

Виклики у процесі управління інноваціями підприємств в умовах війни та євроінтеграції

Марта Копитко

*д.е.н, професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна,
e-mail: MartaKI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6598-3798*

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується поєднанням двох взаємопов'язаних, але водночас суперечливих факторів: повномасштабної війни та прискореної інтеграції до європейського економічного простору. Війна зумовила безпрецедентні трансформації у функціонуванні підприємств, спричинила руйнування виробничих потужностей, втрату логістичних маршрутів, зниження інвестиційної активності та дефіцит трудових ресурсів. Паралельно з цим підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до стандартів, вимог і практик Європейського Союзу, які передбачають високий рівень інноваційності, цифровізації, прозорості та екологічної відповідальності.

Управління інноваціями в таких умовах перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Однак реалізація інноваційних процесів супроводжується численними викликами, серед яких – нестача фінансових ресурсів, обмеженість інтелектуального потенціалу, ризики безпеки, розриви у ланцюгах поставок, посилення конкуренції на європейських ринках та необхідність глибокої трансформації бізнес-моделей. Дослідження цих викликів є необхідним для розуміння траєкторій інноваційного розвитку українських підприємств у складний період національної реконструкції та інтеграції до ЄС [1].

Воєнні дії суттєво змінюють операційне середовище підприємств. Руйнування виробничих і науково-дослідних об'єктів, перебої з енергопостачанням, небезпека для персоналу та матеріальних активів створюють критичні перешкоди для інноваційної діяльності. Підприємства змушені перерозподіляти фінансові ресурси на першочергові потреби – забезпечення безпеки, релокацію, підтримку життєздатності бізнесу – що знижує можливість фінансувати дослідження та розробки (R&D) [2].

Крім того, порушення логістики ускладнює доступ до сучасних технологій, обладнання та компонентів, необхідних для впровадження інновацій. В умовах війни багато компаній працюють у форматі антикризового менеджменту, що передбачає короткострокове планування та мінімізацію ризиків. Це обмежує стратегічний горизонт розвитку та ускладнює інвестування у високотехнологічні рішення з відстроченою окупністю.

Управління інноваціями значною мірою залежить від наявності висококваліфікованого персоналу. Війна спричинила масштабну міграцію населення, мо-

білізацію, вимушене переміщення спеціалістів і значне навантаження на ринок праці. Частина інженерів, науковців і кваліфікованих менеджерів опинилися за кордоном або змінили сферу зайнятості. Для підприємств це означає нестачу фахівців з R&D, IT, проєктного управління, цифрової трансформації. Водночас відбувається зростання попиту на нові компетентності: здатність працювати в умовах невизначеності, цифрові навички, креативність, системне мислення. Управління інноваціями потребує переосмислення підходів до розвитку персоналу, впровадження програм менторства, партнерства з університетами, стимулювання розвитку корпоративного інтелектуального капіталу.

Фінансування інновацій залишається однією з найскладніших проблем. Приватні інвестори з обережністю вкладають кошти у проєкти з високим ризиком, банки обмежують кредитування, а державні програми підтримки інноваційних підприємств потребують модернізації та адаптації до воєнних умов. У той же час євроінтеграція відкриває нові можливості для залучення фінансування через програми Horizon Europe, EIC Accelerator, Digital Europe тощо [3]. Проте для участі в них підприємствам необхідно забезпечити відповідність європейським стандартам управління інноваціями, мати розвинену внутрішню систему досліджень, якісні проєктні пропозиції та партнерські мережі.

Управління інноваціями в умовах євроінтеграції вимагає гармонізації з європейськими директивами у сфері конкуренції, захисту інтелектуальної власності, екологічної сталості, безпеки продукції та цифровізації. Багато українських підприємств стикаються з проблемами адаптації бізнес-процесів, браком ресурсів для модернізації виробництва, відсутністю стандартизованих процедур управління інноваційним циклом [4].

Європейський ринок вимагає високотехнологічних продуктів з чітко задокументованими технічними, екологічними та якісними характеристиками. Для багатьох компаній це означає необхідність глибокої трансформації бізнес-моделей, впровадження ESG-підходів, систем менеджменту якості, цифровізацію ланцюгів постачання.

Війна активізувала цифрову трансформацію підприємств: компанії масово переходять на дистанційні формати управління, впроваджують хмарні сервіси, інтелектуальні системи обліку, автоматизацію операцій. Цифровізація стала ключовим драйвером інновацій, оскільки забезпечує гнучкість, зменшення витрат, підвищення ефективності та можливість швидкого масштабування.

Однак цифрова трансформація також породжує виклики: кіберзагрози, висока вартість впровадження цифрових рішень, потреба у фахівцях, здатних працювати з великими даними, IoT, штучним інтелектом і системами кібербезпеки.

Євроінтеграція стимулює українські підприємства до участі у міжнародних проєктах, співпраці з іноземними компаніями, науковими центрами, інноваційними кластерами. Проте для багатьох підприємств бар'єрами стають недостатня інституційна спроможність, низький рівень англійської мови у персоналу, відсутність досвіду підготовки грантових заявок, слабкість маркетингової та кому-

нікаційної інфраструктури.

Разом із тим партнерство з міжнародними інституціями відкриває доступ до технологій, інвестицій, знань та нових ринків, що здатне суттєво прискорити інноваційний розвиток.

В умовах війни та євроінтеграції управління інноваціями на українських підприємствах набуває стратегічного значення. Бізнес стикається з комплексом викликів, серед яких найбільш критичними є дефіцит ресурсів, воєнні ризики, кадрові втрати, регуляторні бар'єри та необхідність відповідності європейським стандартам. Проте ці ж умови створюють унікальні можливості для прискорення інноваційного розвитку: цифровізація, міжнародне партнерство, інтеграція у дослідницькі програми ЄС, формування нових бізнес-моделей, заснованих на стійкості та технологічності.

Для успішного подолання викликів підприємствам необхідно розвивати гнучкі структури управління, інвестувати у людський капітал, модернізувати виробництво, підвищувати конкурентоспроможність продукції та розміцнювати партнерські зв'язки. Синергія внутрішніх трансформацій і євроінтеграційних можливостей може стати ключем до відновлення економіки України та її інноваційного прориву у післявоєнний період.

Ключові слова: управління інноваціями, управління підприємствами, невизначеність умов, інноваційні процеси, розвиток персоналу, євроінтеграція.

Список використаних джерел

1. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. № 15. С. 185–187.
2. Kopytko M., Fleychuk M., Vereskliia M., Petryshyn N., Kalynovskyi A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. Vol. 22. P. 299-309. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13431>
3. Blikhar. V., Kopytko M., Patsula O., Synenkyi V., Bulachek V. Management and Legal Aspects of Economic Security of Enterprises in the Process of Innovation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2021. 6(41), 360–368. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251445>
4. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.