

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-25>

УДК 330.341.1:502.131.1

**Фокіна-Мезенцева Катерина Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародного менеджменту,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2177-987X>

**Максимихін Василь Миколайович**

аспірант,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9286-1310>

**Katerina Fokina-Mezentseva**

State University of Trade and Economics

**Vasyl Maksymykhin**

International University of business and law

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТІЙКОГО  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ****CONCEPTUAL PRINCIPLES FOR IMPLEMENTING  
SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT  
AT AN ENTERPRISE**

**Анотація.** У статті обґрунтовано концептуальні засади впровадження стійкого інноваційного розвитку на підприємстві в умовах зростання невизначеності. Доведено, що традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, не забезпечують довгострокової конкурентоспроможності. Узагальнено наукові підходи до трактування категорій «стійкий розвиток», «інноваційний розвиток» та «ефективний розвиток» і обґрунтовано доцільність їх розгляду у взаємозв'язку як основи формування сучасної моделі управління. Проаналізовано роль малих і середніх підприємств як генераторів інновацій та окреслено основні бар'єри впровадження стійких інновацій. Запропоновано концептуальну модель стійкого інноваційного розвитку підприємства. Зроблено висновок, що впровадження стійкого інноваційного розвитку є стратегічною передумовою забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** стійкий розвиток, інноваційний розвиток, підприємство, стратегічне управління, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність.

**Summary.** The article substantiates the conceptual principles of implementing sustainable innovative development at an enterprise in the conditions of increasing uncertainty, increased competition, environmental challenges and social transformations. The concept of sustainable innovative development of an enterprise has been improved. It is proved that traditional approaches to management, focused exclusively on profit maximization, do not provide long-term competitiveness, which actualizes the need to integrate economic, social and environmental goals into the enterprise management system. Scientific approaches to interpreting the categories of "sustainable development", "innovative development" and "effective development" are summarized and the expediency of considering them in connection as the basis for the formation of a modern management model is substantiated. It is determined that innovative development is a key factor in ensuring the sustainable functioning of enterprises in a dynamic external environment and the formation of a multiplier effect, which is manifested in the growth of the market value of the business, increasing investment attractiveness and strengthening trust from stakeholders. The role of small and medium-sized enterprises as generators of innovation is analyzed and the main barriers to the implementation of sustainable innovations are outlined, related to the shortage of resources, high risk and long payback periods. Particular attention is paid to eco-innovations as a component of sustainable innovative development, which ensures a combination of economic efficiency with minimization of negative impact on the environment. A conceptual model of sustainable innovative development of an enterprise is proposed, which includes economic, social and environmental components and involves the use of strategic management, institutional support and risk management tools. It is concluded that the implementation of sustainable innovative development is a strategic prerequisite for ensuring long-term stability and competitiveness of enterprises in modern business conditions.

**Keywords:** sustainable development, innovative development, enterprise, strategic management, innovative activity, competitiveness.



**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, посилення конкуренції, екологічних загроз і соціальних трансформацій. Традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, втрачають ефективність. У зв'язку з цим актуалізується необхідність впровадження концепції стійкого інноваційного розвитку на рівні підприємства, що передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних цілей. Водночас на практиці впровадження цієї концепції супроводжується низкою методологічних та організаційних проблем, що потребує подальшого наукового осмислення.

Інноваційний розвиток виступає визначальним чинником забезпечення стійкого функціонування підприємства в динамічному середовищі. Хоча категорії «ефективний розвиток», «стійкий розвиток» та «інноваційний розвиток» відображають різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, їх доцільно розглядати у взаємозв'язку та взаємодоповненні. Інтеграція зазначених підходів формує якісно нову модель управління, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Стойкий розвиток підприємства в умовах інноваційної економіки полягає не лише у збереженні фінансової стабільності, а й у здатності генерувати мультиплікативний ефект, що проявляється у зростанні вартості бізнесу, підвищенні рівня довіри з боку інвесторів та зміцненні ринкових позицій.

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

Проблематика впливу інноваційної діяльності на розвиток підприємств ґрунтовно висвітлена у працях багатьох науковців. Зокрема, Юрченко К.Г. [1], Раутер Р. [2], Мусіна Л.А. [5], Кожеурова К.О., Линник О.І. [9], у своїх дослідженнях обґрунтовують безальтернативність запровадження інновацій як ключової умови досягнення довгострокової стабільності виробничих систем. Водночас інші вчені, серед яких Васильчук І.П. [4], Макаренко І.О. та ін. [6], Буйні М., Ваньяма Ф., Квамбака Л. [7], Безус А.М., Шафронова К.В., Безус П.Г. [10], Бистряков І., Пилипів В. [11], Демиденко Л.М. [12], визнаючи провідну роль інновацій у забезпеченні стійкого розвитку й підвищенні результативності функціонування підприємств, наголошують на наявності значного рівня ризиків та невизначеності, що супроводжують інноваційно орієнтовану модель розвитку.

Проте питання формування цілісної концепції впровадження стійкого інноваційного розвитку на підприємстві потребує подальшого наукового обґрунтування.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад упровадження стійкого інноваційного розвитку на підприємстві та визначення ключових інструментів їх практичної реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Потреба у впровадженні інноваційних рішень найчастіше актуалізується в наукоємних та високотехнологічних секторах економіки, оскільки саме в цих галузях результативність та ефективність функціонування підприємств безпосередньо залежать від інтенсивності інноваційних процесів. Водночас важливим генератором інновацій у сучасному бізнес-середовищі виступають малі та середні підприємства, які завдяки високому рівню адаптивності та організаційної гнучкості здатні оперативнo формувати й реалізовувати інноваційні стратегії розвитку. Разом із тим ключовим обмежувальним чинником для малого та середнього бізнесу залишається дефіцит фінансових і матеріальних ресурсів, а також залежність від зовнішніх інвесторів, що ускладнює не лише реалізацію інноваційних проєктів, але й запровадження принципів стійкого розвитку на початкових етапах їх діяльності [1; 2].

Постійне загострення конкурентної боротьби спонукає управлінський персонал підприємств до пошуку альтернативних моделей ведення бізнесу, зокрема шляхом активізації співпраці з зовнішніми контрагентами. Такий підхід свідчить про системний і всеохоплюючий характер впливу стійкого інноваційного розвитку, що виходить за межі внутрішнього середовища підприємства.

Стойкий інноваційний розвиток підприємства доцільно розглядати як безперервний процес цілеспрямованих змін, що базується на впровадженні інновацій та спрямований на досягнення довгострокової економічної ефективності за умови дотримання соціальних і екологічних стандартів. У межах даного підходу інновації виступають не лише інструментом зростання прибутковості, а й засобом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

У міру зростання ролі інноваційних рішень у забезпеченні стійкого розвитку активізується науковий інтерес до аналізу впливу стійких інновацій на результати господарської діяльності підприємств. Зважаючи на багатовимірний характер концепції стійкого розвитку, яка охоплює екологічні, соціальні та економічні аспекти, наукові підходи до оцінювання інновацій у межах цієї парадигми істотно відрізняються. Значна частина досліджень зосереджується на інноваціях, спрямованих на мінімізацію негативного антропогенного впливу на довкілля [3]. Водночас окремі автори розширюють предмет аналізу, включаючи питання ресурсозбереження, підвищення енергоефективності та розвитку корпоративної соціальної відповідальності [4, с. 257].

Особливе місце в структурі стійких інновацій посідають еко-інновації, які трактуються як упровадження нових продуктів і виробничих процесів, що формують додану вартість для споживачів

і виробників за одночасного суттєвого скорочення екологічного навантаження. У науковій літературі такі інновації здебільшого оцінюються як фактор, що позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства [5, с. 17].

Разом з тим, попри відносно вищий внесок еко-інновацій у підвищення ефективності функціонування підприємств порівняно з іншими формами стійких інновацій, їх практична реалізація ускладнюється обмеженим доступом до венчурного фінансування, що зумовлено підвищеним рівнем ризику та тривалими строками окупності інвестицій.

Емпіричні дослідження підтверджують, що впровадження «зелених» інновацій сприяє скороченню споживання матеріальних та енергетичних ресурсів, покращенню екологічних показників діяльності, а також формуванню додаткових конкурентних переваг через зміцнення репутації підприємства на ринку. Аналогічний позитивний ефект демонструють інструменти соціального й екологічного маркетингу, які розширюють можливості підприємств у взаємодії зі споживачами. Зокрема, результати досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців свідчать про наявність прямого зв'язку між рівнем соціально-екологічної відповідальності компанії, ступенем задоволеності клієнтів і рівнем довіри у сфері надання послуг [6; 7].

Окремі науковці, зокрема М. Сокур, доводить, що системний моніторинг і контроль впливу виробничої діяльності на довкілля створює передумови для нарощування інвестицій у сучасне технологічне обладнання та інноваційну продукцію, що, у свою чергу, забезпечує зростання операційної та фінансової ефективності підприємства [8, с. 86].

Науковці Кожеурова К. та Линник О., досліджуючи відкритті інновації та їх економічний вплив на розвиток бізнесу в умовах кризи, спираються на висновки Р. Раутера, опубліковані в «*Journal of Innovation & Knowledge*». Р. Раутер сформулював низку гіпотез щодо ролі інновацій у процесі взаємодії підприємств із зовнішніми партнерами [2; 9].

Перша гіпотеза ґрунтується на припущенні, що зростання рівня економічно орієнтованої інноваційної активності супроводжується підвищенням інтенсивності взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем. У цьому контексті співпраця зі споживачами, постачальниками, науково-дослідними установами та іншими учасниками інноваційної екосистеми розглядається як один із ключових чинників формування довгострокових конкурентних переваг. Високий рівень зовнішньої інтеграції дозволяє підприємству не лише підтримувати, але й постійно вдосконалювати власну модель стійкого інноваційного розвитку, формуючи мульти-

плікративний ефект, за якого позитивні результати діяльності підсилюють потенціал подальшої реалізації відповідної стратегії [10].

Друга гіпотеза передбачає наявність прямого зв'язку між рівнем стійкої інноваційної активності підприємства та глибиною його співробітництва із зовнішніми партнерами. При цьому економічні результати та показники стійкого розвитку не завжди відображають однакові аспекти інноваційної діяльності. Частина дослідників наголошує на їх взаємному підсиленні за умови інтеграції соціальних і екологічних індикаторів у систему цілей прибутковості. Інші ж акцентують увагу на необхідності пошуку компромісних управлінських рішень, що можуть передбачати тимчасове зниження фінансових результатів задля досягнення стратегічних цілей стійкого розвитку на початкових етапах. Водночас імплементація заходів зі стійкого інноваційного розвитку, яка часто потребує залучення зовнішніх інвестицій, здатна забезпечити формування довгострокових інноваційних результатів, орієнтованих одночасно на економічну ефективність і принципи сталості. Синергетичний ефект у цьому випадку виникає завдяки тому, що економічні та екологічно-соціальні виміри інтегруються ще на стадії розробки продукту або трансформації бізнес-процесів до моменту їх практичної реалізації [11, с. 15].

Третя гіпотеза полягає в тому, що стійка інноваційна діяльність та економічно спрямовані інновації перебувають у стані взаємного позитивного впливу. Емпіричні результати дослідження підтвердили наявність кореляції між цими напрямками, що свідчить про можливість їх одночасного використання в межах єдиної стратегії розвитку підприємства. Аналіз підприємств, які здійснюють як стійку інноваційну діяльність (орієнтовану на екологічну безпеку, ресурсну ефективність, зниження негативного впливу на довкілля та соціальну відповідальність), так і економічно інноваційну діяльність (спрямовану на зростання доходів, прибутковості, частки ринку, інвестиційної привабливості та іміджу), засвідчив наявність тісного взаємозв'язку між цими площинами функціонування. Така взаємодія проявляється у підвищенні чистого прибутку, зростанні рентабельності інвестицій, оптимізації витрат, розширенні клієнтської бази, активізації інвестиційних процесів і зміцненні ділової репутації підприємства.

Концептуальна модель стійкого інноваційного розвитку підприємства включає низку взаємопов'язаних компонентів. Економічна складова передбачає забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання ринкової вартості підприємства. Соціальна складова орієнтована на розвиток людського капіталу, поліпшення умов

праці та формування корпоративної соціальної відповідальності. Екологічна складова пов'язана з мінімізацією негативного впливу на довкілля, упровадженням ресурсозберігаючих і чистих технологій [12].

Важливу роль у реалізації концепції відіграє система стратегічного управління, яка забезпечує узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку підприємства. При цьому особливого значення набуває інституційне забезпечення, що включає нормативно-правові умови, організаційну структуру управління інноваціями та механізми взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами [13, с. 3].

Разом з тим упровадження стійкого інноваційного розвитку супроводжується підвищенням рівнем ризику та невизначеності, зумовлених значними інвестиційними витратами, тривалим періодом окупності інновацій та нестабільністю ринкового середовища. Це потребує застосування адаптивних управлінських рішень, використання інструментів ризик-менеджменту та формування гнучкої інноваційної політики підприємства.

Таким чином, стійкий інноваційний розвиток чинить багаторівневий вплив на функціонування підприємства. Інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи на початкових етапах бізнес-процесів трансформуються у зростання обсягів реалізації інноваційної продукції. Водночас одним із найбільш практично значущих чинників забезпечення стійкого інноваційного розвитку є оптимізація використання енергетичних і матеріальних ресурсів у виробничому циклі. Окрім цього, стратегічне управління підприємством у довгостроковій перспективі має передбачати формування цілей, орієнтованих на поліпшення стану навколишнього середовища та гарантування соціальної безпеки.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що стійкий інноваційний розвиток є стратегічно важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності підприємства.

Встановлено неспроможність класичних моделей управління, зосереджених лише на фінансових показниках, гарантувати сталу стратегічну перевагу підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність. Пріоритет зміщується в бік інституційного забезпечення, яке поєднує правові норми, організаційну модель підтримки інновацій та ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Визначено що малий та середній бізнес є ключовим джерелом інновацій сьогодні. Завдяки своїй мобільності та відсутності бюрократії такі компанії можуть миттєво впроваджувати нові стратегії та адаптуватися до змін ринку. Зовнішня співпраця є фундаментом для сталого інноваційного зростання підприємства. Завдяки мультиплікативному ефекту досягнуті результати стають базою для нових досягнень, постійно підвищуючи інноваційний потенціал бізнесу.

Обґрунтовано, що ефективно впровадження цієї концепції можливе за умови інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у систему управління інноваційною діяльністю.

Запропонований концептуальний підхід може бути використаний як теоретична основа для розроблення практичних механізмів управління стійким інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах. Отже, концептуальна модель стійкого інноваційного розвитку підприємства здійснює комплексний вплив на діяльність суб'єкта господарювання. У контексті довгострокового стратегічного управління пріоритетним стає визначення цілей, що спрямовані на екологічну регенерацію та забезпечення високих стандартів соціального захисту.

### Список використаних джерел:

1. Юрченко К. Г. Роль підприємництва при впровадженні інновацій для розвитку регіонів України. К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2018 27 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-08/1\\_Yurchenko-dc64e.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-08/1_Yurchenko-dc64e.pdf) (дата звернення: 16.01.2026).
2. Rauter R., et al. (2018) Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004> (дата звернення: 16.01.2026).
3. Огієнко А. Сталый розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024 №3 С.222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> (дата звернення: 17.01.2026).
4. Васильчук І. П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. *Проблеми економіки*. № 4, 2014. С. 256–261.
5. Мусіна Л. А., Кваша Т.К. Інновації та технології для розвитку зеленої ресурсоефективної економіки України: монографія. К.: УкрІНТЕІ, 2017. 138 с.
6. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку: монографія / за заг. ред. І. О. Макаренко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 260 с.
7. Buinyi M. O., Wanyama F. O., & Kwamboka L. A. Corporate social responsibility and firm performance in developing economies: Empirical evidence from Kenya. *Journal of Business Research*, 2020, № 138, 420–431. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000613> (дата звернення: 17.01.2026).
8. Сокур М. Б. Еко-інновації для сталого розвитку: сучасний стан, механізми фінансування та проєктна діяльність. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-11> (дата звернення: 17.01.2026).

9. Кожеурова К. О., Линник О. І. Відкриті інновації та їх економічний вплив на розвиток бізнесу в умовах кризи. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. № 5, 2025. С. 91–95. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/347528/334539> (дата звернення: 17.01.2026).
10. А. М. Безус, К. В. Шафранова, П. Г. Безус. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. №8, 2018. С. 22–25.
11. Бистряков І., Пилипів В. Просторові аспекти сталого розвитку: постнекласичний дискурс. *Економічна теорія*. № 2, 2013. С. 5–15.
12. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. Вип. 7. Т. 1, 2013. С. 92–96. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).
13. Global Agenda Council on the Role of Business 2012. World Economic Forum. March 2012. 14 p.

### References:

1. Yurchenko K. H. (2018) Rol pidpriemnystva pry vprovadzhenni innovatsii dlia rozvytku rehioniv Ukrainy [The role of entrepreneurship in introducing innovations for the development of regions of Ukraine]. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-08/1\\_Yurchenko-dc64e.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-08/1_Yurchenko-dc64e.pdf) (in Ukrainian)
2. Rauter R., et al. (2018) Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004>
3. Ohienko A. (2024) Stalyi rozvytok pidpriemstva: sutnist pohniattia, perspektyvy ta pereshkody. [Sustainable development of the enterprise: the essence of the drive, prospects and obstacles]. *Modeling the development of the economic systems*, № 3. pp. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> (in Ukrainian)
4. Vasylchuk I. P. (2014) Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti staloho rozvytku korporatsii [Theoretical and methodological approaches to determining the essence of sustainable development of corporations]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*, № 4, pp. 256–261. (in Ukrainian)
5. Musina L. A., Kvasha T.K. (2017) Innovatsii ta tekhnolohii dlia rozvytku zelenoi resursoefektyvnoi ekonomiky Ukrainy: monohrafiia [Innovations and technologies for the development of a green, resource-efficient economy of Ukraine: monograph]. Kyiv: UkrINTEI. (in Ukrainian)
6. Makarenko I. O. (2020) Korporatyvna sotsialno-ekolohichna vidpovidalnist ta partnerstvo steikkholderiv zadlia staloho rozvytku: monohrafiia [Corporate Social and Environmental Responsibility and Stakeholder Partnership for Sustainable Development: Monograph]. In Makarenko I. O. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet. (in Ukrainian)
7. Buinyi M. O., Wanyama F. O., & Kwamboka L. A. (2020) Corporate social responsibility and firm performance in developing economies: Empirical evidence from Kenya. *Journal of Business Research*, № 138, pp. 420–431. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000613>
8. Sokur M. B. (2023) Eko-innovatsii dlia staloho rozvytku: suchasnyi stan, mekhanizmy finansuvannia ta proiektna diialnist [Eco-innovations for sustainable development: current status, financing mechanisms and project activities]. *Modeling the development of the economic systems*, № 4. pp. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-11> (in Ukrainian)
9. Kozheurova K. O., Lynnyk O. I. (2025) Vidkryti innovatsii ta yikh ekonomichnyi vplyv na rozvytok biznesu v umovakh kryzy [Open innovation and its economic impact on business development in times of crisis]. *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) – Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences)*, № 5, pp. 91–95. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/347528/334539> (in Ukrainian)
10. А. М. Безус, К. В. Шафранова, П. Г. Безус. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства [The role of innovative development in the sustainability of an enterprise]. *Інвестиції: практика та досвід – Investments: practice and experience*, № 8, pp. 22–25. (in Ukrainian)
11. Bystriakov I., Pylypiv V. (2013) Prostorovi aspekty staloho rozvytku: postneklasychnyi dyskurs [Spatial Aspects of Sustainable Development: Post-Non-Classical Discourse]. *Ekonomichna teoriia – Economic Theory*, № 2, pp. 5–15. (in Ukrainian)
12. Demydenko L. M. (2013) Kontseptualni pidkhody do zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstva [Conceptual approaches to ensuring sustainable development of an enterprise]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic Sciences*, Vol. 7, T. 1, pp. 92–96. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf> (in Ukrainian)
13. Global Agenda Council on the Role of Business 2012. World Economic Forum. March 2012. 14 p.

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 23.04.2026