

УДК 330.341.1:338.2:338.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-289-296

Дата надходження: 30.11.2025
Дата прийняття до друку: 16.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



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

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Дмитро Полтавський

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PoltavskiyDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6560-4486>

PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Dmytro Poltavskiy

Postgraduate student of the Management Technologies Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PoltavskiyDO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6560-4486>

Анотація. У статті досліджено принципи управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що сучасний техніко-технологічний розвиток, динаміка та непередбачуваність ринкових, суспільних, економічних перетворень, зростання ринкової конкуренції потребують швидкої адекватної реакції підприємств на ринкові економічні зміни у створенні та просуванні продуктів і послуг. Внаслідок цього інноваційна діяльність виступає основою інноваційного розвитку підприємства. Інновації здійснюють фундаментальний визначний вплив на ефективність функціонування та на розвиток як окремих суб'єктів господарювання, так і на розвиток суспільства загалом як рушійна сила і водночас механізм інноваційних зрушень, подальшого поширення здобутків науково-технічного прогресу. Водночас, управління процесами інноваційної діяльності із розробкою та впровадженням інновацій здійснюється із дотриманням низки принципів, що виступають основою управлінської діяльності та прийняття управлінських рішень, що набуває особливого значення в умовах євроінтеграції.

Метою статті є дослідження принципів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають в узагальненні та систематизації принципів управління на засадах яких здійснюється забезпечення, досягнення підприємствами інноваційного розвитку, формування систем управління, управлінських процесів, серед яких принципи: системності, комплексності, науковості, уніфікації, динамічності, інтегрованості, альтернативності, обґрунтованості, специфікації, послідовності, безперервності, адаптивності, збалансованості, пріоритетності, доцільності, об'єктивності, дотримання яких дає можливість розбудувати систему та механізми управління підприємством здатні забезпечити ефективне функціонування та подальший розвиток підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності вивчення принципів, механізмів, методів та інструментів управління здатних забезпечити системний і динамічний розвиток підприємств в умовах значних внутрішніх та зовнішніх змін, ризиків та невизначеності пов'язаних із процесами євроінтеграції, підприємств та динамічними змінами технологій викликаними процесами цифровізації та переходом на нові технології.

Ключові слова: управління, інновації, інноваційний розвиток, управління інноваційним розвитком підприємств, євроінтеграція, принципи управління

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 14

Summary. The article studies the principles of management of innovative development of enterprises in the context of European integration.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that modern technical and technological development, dynamics and unpredictability of market, social, economic transformations, growth of market competition require a quick adequate response of enterprises to market economic changes in the creation and promotion of products and services. the efficiency of functioning and the development of both individual business entities and the development of society as a

whole as a driving force and at the same time a mechanism for innovative changes, further dissemination of the achievements of scientific and technological progress. At the same time, the management of the processes of innovation activity with the development and implementation of innovations is carried out in compliance with a number of principles that serve as the basis for managerial activity and managerial decision-making, which is of particular importance in the context of European integration.

The article is aimed at studying the principles of management of innovative development of enterprises in the context of European integration.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical methodological approaches.

The obtained scientific results consist in generalization and systematization of management principles on the basis of which enterprises are ensured, achieved innovative development, formation of management systems, management processes, including the principles of: systematic, comprehensive, scientific, unified, dynamistic, integrated, alternative, valid, specification, consistency, continuity, adaptability, balance, priority, expediency, objectivity, compliance with which makes it possible to build a system and mechanisms of enterprise management are able to ensure the effective functioning and further development of enterprises.

Prospects for further research are the feasibility of studying the principles, mechanisms, methods and management tools that can ensure the systematic and dynamic development of enterprises in the context of significant internal and external changes, risks and uncertainties associated with the processes of European integration, enterprises and dynamic changes in technologies caused by the processes of digitalization and transition to new technologies.

Keywords: *management, innovations, innovative development, management of innovative development of enterprises, European integration, management principles*

Formulas: 0, fig.: 1, tab.: 0, bibl.: 14

Постановка проблеми. Сучасний техніко-технологічний розвиток, динаміка та непередбачуваність ринкових, суспільних, економічних змін, зростання ринкової конкуренції потребують швидкої адекватної реакції підприємств на ринкові економічні зміни у створенні та просуванні продуктів і послуг. Внаслідок цього інноваційна діяльність виступає основою інноваційного розвитку підприємства. Інновації мають та здійснюють фундаментальний визначний вплив на ефективність функціонування та на розвиток як окремих суб'єктів господарювання, так і суспільства загалом як рушійна сила і водночас механізм інноваційних зрушень, подальшого поширення здобутків науково-технічного прогресу.

Інновації являють собою новий вид та нову якість товару, процесів, технологій, впровадження чи застосування яких здатне забезпечити, задовільнити нові чи існуючі потреби споживачів в отриманні нових благ чи нового рівня задоволення потреб, запитів бізнесу із забезпечення зростання доходу та прибутку підприємства, самих працівників підприємства, бо з впровадженням інновацій удосконалюються, покращуються умови праці і процеси її виконання; інтереси

науковців, наукової сфери, де практичне впровадження інновацій змінює та виводить на більш високий щабель, рівень наукових знань, стимулює подальші наукові дослідження; та загалом всього суспільства, оскільки впровадження інновацій змінює якість життя та виводить на новий рівень розвиток суспільства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Обґрунтування принципів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції невід'ємно пов'язані із дослідженням самого поняття інноваційного розвитку.

Загалом, науковцями визначаються різні бачення дефініції «інноваційний розвиток». За дослідженням О. Орлик (2012), Н. Поліщук (2009) інноваційний розвиток є складним процесом розробки та впровадження інновацій, який забезпечує зміни якісних параметрів об'єкту дослідження і дає можливість отримати нові види ефектів у довготривалій перспективі. При цьому, вище згаданими ефектами функціонування можуть виступати економічний, науково-технологічний, соціальний, суспільний, екологічний та інші ефекти. Інноваційний розвиток забезпечує виживання підприємств в складних умовах зовнішніх, ринкових, техніко-технологічних чи

конкурентних змін і водночас є носієм прогресу, що забезпечує не лише виживання, але й покращення позицій підприємств в довготривалій перспективі.

На думку багатьох науковців дослідників інноваційний розвиток виступає планом змін, процесом діяльності, спрямованої на розробку та впровадження проекту, починаючи від формування ініціювання ідей інновації, завершуючи її впровадженням у виробництво та ринковою комерціалізацією (Саблук, 2010; Снігур, 2011; Череп, 2012). По суті інновації виступають змістом, головним об'єктом проектною діяльності, а головною метою та цілями є розробка, впровадження та реалізація інвестиційно-інноваційних проектів з метою реалізації інноваційної ідеї і отримання відповідного економічного та соціального результату.

Окремими якостями інноваційного розвитку на думку Л. Федулової (2014) є впровадження інноваційно-інвестиційних проектів і отриманого внаслідок їх реалізації розвитку соціально-економічних систем, удосконалення параметрів їх функціонування. Таким чином, наголошується на тому, що саме інвестиційно-інноваційний проект є тим механізмом завдяки якому відбувається розробка, реалізація та комерціалізація інновацій, їх фінансово-інвестиційне забезпечення, поетапна організація та впровадження робіт по перетворенню втіленню ідеї в технологію чи продукт.

За визначенням А. Сухорукова (2001) інноваційний розвиток забезпечує зміцнення інноваційного потенціалу, економічне та більш ощадливе використання ресурсів. Таке бачення інноваційного розвитку зосереджене на позиціях зміцнення ресурсного та загалом економічного потенціалу підприємства, в тому числі і завдяки впровадженню нових сучасних технологій, що зменшують споживання енергетичних, матеріальних ресурсів, забезпечують автоматизацію процесів виробництва, зростання уніфікованості та стандартизації продукції.

Однією із переваг інноваційного розвитку є формування ринку інновацій, інноваційних розробок та інфраструктури (Геєць, 2005; Кириченко, 2021; Шкарлет & Ільчук, 2015). Забезпечення інноваційної діяльності є об'єднанням всіх учасників інноваційних процесів: наукових установ та організацій, що створюють інновації, інвестиційних фінансових компаній, банків, що забезпечують інвестиції та спрямування потоку капіталу, інноваційних компаній, посередників, які забезпечують взаємодію розробників та підприємств товаровиробників на ринку, самих підприємств, зацікавлених у придбанні, трансфері інновацій для їх подальшого впровадження, комерціалізації та компаній, які забезпечують просування, реалізацію інноваційних ідей, розробок, технологій інноваційної продукції на ринку та інших учасників суб'єктів інноваційного розвитку. Проте не зважаючи на значний обсяг наукових публікацій дослідження інноваційного розвитку підприємств є питанням що потребує подальшого глибокого та всебічного вивчення.

Формулювання мети і методів дослідження. Метою статті є дослідження принципів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції. Під час проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, декомпозиції, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний та еволюційно-синергетичний методологічні підходи а також логічно-діалектичний підхід.

Виклад основного матеріалу. Зазначимо, що головними узагальненими етапами процесу інноваційного розвитку є формування нових ідей, проведення фундаментальних та прикладних досліджень і науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, спрямованість ідей на досягнення певної мети та стратегічних цілей, втілення ідей в розробках, нових технологіях, впровадження нових розробок, процесів,

технологій у виробництві, випуск інноваційної нової продукції, впровадження нових технологій, процесів у виробництво; впровадження організаційних, управлінських, маркетингових інновацій, нових методів та засобів виготовлення та реалізації продукції з метою її подальшої комерціалізації і безпосередньо сама комерціалізація реалізації нової інноваційної продукції, чи продукції виробленої на нових технологіях, потужностях виробництва чи за новими способами виробництва.

Загалом інноваційна діяльність являє собою певний комплекс інноваційних процесів. Інноваційні процеси виступають процесами створення нових чи удосконалення, покращення існуючих продуктів чи технологій, методів здійснення виробничої (операційної),

управлінської, організаційної, маркетингової та іншої діяльності. Інноваційний процес формується на базі певних знань, які в процесі досліджень та розробок набувають нового рівня та якості водночас, інноваційні знання є основою подальшого створення та впровадження інновацій.

Методичні засади управління інноваційним розвитком підприємств включають сукупність принципів, на засадах і з дотриманням яких здійснюється дослідження інноваційного розвитку, формування систем управління, управлінських процесів, механізмів.

Принципи управління інноваційним розвитком представлені в численних працях провідних науковців О. Прокопенко (2012), В. Касьянкової (2011), В. Стадник & Ю. Головчук (2020), Р. Косцик (2013) та узагальнені на рис. 1.



Рис. 1. Принципи управління інноваційним розвитком підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі: (Прокопенко, 2012; Касьянкова, 2011; Стадник, Головчук 2020; Косцик, 2013)

В процесі проведених досліджень виявлено, що формування системи та механізму управління підприємством здійснюється із дотриманням низки основоположних принципів.

Принцип науковості – визначає використання наукового базису, положень, теоретико-методичних засад теорії інновацій, менеджменту, економіки, методів та інструментів проектного менеджменту, як з метою наукового дослідження так і в процесі практичного забезпечення та управління інноваційним розвитком підприємств.

Принцип системності – визначає необхідність розбудови інноваційної системи підприємства і розгляд управління інноваційним розвитком підприємства з позиції управління всіма підсистемами, елементами, складовими цієї системи, з якими має бути сформований усталений взаємозв'язок та взаємодія. Таким чином забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком потребуватиме розгляду підприємства як цілісності, всі елементи якої взаємопов'язані і взаємозалежні. Саме це дає можливість забезпечувати як еволюціонування в розвитку інноваційних систем підприємства, так і отримати додаткові синергетичні ефекти, ефективно управляти знаннями та всіма ресурсами підприємства для забезпечення інноваційного розвитку. Системний принцип є одним із найбільш важливих принципів інноваційного розвитку.

Принцип обґрунтованості – визначає, що прийняття рішень в управлінні інноваційним розвитком повинно будуватися на аналізі та оцінці ситуації, факторів, дії як внутрішніх так і зовнішніх чинників, прорахунку різних варіантів та сценаріїв розвитку подій, прогнозуванні впливу та дії цих внутрішніх та зовнішніх факторів. Рішення мають бути обґрунтованими, виваженими, підтвердженими фактологічними даними досліджень, адже планування інноваційної діяльності здійснюється на довготривалу перспективу,

а витрати на розробку та впровадження інновацій є значними.

Принцип динамічності – управління інноваційним розвитком підтверджує важливість дотримання необхідної динаміки змін. Інновації, інноваційний розвиток, загалом науково-технічний прогрес мають чи не найвищу динаміку, адже ми постійно спостерігаємо за зміною технологій, як на зміну одним продуктам, обладнанню, технологіям в різних галузях та сферах діяльності приходять інші і все це разом визначає потенційну динаміку змін, до яких має бути долученим і підприємство. Дотримання принципу динамічності, відповідність активності інноваційної діяльності підприємств, активності та динаміці ринку, галузі дає можливість забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку.

Принцип уніфікації – визначає необхідність дотримання визначених та впроваджених міжнародних стандартів здійснення управлінських дій інноваційної діяльності в тій чи іншій сфері. Впровадження інноваційної діяльності загалом здійснюється відповідно до визначеного переліку наукових підходів та принципів, а безпосереднє практичне здійснення управління потребує використання методів, інструментів, механізмів, які є вивченими, описаними і уніфікованими, що зменшує значні ризики та невизначеність, пов'язані з інноваційною діяльністю загалом.

Принцип специфікації – визначає необхідність врахування специфіки діяльності того чи іншого підприємства, особливостей галузі та ринку, на яких функціонує підприємство, а також того унікального специфічного комплексу ресурсів та можливостей, якими володіє певне підприємство. Саме внаслідок цього кожний інноваційно-інвестиційний проєкт є унікальним і потребує окремої розробки та впровадження.

Принцип альтернативності – визначає можливість прогнозу імовірних сценаріїв розвитку подій та результатів

реалізації прийнятих управлінських рішень. Відповідно здійснюючи прогноз інноваційної діяльності розраховують різні сценарії, такі як оптимістичний, реалістичний, песимістичний, а також аналіз чутливості інноваційного проекту на зовнішні та внутрішні зміни факторів, впливу та оцінки ризиків під час реалізації інноваційних проектів та на різних етапах інноваційного розвитку.

Принцип інтегрованості – визначає необхідність інтеграції підприємства та його інноваційної діяльності в загальному ринковому, економічному, науково-технічному, інноваційному середовищі галузі, країни, міжнародного співтовариства. Інтеграція та глобалізація в нових умовах є основою розвитку, тим вектором і водночас провідником, за яким цей інноваційний розвиток є фізично можливим, адже створення та впровадження інновацій явище масштабне, воно необмежене рамками окремих підприємств, чим більш значимою є новостворена інновація, тим більшої дифузії поширення вона набуде. Водночас, принцип інтегрованості визначається застосуванням методів та інструментів управління на різних рівнях економічних систем.

Принцип комплексності – визначає, що процес управління інноваційним розвитком має здійснюватися комплексно із застосуванням всього переліку методів розробки та впровадження необхідних механізмів, одночасна цілеспрямована, скоригована в часі дія яких за всіма напрямками і забезпечуватиме необхідний результат.

Принцип послідовності – заснований на тому, що всі дії, пов'язані із організацією та впровадженням заходів управління інноваційним розвитком мають здійснюватися послідовно. Управління інноваційним розвитком потребує дотримання логіки та послідовності впровадження етапів процесу управління.

Принцип збалансованості – полягає у необхідності дотримання рівноваги, збалансованості між наявними ресурсами

та можливостями, які має підприємство по залученню та використанню ресурсів із тими інноваційними ідеями та проектами, які воно планує впроваджувати, їх масштабами впровадження та поширення.

Принцип безперервності – стверджує, що управління інноваційним розвитком повинно здійснюватися постійно, повсякчасно, безперервно. Тобто, управляти інноваціями: планувати, розробляти, впроваджувати інновації в діяльності підприємства потрібно постійно, не чекаючи доки підприємство втратить конкурентоспроможність продукції чи її виробництва за її техніко-технологічними параметрами, а системно плануючи та здійснюючи інновації, управляючи життєвим циклом продукції та самого підприємства, що забезпечуватиме стійку конкурентоспроможність, стабільність, зміцнення ресурсного потенціалу, а отже наявність сталих умов для інноваційного розвитку.

Принцип адаптивності – визначає необхідність пристосування адаптації системи управління підприємством до змін пов'язаних із динамічними процесами впровадження інновацій, які відбуватимуться у зовнішньому ринковому середовищі, техніко-технологічній сфері, галузі. Таким чином, управлінські дії, стратегія, плани мають корегуватися відповідно до змін зовнішніх факторів, що дасть можливість забезпечити ефективність, актуальність впровадження інновацій та отримати запланований очікуваний результат.

Принцип пріоритетності – визначає, що в плануванні та забезпеченні інноваційного розвитку серед значної кількості ідей, планів та можливих інноваційних проектів, враховуючи значну обмеженість в ресурсах, складність, а часто і неможливість реалізації декількох проектів одночасно мають бути визначені пріоритети і реалізованими саме ті проекти, які є першочергово необхідними, найбільш важливими для подальшої діяльності підприємства.

Принцип доцільності аналізу та оцінки. Аналіз та оцінка є основою прийняття управлінських рішень. В управлінні інноваційним розвитком здійснення аналізу, оцінки і прийняття управлінських рішень на отриманій відповідно аналізу та оцінці, фактологічній базі зменшує ризики прийняття помилкових рішень, дій, заходів, а отже зменшує невизначеність та ризики й збільшує ефективність прийняття управлінських рішень.

Принцип об'єктивності – визначає, що інноваційний розвиток повинен здійснюватися на тій техніко-технологічній базі, тих технологіях, які доступні для залучення та використання підприємством в межах розвитку самого підприємства чи техніко-технологічного розвитку галузей загалом, а також будуть очікуваними та користуватимуться попитом на ринку, відповідно повинна бути техніко-технологічна відповідність та можливість впровадження інновацій на тому чи іншому техніко-технологічному рівні, наявність ресурсного потенціалу самого підприємства, а запропоновані управлінські заходи спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку

мають бути об'єктивно можливими до реалізації та мати чіткий діапазон очікуваних та запланованих результатів їх реалізації.

Висновки В результаті проведеного дослідження узагальнено та систематизовано сукупність принципів управління на засадах яких здійснюється забезпечення, досягнення підприємствами інноваційного розвитку, формування систем управління, управлінських процесів, серед яких принципи: системності, комплексності, науковості, уніфікації, динамічності, інтегрованості, альтернативності; обґрунтованості, специфікації, послідовності, безперервності, адаптивності, збалансованості, пріоритетності, доцільності, об'єктивності, дотримання яких дає можливість розбудувати систему та механізми управління підприємством здатні забезпечити системний і динамічний розвиток підприємств в умовах значних внутрішніх та зовнішніх змін, ризиків та невизначеності пов'язаних із процесами євроінтеграції, підприємств та динамічними змінами технологій викликаними процесами цифровізації та переходом на нові технології.

Література:

- 1.Гесць, В. (2005). Інноваційний шлях розвитку та економічне зростання. *Інноваційна Україна*. № 7. С. 38-42.
- 2.Касьянова Н. (2011). Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: Купріянов. 374 с.
- 3.Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. <https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80>
- 4.Косчик, Р. (2013). Етапи процесу комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник СумДУ*. № 4. С. 150-154.
- 5.Орлик О. (2012). Теоретичне обґрунтування інновацій та їх ролі в торгівлі *Інноваційна економіка*. № 9. С. 221-224.
- 6.Поліщук Н. (2009). Теоретичні підходи до визначення сутності інновацій. *Галицький економічний вісник*. № 1. С. 20 – 23
- 7.Прокопенко, В. (2012). Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія. Суми: Сумський державний університет. 576 с.
- 8.Саблук, П. (2010). Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ ІАЕ. 704 с.
- 9.Снігур Х. (2011). Теоретичні засади економічного змісту інновацій. *Управління розвитком*. №21. С.129-132.
- 10.Стадник В., & Головчук Ю. (2020). СХХ Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: Друкарня Рута. 232 с.
- 11.Сухоруков А. (2001). Економіка та організація інноваційної діяльності Київ: Інститут муніципального менеджменту та бізнесу. 342 с.
- 12.Федулова Л. (2014). Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №2. С. 122-135.
- 13.Череп, А. (2012). Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств

лікеро-горілчаної промисловості: монографія.
Запоріжжя: ЗНУ. 283 с.

14.Шкарлет С., & Ільчук В. (2015). Інноваційний
розвиток підприємства. Чернігів: ЧНТУ. 307 с.