розвитку підприємств та впровадження інновацій. Це і військово-інфраструктурні загрози, через постійну небезпеку обстрілів, знищення виробничої та соціальної інфраструктури, руйнування логістичних ланцюгів, відтік кадрів, переміщення, мобілізацію працівників. Як наслідок – економічна нестабільність та скорочення попиту, зменшення купівельної спроможності, перенаправлення ресурсів на оборону, зменшення інвестицій, валютні ризики. Порушення в роботі цифрових систем (кіберзагрози, відключення зв'язку чи енергії) є особливо критичними для інноваційного бізнесу. Попри те, за даними Державної служби статистики України, у 2022–2024 роках кількість інноваційно активних підприємств в Україні зросла майже вдвічі порівняно з попереднім трирічним періодом: 4428 підприємств проти 2589 одиниць. Це 18,5% від загальної кількості підприємств проти 10,5% відповідно [8]. Повномасштабна агресія вплинула на падіння інноваційних витрат промислових підприємств, які у 2021–2023 рр. скоротилися ще на 49% до \$191 млн. Певною мірою нелогічною виглядає різка зміна тренду за підсумками 2024 року, коли цей показник збільшився відразу удвічі (табл. 1). Але це пояснюється тим, що в Україні дуже швидко розвиваються оборонні технології і це вимагає проведення певних досліджень та розробок [9]. Хоча якщо порівнювати із 2010 роком, то спостерігається суттєве їх зменшення. Частка реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств в загальному її обсязі залишається мізерною, і за останні роки не перевищувала 2%, хоча у 2024 році це було більше за попередні роки і складало 2,8%. Варто зауважити, що за підсумками 2024 року їхня кількість зросла в порівнянні з 2021 роком майже удвічі – до 3382, досягнувши середньорічного значення за період до 2021 року [9].

Таблиця 1 – Основні показники впровадження інновацій на промислових підприємствах України в 2010–2024 рр.

Показники	Роки							Зміна, +,-
	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Питома вага інноваційно активних підприємств, %	13,8	17,3	16,8	9,6	10,5	8,8	15,7	+1,9
Витрати на інновації, \$ млн.	1014	632	534	372	236	191	376	-638
Питома вага інноваційної продукції, %	3,8	1,4	1,9	1,8	1,0	0,8	2,8	-1,0
Впровадження інноваційних технологій, од.	663	966	647	689	420	488	551	-112

Джерело: сформовано авторами за [9]

Ефективне використання наявних можливостей, особливо у воєнних умовах коли є обмеження в ресурсах, стає ключовою складовою успішного управління [10]. У своїх дослідженнях вчені прийшли до висновку, що існує взаємозв'язок та взаємний вплив між показниками інноваційного забезпечення й сталого розвитку підприємств. Довівши тісний кореляційний зв'язок між показниками інноваційного забезпечення, через глобальний індекс інновацій із його субіндексами та вимірами сталого розвитку [11].

Збільшення у 2024 році частки інноваційно активних промислових підприємств, а також зростання витрат на інновації свідчить про структурне оновлення виробництва, потребу в технологічній

модернізації та активне впровадження цифрових рішень, що відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємств. Під час воєнного стану, інноваційні стратегії бізнесу мають бути спрямовані на виживання, адаптацію та швидку перебудову. Підприємства оптимізують витрати, підвищують мобільність та зміцнюють стійкість бізнес-процесів, адаптуючись до таких ризиків як: кіберзагрози, логістичні обмеження, відключення електроенергії та кадровий дефіцит. Можна розглядати кілька видів стратегій, які можна застосовувати для забезпечення підвищення стійкості, збереження обсягів виробництва та життєздатності бізнесу попри нестабільність (табл. 2).

Таблиця 2 – Ключові стратегії інноваційно-сталого розвитку за типами стратегічної поведінки підприємства

Тип стратегії	Назви стратегій	Коротка характеристика	Основні переваги	Основні ризики	Зв'язок зі сталим розвитком
1	2	3	4	5	6
Антикризова	Інновації виживання	Створення мінімальних, але ефективних продуктів діяльності з мінімальними витратами	Економія ресурсів, швидкість запровадження, збереження персоналу, виробничих потужностей	Висока ймовірність нереалізації, недостатність ресурсів, втрата якості, не забезпечує довгострокової конкурентоспроможності	Мінімізація ресурсів, оптимізація відходів, уникнення перевиробництва, задоволення невідкладних потреб суспільства
Адаптаційна	Гнучкого управління та виробництва	Інноваційна управлінська та виробнича концепція, яка передбачає швидке переналаштування бізнес-процесів, виробничих потужностей, ресурсного забезпечення та продуктового портфеля, швидкі інновації, тестування ідей	Оперативна адаптація, гнучкість, скорочення втрат часу, стійкість	Залежність від кваліфікації персоналу, висока вартість модернізації, складність координації великих виробничих систем, логістичні ризики	Ефективне використання ресурсів, мінімізація відходів, підвищення енергоефективності, розвиток персоналу, стійкість в умовах кризи
Інноваційна	Lean Startup	Частина інноваційних стратегій короткого циклу, спрямована на швидке створення, тестування та удосконалення бізнес-моделей, продуктів шляхом мінімізації витрат та зниження ризиків	Орієнтація на реальні потреби споживача, швидка адаптація та вихід на ринки, гнучкість і можливість змін, економія ресурсів	Поверхневість рішень, неточне формування гіпотез, недостатність ресурсів для масштабування, втрата конкурентних переваг через низький поріг входу	Створення ефективних бізнес-моделей з оптимізацією витрат та мінімізацією відходів, створення інновацій, що підтримують екологічну та соціальну стійкість
	Стратегія цифрової трансформації бізнесу	Впровадження цифрових платформ, автоматизація процесів, використання хмарних сервісів, розширення CRM та ERP систем	Швидкість обробки інформації та прийняття рішень, зменшення витрат, доступ до споживачів онлайн, безперервність роботи	Кіберзагрози, нестача IT-фахівців або досвіду в персоналу, відключення електроенергії	Економічна сталість - менш витратні та більш ефективні бізнес-процеси

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4	5	6
Оборонна	Стратегія кластеризації бізнесу	Стратегія об'єднання бізнесів, наукових установ, інноваційних структур у спільні виробничо-технологічні або логістичні мережі з метою підвищення стійкості, конкурентоспроможності та ресурсної ефективності	Синергія технологій та компетенцій, зменшення витрат та ефект економії, підвищена інноваційність завдяки кооперації з науковими установами, захищеність від логістичних розривів	Складнощі в управлінні між підприємствами з різними інтересами, координаційні складнощі, ризик конфліктів щодо розподілу ресурсів, нерівномірний доступ до інфраструктури	Ефективне використання ресурсів, спільні інвестиції, зменшення викидів через оптимізацію, можливість впроваджувати «зелені технології» спільно, регіональна сталість та розвиток
Сталого розвитку	Стратегія зеленої трансформації та сталого розвитку	Стратегія, спрямована на перехід організації до екологічно відповідної, енергоефективної та соціально орієнтованої моделі функціонування. Поєднує економічні, екологічні, соціальні цілі, забезпечуючи збалансований розвиток без шкоди для довкілля та майбутніх поколінь	Інноваційний збалансований розвиток, підвищення конкурентоспроможності, підвищення репутації та лояльності споживачів, зменшення витрат у довгостроковій перспективі, збереження довкілля	Високі початкові витрати, технологічні та операційні, ринкові ризики, певна невизначеність регуляторного середовища	Сталість та відповідність стандартам ЄС

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень

Здійснювати вибір типу інноваційної стратегії варто з врахуванням поточного стану підприємства, його стратегічних цілей, ризиків та рівня стабільності зовнішнього середовища. Антикризові стратегії переважно застосовуються в періоди високого рівня невизначеності, кризових ситуацій та дефіциту ресурсів. Варто застосовувати інновації виживання та приймати швидкі MVP рішення, що може забезпечити безперервність діяльності та захистити від ризиків. Коли ринок динамічно змінюється, підприємству потрібно адаптуватись, тоді вибір за адаптаційними стратегіями такими як стратегія гнучкого управління та виробництва, яка сприятиме підвищенню гнучкості і швидкості реагування на зміни. Сучасний бізнес використовує все більше Agile («гнучке») управління [12]. Як ми зазначали, інноваційний потенціал підприємства в сучасному форматі – це сукупність ресурсів, компетенцій, можливостей з гнучкими організаційними структурами, які забезпечують здатність підприємства ініціювати, формувати, реалізовувати та адаптувати інноваційні управлінські, організаційні та виробничі рішення в умовах високої динамічності змін середовища, посткризової трансформації та стратегічного забезпечення сталого розвитку [13]. Інноваційні стратегії короткого циклу, такі як: Lean Startup, Kaizen, інноваційні цифрові інструменти застосовуються коли компанія хоче швидко протестувати інноваційні ідеї з мінімальними витратами, орієнту-

чись на реальні потреби споживача. Необхідною умовою успішного існування та розвитку бізнесу в епоху цифровізації є розробка та реалізація стратегії цифрової трансформації. Ефективними є і оборонні стратегії, зокрема стратегія кластеризації та диверсифікації, яка має багато позитивних сторін (табл.2). Інтеграція економічної, екологічної та соціальної ефективності в стратегію сталого розвитку, хоча основні принципи сталого розвитку мають знайти своє відображення у кожній із стратегій.

Інноваційний розвиток для вітчизняних підприємств в сучасних умовах набуває особливо критичного значення через потребу відбудови та перебудови економіки після воєнних руйнувань, відновлення інфраструктури та модернізацію виробничих систем, формування нових стандартів розвитку та інтеграцію у світові інноваційні екосистеми, досягнення кліматичних цілей та дотримання екологічних стандартів тощо.

Висновки. Стратегічний підхід до інноваційного розвитку набуває нової форми відповідно до викликів часу. І це інноваційна політика, побудована на стратегічному баченні, цільовому підході, яка включає інвестиції в дослідження і розробки, розвиток людського потенціалу та людиноцентрований підхід поряд із процесами цифровізації, застосуванням штучного інтелекту та дизайн мислення. Впровадження проєктних та гнучких методологій дозволяє зробити цю політику та

управління гнучким та адаптивним, а кооперація та кластеризація з університетами та інноваційними центрами – ефективними, досягаючи крім економічних, екологічних та соціальних цілей, створюючи цінності. Інноваційний розвиток як стратегічна категорія в умовах сталого розвитку виступає необхідною умовою довгострокової життєздатності та розвитку бізнесу, його інтеграції у глобальні процеси створення цінностей та стійкого функціонування. Пропоновані теоретичні обґрунтування сутності стратегічного

управління інноваційного розвитку підприємств, ключові стратегії інноваційно-сталого розвитку за типами стратегічної поведінки підприємства та основні підходи до їх застосування не є новою теорією, але дають підґрунтя для подальших досліджень та їх застосування в умовах, адаптованих до умов воєнного стану та посткризового періоду, з урахуванням особливостей діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Саме ці питання будуть предметом наших досліджень та проблематикою подальших наукових публікацій.

Список використаних джерел:

1. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57> (дата звернення: 15.11.2025).
2. 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) (дата звернення: 16.11.2025).
3. Бордаєв В. Стратегічне забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах глобальної конкуренції. *Академічні візії*. 2025. № 45. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16751435> (дата звернення: 16.11.2025).
4. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел 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> (дата звернення: 16.11.2025).
5. Давимука С. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. *Регіональна економіка*. 2023. № 3. С. 5–17. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1/> (дата звернення: 17.11.2025).
6. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatyut-v-ukrayini-nezalezno-vid-trivalosti-vijny> (дата звернення: 17.11.2025).
7. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).
8. Попри війну український бізнес продовжує впроваджувати інноваційні рішення: статистичні дані. URL: <https://delo.ua/news/popri-viinu-ukrayinskii-biznes-prodovzuje-vprovadzuvati-innovaciini-risennya-statisticni-dani-450192/> (дата звернення: 19.11.2025).
9. За рахунок оборонних R&D витрати на інновації в Україні у 2024-му зросли удвічі. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/za-rahunok-oboronnih-r-d-vitrati-na-innovacii-v-ukraini-u-2024-mu-zrosli-udvichi/> (дата звернення: 13.11.2025).
10. 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> (дата звернення: 23.11.2025).
11. Іпполітова І., Командровська В., Дарід А.-Х., Андрейцев В., Симоненко О. Вплив інноваційного забезпечення на сталий розвиток підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). С. 392–402. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4260> (дата звернення: 24.11.2025).
12. Тарасюк Г. М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (дата звернення: 24.11.2025).
13. 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> (дата звернення: 27.11.2025).

References:

1. Kifiak V. (2024) Stratehii innovatsiinoho staloho rozvytku biznesu: model realizatsii [Strategies of innovative sustainable business development: implementation model]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57> (in Ukrainian)
2. Shkurenko O., Chorna T. (2023) Innovatsiina stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh adaptatsii do suchasnykh vyklykiv [Innovative strategy of enterprise development under adaptation to modern challenges]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive Management: Theory and Practice. Economy Series*, no. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10) (in Ukrainian)
3. Bordaiev V. (2025) Stratehichne zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku eksportoorientovanykh pidpriemstv v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Strategic support of innovative development of export-oriented enterprises in conditions of global competition]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16751435> (in Ukrainian)

4. Liba N., Turianchyk Yu., Lendel M. (2025) Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehtratsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti [Innovative business development strategies in the post-war recovery of Ukraine: integration challenges and entrepreneurial activity role]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 2(53), pp. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45> (in Ukrainian)
5. Davymuka S. (2023) Innovatsiinyi imperatyv stratehii vidbudovy Ukrainy [Innovative imperative of Ukraine's recovery strategy]. *Rehionalna ekonomika - Regional Economy*, no. 3, pp. 5–17. Available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1/> (in Ukrainian)
6. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia (EBA) (2025) Try chverti opytanykh kompanii EVA pratsiuvalymut v Ukraini nezalezno vid tryvalosti viiny [Three-quarters of surveyed EBA companies will operate in Ukraine regardless of war duration]. Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatyvmut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-viiny> (in Ukrainian)
7. UNDP (2024) Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini [Assessment of the war's impact on micro-, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (in Ukrainian)
8. Delo.ua (2025) Popry viinu ukrainskyi biznes prodovzhuie vprovadzhuvaty innovatsiini rishennia: statystychni dani [Despite the war, Ukrainian business continues implementing innovative solutions: statistical data]. Available at: <https://delo.ua/news/popri-viinu-ukrayinskii-biznes-prodovzuje-vprovadzuvati-innovaciini-risennya-statisticni-dani-450192/> (in Ukrainian)
9. GMK Center (2024) Za rakhunok oboronnykh R&D vytraty na innovatsii v Ukraini u 2024-mu zrosly udvichi [Due to defence R&D, innovation expenditures in Ukraine doubled in 2024]. Available at: <https://gmk.center/ua/infographic/za-rahunok-oboronnih-r-d-vitrati-na-innovacii-v-ukraini-u-2024-mu-zrosli-udvichi/> (in Ukrainian)
10. Manuilova K. V., Nesenko P. P., Lunyova O. K. (2024) Innovatsiine stratehichne upravlinnia dlia stiikoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Innovative strategic management for sustainable community development under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (in Ukrainian)
11. Ippolitova I., Komandrovská V., Darid A.-Kh., Andriitsev V., Symonenko O. (2024) Vplyv innovatsiinoho zabezpechennia na stalyi rozvytok pidpriemstv [Impact of innovation support on sustainable enterprise development]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 1(54), pp. 392–402. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.1.54.2024.4260> (in Ukrainian)
12. Tarasiuk H. M. (2023) Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodologii ta trendy [Project management development: main methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 4(106), pp. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (in Ukrainian)
13. Tarasiuk H., Lahuta Ya. (2025) Evoliutsiia pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia innovatsiiamy: vid klasychnykh teorii do suchasnykh paradyhm innovatsiinoho stratehuvannia [Evolution of approaches to strategic innovation management: from classical theories to modern paradigms]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.21> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025