

## КЛЮЧОВІ КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

©2025 СКРИПНИК С. В.

УДК 330.341.1  
JEL Classification: O31; O32; L20

Скрипник С. В.

### Ключові концепції та моделі стратегічного управління інноваціями в Україні: сучасні підходи

Сучасний етап розвитку економіки характеризується безпрецедентними темпами технологічних змін, глобалізацією ринків і посиленням конкурентного тиску, що ставить перед підприємствами нові складні виклики у сфері управління інноваціями. Ця стаття присвячена комплексному аналізу сучасних концепцій та моделей стратегічного управління інноваціями через призму трансформаційних змін, що відбуваються в українській та світовій економіці. Особливу актуальність дослідженню надає необхідність адаптації традиційних підходів до умов цифрової економіки, глобальних криз (таких як пандемія COVID-19 і війна в Україні) та зростаючих вимог до сталого розвитку. Аналіз базується на системному вивченні наукових праць провідних українських дослідників, що дозволило виявити та класифікувати три ключові напрями розвитку теорії стратегічного управління інноваціями. Перший напрям пов'язаний з адаптивними моделями управління, які набувають особливого значення в умовах нестабільності та невизначеності. Другий напрям охоплює цифрову трансформацію інноваційних процесів, зокрема впровадження штучного інтелекту, технологій великих даних та інтернету речей. Третій напрям акцентує увагу на інтеграції принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських) в інноваційні стратегії підприємств. Важливим аспектом дослідження є аналіз специфіки українського контексту, зокрема впливу війни на інноваційні процеси та необхідності розробки спеціальних антикризових моделей управління. Результати дослідження демонструють, що традиційні лінійні моделі інноваційного менеджменту втрачають свою ефективність і поступаються місцем більш гнучким підходам, таким як Agile, Lean Startup та іншим ітеративним методам. Особливу увагу приділено аналізу перешкод на шляху впровадження інноваційних стратегій в українських умовах, включаючи недостатнє фінансування, слабку інтеграцію науки і бізнесу, а також обмежений доступ до міжнародних ринків технологій. Стаття містить детальну систематизацію сучасних моделей стратегічного управління інноваціями, що враховує їх сильні та слабкі сторони, а також сфери найефективнішого застосування. Особливу практичну цінність мають пропозиції щодо розробки гібридних моделей, які поєднують елементи екосистемного підходу, відкритих інновацій та цифрових рішень. Запропонована автором модель стратегічного фінансування інновацій спрямована на стимулювання інноваційної активності та забезпечення сталого економічного зростання. Дослідження також висвітлює перспективні напрями подальшого розвитку теорії стратегічного управління інноваціями в Україні, зокрема необхідність розробки комплексної методології, що враховувала б специфіку вітчизняної економіки та окремих галузей.

**Ключові слова:** стратегічне управління інноваціями, цифрова трансформація, адаптивні моделі, ESG-інтеграція, український контекст, антикризові стратегії, гібридні моделі.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-77-85>

**Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 23.**

**Скрипник Світлана Валентинівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет (вул. Стріпенська, 23, Херсон, 73006, Україна)

**E-mail:** [skrypniksvitlana2021@gmail.com](mailto:skrypniksvitlana2021@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3004-6117>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215587118>

UDC 330.341.1  
JEL Classification: O31; O32; L20

### Skrypnik S. V. Key Concepts and Models of Strategic Innovation Management in Ukraine: Modern Approaches

The current stage of economic development is characterized by unprecedented rates of technological change, market globalization, and increasing competitive pressure, which poses new complex challenges for enterprises in the field of innovation management. This article is dedicated to a comprehensive analysis of modern conceptions and models of strategic innovation management through the lens of transformational changes occurring in both the Ukrainian and global economies. The research is particularly relevant due to the necessity of adapting traditional approaches to the conditions of the digital economy, global crises (such as the COVID-19 pandemic and the ongoing war in Ukraine), and growing demands for sustainable development. The analysis is based on a systemic study of scientific works by leading Ukrainian researchers, which has allowed for the identification and classification of three key directions in the development of the theory of strategic innovation management. The first direction is associated with adaptive management models, which gain particular significance in conditions of instability and uncertainty. The second direction encompasses the digital transformation of innovation processes, particularly the implementation of artificial intelligence, big data technologies, and the Internet of Things. The third direction emphasizes the integration of ESG (environmental, social, and governance) principles into the innovation strategies of enterprises. An important aspect of the research is the analysis of the specifics of the Ukrainian context, particularly the impact of the war on innovation processes and the need to develop special crisis management models. The research results demonstrate that traditional linear models of innovation management are losing their efficiency and are being replaced by more flexible approaches such as Agile, Lean Startup, and other iterative methods. Special attention is given to analyzing the obstacles to the implementation of innovative strategies in Ukrainian conditions, including insufficient funding, weak integration of science and business, and limited access to international technology markets. The article provides a detailed systematization of contemporary

models of strategic management of innovations, considering their strengths and weaknesses, as well as the areas of most effective application. The suggestions for developing hybrid models that combine elements of ecosystem approaches, open innovations, and digital solutions are particularly valuable in practice. The model of strategic financing of innovations proposed by the author is aimed at stimulating innovative activity and ensuring sustainable economic growth. The research also highlights promising directions for further development of the theory of strategic management of innovations in Ukraine, particularly the need for a comprehensive methodology that would consider the specifics of the domestic economy and individual sectors.

**Keywords:** strategic management of innovations, digital transformation, adaptive models, ESG integration, Ukrainian context, crisis strategies, hybrid models.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 23.

**Skrypnyk Svitlana V.** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University (23 Stritsenska Str., Kherson, 73006, Ukraine)

**E-mail:** skrypnyksvitlana2021@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3004-6117>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57215587118>

**Вступ.** У сучасних умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища, що характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією ринків і підвищеною конкуренцією, стратегічне управління інноваціями стає ключовим фактором успіху для підприємств. Ефективне впровадження інновацій, здатність до швидкої адаптації та формування стійкої конкурентної переваги вимагають переосмислення традиційних підходів до управління інноваційною діяльністю. Цифрова трансформація, зростання значущості штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та інших новітніх технологій, а також зміна вимог споживачів та стейкхолдерів створюють нові виклики та можливості для підприємств.

Актуальність дослідження обумовлена низкою факторів. По-перше, стрімкий розвиток цифрових технологій та їх інтеграція в усі сфери бізнесу вимагають розробки нових моделей стратегічного управління інноваціями, які б враховували специфіку цифрового середовища. По-друге, глобалізація та посилення конкуренції вимагають від підприємств постійного пошуку нових джерел конкурентних переваг, що неможливо без ефективного управління інноваціями. По-третє, зростаючі вимоги стейкхолдерів до соціальної відповідальності та сталого розвитку вимагають інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів в стратегічне управління інноваціями. Нарешті, пандемія COVID-19, війни та геополітична нестабільність показали важливість гнучкості та адаптивності інноваційних стратегій.

Таким чином, розробка та впровадження ефективних моделей стратегічного управління інноваціями, які б враховували сучасні виклики та можливості, є ключовим фактором успіху для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток. Це вимагає не лише впровадження нових технологій, але й перегляду методологічних підходів до формування, аналізу та реалізації інноваційних стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне управління інноваціями набуває нових форм під впливом цифровізації, глобальних криз (COVID-19, війна в Україні) та зростання вимог до сталого розвитку. Українські науковці активно досліджують цю сферу, проте низка аспектів залишаються недостатньо вивченими. У статті проаналізовано ключові концепції, моделі та невідомі питання на основі сучасних українських джерел.

Різноманітні аспекти стратегічного управління інноваціями в умовах цифрової трансформації, глобальних криз та вимог сталого розвитку є предметом наукових досліджень багатьох українських учених, зокрема: Л. Я. Малюти [1], О. М. Полінкевич та І. Г. Волинець [2], З. В. Юринець [3], А. М. Шульгіної та В. В. Юхименко [4], С. В. Бреуса та А. Л. Бондара [5], С. О. Лавриненко та А. М. Зелінської [6], Л. Гораль [7], Н. Кашені [8], О. В. Ареф'євої та З. М. Побережної [9], В. Я. Брича [11], Н. Чернікової [12], К. В. Ковтуненко та О. О. Пар'євої [13], М. Є. Рогози та К. Ю. Вергала [14], О. А. Сороківської [15], Н. Бондарчук [16], В. Зеленька та О. Дарушина [17], М. Волкової та А. Подвігіна [18], В. С. Пономаренка [19] та ін.

Так, у своєму дослідженні Л. Я. Малюта [1] підкреслює, що стратегічне управління інноваційним розвитком потребує системного підходу, який поєднує адаптивність до змін, інтеграцію цифрових технологій та орієнтацію на сталий розвиток. О. М. Полінкевич та І. Г. Волинець [2] вказують на необхідність гнучких стратегій управління інноваціями в умовах нестабільності, зокрема застосування Agile та Lean-методологій. З. В. Юринець [3] акцентує увагу на важливості цифрової трансформації бізнес-моделей, зокрема впровадження технологій Industry 4.0. С. В. Бреус та А. Л. Бондар [5] досліджують інновації як складову конкурентної стратегії підприємств, підкреслюючи роль відкритих інновацій та міжнародної кооперації. С. О. Лавриненко та А. М. Зелінська [6] аналізують особливості стратегічного управління інноваційними процесами, виділяючи необхідність адаптації до кризових умов через швидке тестування ідей та мінімально життєздатні продукти (MVP). Л. Гораль [7] досліджує стратегії управління інноваціями в енергетичному секторі, зокрема моделі декарбонізації та впровадження «зелених» технологій. Н. Кашені [8] розглядає формування інноваційних стратегій для підприємств торгівлі, зокрема вплив цифровізації та e-commerce. О. В. Ареф'єва та З. М. Побережна [9] аналізують управління інноваційністю бізнес-процесів на конкурентних ринках, виділяючи важливість клієнтоорієнтованих підходів. В. Білінська [10], В. Я. Брич [11] та Н. Чернікова [12] досліджують інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств, зокрема екологічні інновації та прецизійне землеробство. К. В. Ковтуненко та О. О. Пар'єва [13] класифікують інноваційні стратегії підприємств, виділяючи технологічні, організаційні та маркетингові інновації. М. Є. Рогоза та

К. Ю. Вергал [14] розробляють моделі та механізми інноваційного розвитку підприємств, зокрема екосистемний підхід. О. А. Сороківська [15] аналізує трансформацію бізнесу для сталого майбутнього, інтегруючи принципи ESG у стратегії управління інноваціями. Н. Бондарчук [16] досліджує стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств для забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. В. Зеленьак та О. Дарушин [17] розробляють теоретико-методичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю переробних підприємств. М. Волкова та А. Подвігін [18] аналізують стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств, зокрема в умовах воєнного стану. В. С. Пономаренко [19] досліджує інноваційний розвиток суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану, пропонуючи моделі резильєнтності та адаптації.

Водночас ефективна реалізація стратегій інноваційного розвитку в Україні потребує більш глибокого вивчення питань фінансування інновацій, балансу між короткостроковими антикризовими заходами та довгостроковими стратегіями, а також адаптації міжнародних практик до українського контексту. Особливу увагу слід приділити

розробці механізмів державно-приватного партнерства та міжнародної кооперації в інноваційній сфері.

**Мета статті** полягає у дослідженні сучасних концепцій і моделей стратегічного управління інноваціями в умовах цифрової трансформації, глобальних криз і вимог сталого розвитку, а також у визначенні ключових напрямів удосконалення інноваційних стратегій українських підприємств на основі аналізу вітчизняних наукових досліджень останніх років.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сучасний економічний простір, що формується під впливом цифровізації, глобальних криз і вимог сталого розвитку, ставить нові виклики перед системами управління інноваціями (війна, цифрова трансформація, ESG-вимоги) та зумовлює еволюцію традиційних підходів до управління інноваціями. Українські підприємства, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності, потребують переосмислення традиційних підходів до інноваційного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз ключових концепцій стратегічного управління інноваціями, запропонованих вітчизняними дослідниками останніх років (рис. 1).

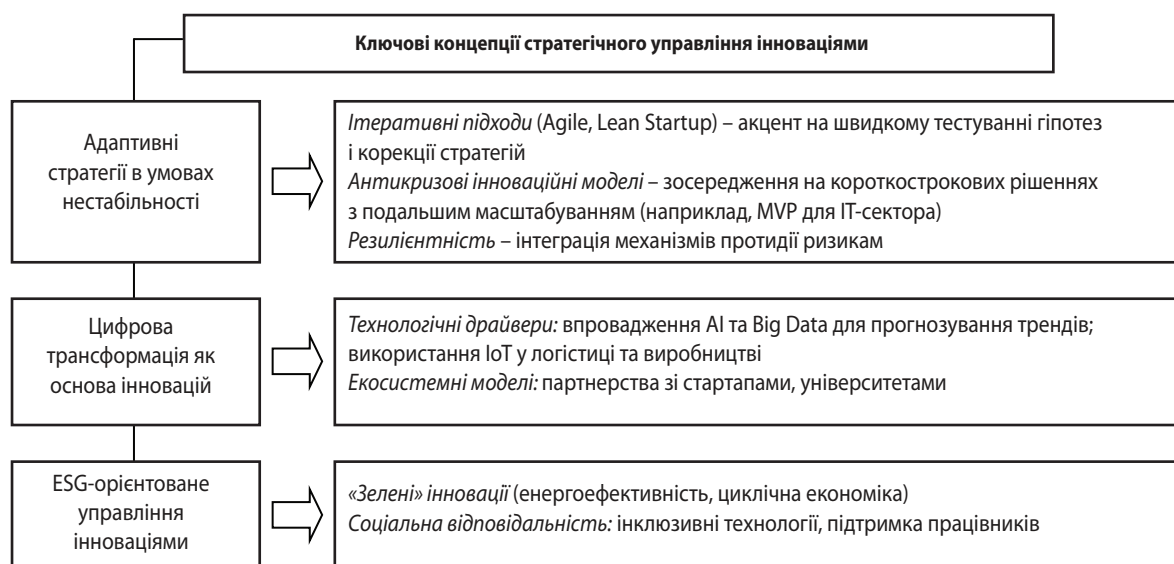


Рис. 1. Ключові концепції стратегічного управління інноваціями

Джерело: сформовано автором за [1; 2; 3; 5; 7; 12; 13; 15; 19]

Однією з найбільш актуальних концепцій у сучасних умовах є адаптивне управління інноваціями. Дослідження Маляти Л. Я. [1], Полінкевич О. М. [2], Лавриненко С. О. [6] демонструють, що традиційні лінійні моделі інноваційного процесу втрачають свою ефективність у нестабільно-му середовищі.

На зміну їм приходять гнучкі підходи, засновані на принципах Agile та Lean Startup.

Особливу увагу дослідники приділяють:

- ітеративному тестуванню інноваційних ідей;
- швидкій корекції стратегій на основі зворотного зв'язку;
- розробці мінімально життєздатних продуктів (MVP).

Важливим напрямком досліджень стала концепція резильєнтності інноваційних систем, яка особливо актуальна в умовах воєнного стану [19]. Проте залишається недостатньо вивченим питання застосування адаптивних стратегій у галузях з тривалим циклом розробки, таких як важка промисловість або фармацевтика.

Другим ключовим напрямком сучасних досліджень є вплив цифровізації на стратегії управління інноваціями. Праці Юринець З. В. [3] та Ковтуненко К. В. [13] детально аналізують трансформацію інноваційних процесів під впливом новітніх технологій.

Серед основних тенденцій:

- використання штучного інтелекту для прогнозування інноваційних трендів;

- застосування Big Data для аналізу ринкових можливостей;
- впровадження IoT у виробничі процеси;
- розвиток екосистемних моделей інновацій.

Дослідження Гораль Л. [7] показують особливості застосування цих підходів у енергетичному секторі. Однак наукова дискусія щодо оцінки ефективності цифрових інновацій, особливо для малих і середніх підприємств, залишається незавершеною.

Третім важливим напрямком є інтеграція принципів сталого розвитку в інноваційні стратегії. Роботи Шульгіної Л. М. [4], Бреуса С. В. [5] та Сороківської О. А. [15] аналізують нові підходи до управління інноваціями, що враховують: екологічну складову («зелені» інновації), соціальну відповідальність, корпоративне управління.

Особливий інтерес становлять дослідження Білінської В. [10], Чернікової Н. [12] щодо застосування цих принципів у сільському господарстві. Проте галузевих кей-

сів у цьому напрямку все ще недостатньо для формування узагальнених висновків.

У табл. 1 наочно систематизовано три основні розглянуті концепції, що розроблені українськими вченими, що дозволяє порівняти авторські підходи, сильні та слабкі сторони кожної концепції та сфери їх найефективнішого застосування.

Зокрема, сферою застосування концепції адаптивного управління є – умови нестабільності, другої концепції цифрової трансформації – IT, промисловість 4,0, а третьої – сталий розвиток. Ця систематизація підкреслює, що жодна з концепцій не є універсальною – вибір залежить від конкретних умов функціонування підприємства, галузевих особливостей та стратегічних цілей. Наприклад, для IT-компаній оптимальною може бути комбінація цифрової трансформації з адаптивним управлінням, тоді як для агробізнесу – поєднання ESG-підходу з кластерними моделями.

Таблиця 1

#### Порівняння концепцій стратегічного управління інноваціями

| Концепція             | Автори            | Ключові ідеї (переваги)              | Недоліки дослідження         |
|-----------------------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Адаптивність          | Малюта Л. Я. [1]  | Гнучкість, MVP                       | Не враховано довгі цикли R&D |
| Цифрова трансформація | Юринець З. В. [3] | AI, екосистеми                       | Відсутність метрик ROI       |
| ESG-інтеграція        | Бреус С. В. [5]   | «Зелені» інновації, соціальні ефекти | Мало галузевих кейсів        |

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, можна виділити кілька стратегічних орієнтирів для українських підприємств:

- гнучкість та адаптивність – застосування Agile та Lean-підходів для швидкої реакції на зміни середовища;
- інтеграція цифрових технологій – використання штучного інтелекту, Big Data, IoT та цифрових платформ для підвищення інноваційної спроможності;
- орієнтація на сталий розвиток – впровадження екологічно та соціально відповідальних інновацій відповідно до ESG-принципів;
- розвиток інноваційних екосистем – формування партнерств між бізнесом, наукою, державою та стартап-середовищем;
- стратегічна резильєнтність – здатність інноваційної системи підприємства витримувати кризи та швидко відновлюватися.

Ці стратегічні напрями можуть стати основою для побудови сучасних моделей управління інноваціями, адаптованих до викликів цифрової епохи, сталого розвитку та посткризового відновлення України.

Оскільки теоретичні концепції знаходять своє втілення у практичних моделях управління, доцільно перейти до розгляду конкретних інноваційних моделей, що пропонуються вітчизняними науковцями для різних галузей та умов функціонування підприємств.

У сучасних умовах глобальних трансформацій українські науковці активно розробляють і вдосконалюють різноманітні моделі стратегічного управління інноваціями. Ці

моделі відрізняються за своїми концептуальними підходами, сферами застосування та рівнем адаптації до викликів, з якими стикаються вітчизняні підприємства.

Від традиційних лінійних моделей, які ще декілька років тому домінували в українській науковій думці, ми спостерігаємо перехід до більш складних і гнучких підходів. Наприклад, модель відкритих інновацій, запропонована Бреусом С. В. [5], передбачає активне залучення зовнішніх знань і технологій, що особливо актуально в умовах обмежених внутрішніх ресурсів. Ця модель знайшла своє застосування в таких сферах, як IT та біотехнології, де швидкість інноваційного процесу має вирішальне значення.

Особливий інтерес становлять моделі, розроблені спеціально для українського бізнес-середовища. Серед них можна виділити:

- антикризову інноваційну модель Пономаренка В. С. [19], яка пропонує чіткий алгоритм дій для підприємств, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності;
- резильєнтну модель Волкової М. [18], яка акцентує увагу на створенні інноваційних резервів і розвитку адаптаційного потенціалу;
- модель «інноваційного губернізму», яка передбачає тісну співпрацю бізнесу з органами місцевої влади.

Аналізуючи галузеві моделі, варто зазначити, що в аграрному секторі переважають кластерні моделі [12], які дозволяють об'єднувати ресурси різних учасників ланцюжка доданої вартості; у промисловості [7] ефективно засто-

совуються моделі, орієнтовані на енергоефективність та «зелені» технології; для ІТ-сектора [3] характерні швидкі ітеративні моделі з акцентом на цифрові технології.

Сучасні українські дослідження пропонують різноманітні моделі стратегічного управління інноваціями, які можна класифікувати за кількома критеріями (рис. 2).

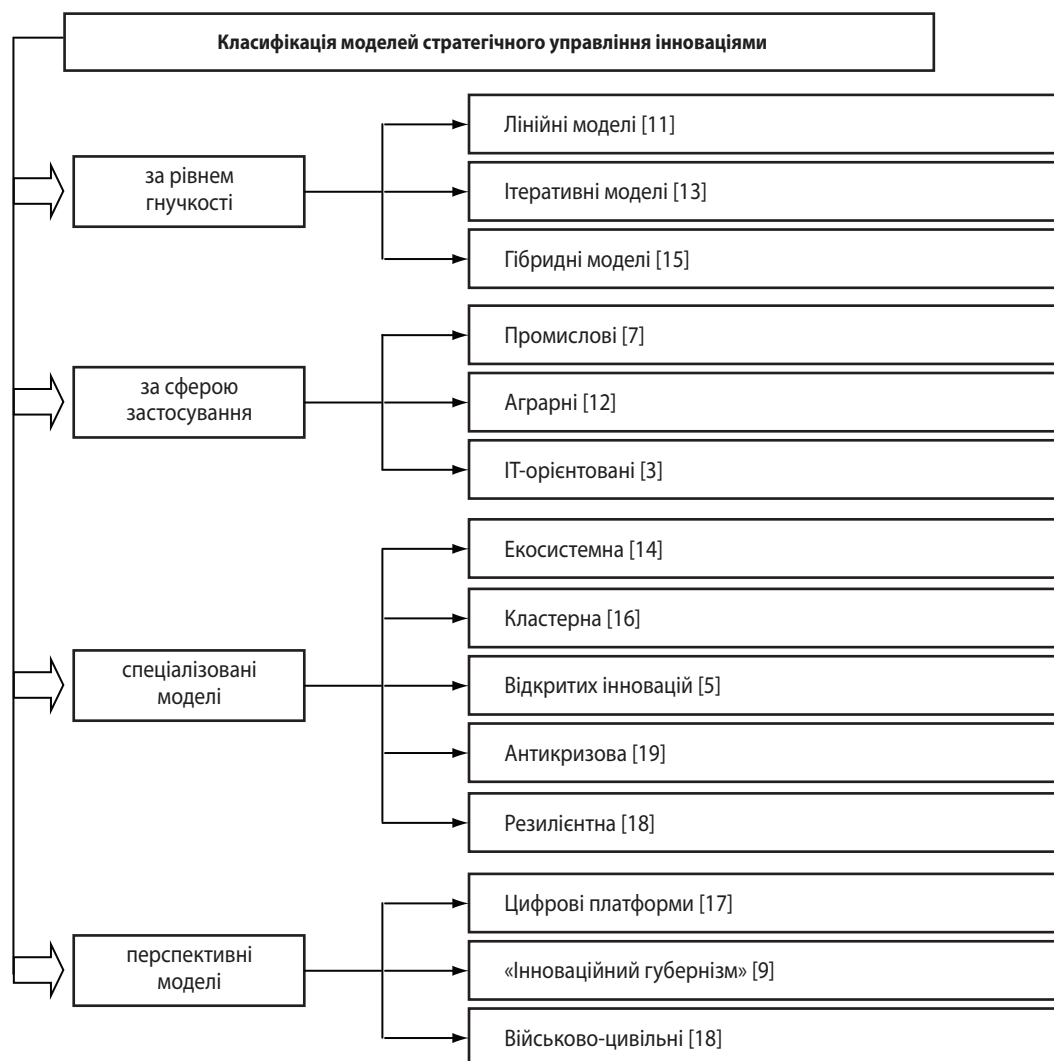


Рис. 2. Класифікація моделей стратегічного управління інноваціями

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на різноманітність пропонованих моделей, їх практичне впровадження стикається з низкою таких проблем:

- недостатній рівень фінансування науково-дослідних робіт. Зокрема частка витрат на науку в Україні становить лише ~0,5 % ВВП, а в ЄС – 2–3 % (для порівняння);
- слабка інтеграція між науковими установами та бізнесом. Наукові розробки часто залишаються «на полицях» через відсутність механізмів передачі технологій, технологічно-трансферні офіси (ТТО) працюють неефективно;
- відсутність ефективних механізмів комерціалізації інноваційних розробок через слабку розвиненість інфраструктури (бізнес-інкубаторів, акселераторів), а також правові бар'єри (наприклад, складнощі з патентною охороною);
- обмежений доступ до міжнародних ринків технологій, зокрема, відсутність інтеграції у програми типу Horizon Europe, геополітичні ризики.

У сучасних умовах забезпечення сталого економічного зростання одним із ключових викликів є формування ефективної системи фінансування інновацій. Світова практика свідчить про розмаїття підходів до забезпечення інноваційного розвитку через фінансові інструменти як з боку держави, так і з боку приватного сектора. Одним із традиційних напрямів є державна підтримка, яка реалізується через пряме фінансування наукових досліджень, надання податкових пільг, створення спеціалізованих інноваційних фондів, а також розвиток інфраструктури наукових парків, інкубаторів і кластерів.

Зокрема, у країнах ЄС широко використовується механізм державного співфінансування інноваційних проєктів у рамках програм Horizon Europe, які надають грантову

підтримку інноваційним підприємствам різних масштабів [20].

Окрему нішу в системі фінансування інновацій займає венчурний капітал, що передбачає інвестування в проекти з високим рівнем ризику, але потенційно значною прибутковістю. Такий механізм є поширеним у США, де працюють спеціалізовані венчурні фонди, пов'язані з університетським середовищем і технологічними кластерами Кремнієвої долини [21]. В Україні ринок венчурного капіталу ще перебуває на стадії формування, хоча вже діють кілька активних гравців, таких як фонд SMRK або U.Ventures, які підтримують стартапи у сфері IT та цифрових технологій [22].

Грантове фінансування, як один із інструментів недержавної підтримки, також відіграє важливу роль у просуванні інновацій. Воно дозволяє реалізовувати як академічні, так і прикладні дослідження, часто без вимоги повернення коштів. Міжнародні організації, такі як USAID, GIZ, ЄБРР, Програма розвитку ООН (UNDP), надають гранти для підтримки інноваційних ініціатив, особливо на етапах розробки технології чи створення прототипу.

Крім того, останніми роками набувають поширення такі сучасні фінансові механізми, як краудфандинг, корпоративне венчурне інвестування, інноваційні фінансові платформи та публічно-приватне партнерство. Наприклад, платформи Kickstarter чи IndieGoGo забезпечують фінансування стартапів за рахунок масового залучення коштів користувачів, а великі корпорації, як-от Google або Siemens, створюють власні венчурні підрозділи для підтримки інновацій, що відповідають їхній стратегічній лінії розвитку [23].

Загалом сучасна система фінансування інновацій ґрунтується на поєднанні традиційних і новітніх механізмів, орієнтованих на різні етапи інноваційного циклу, галузеву специфіку та рівень цифрової зрілості. Це створює підґрунтя для формування комплексних моделей стратегічного фінансування, адаптованих до конкретних умов розвитку національної економіки.

Нинішні швидкі технологічні зміни надають актуальності питанням формування дієвих фінансових моделей для підтримки інноваційних процесів. Традиційні джерела фінансування – державні субсидії, банківські кредити та венчурний капітал – все частіше доповнюються новими інструментами, такими як краудфандинг, інноваційні облигації, корпоративні венчурні фонди, гранти від технологічних платформ, моделі публічно-приватного партнерства. Ефективність тієї чи іншої моделі залежить від низки факторів, зокрема: типу галузі, рівня цифрової зрілості компанії або сектора, доступу до фінансових ресурсів, рівня ризику, а також очікуваного горизонту повернення інвестицій.

Для уніфікованого підходу до стратегічного вибору джерел фінансування інноваційних проектів доцільним є використання адаптивної моделі, яка дозволяє зіставляти ключові характеристики об'єкта інновацій (галузі, організації) з найбільш релевантними фінансовими інструментами та стратегіями. Авторська модель, що наведена нижче, демонструє, як поєднання таких критеріїв, як тип галузі (традиційна/високотехнологічна), рівень цифрової зрілості (низький/середній/високий), доступ до фінансування (обмежений / помірний / високий), впливає на вибір фінансової моделі підтримки інновацій (табл. 2).

Таблиця 2

Авторська модель вибору стратегічного підходу до фінансування інновацій

| Тип галузі         | Рівень цифрової зрілості | Доступ до фінансування | Рекомендована стратегія фінансування інновацій                                                                 |
|--------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційна         | Низький                  | Обмежений              | Гранти від держави, програми підтримки цифровізації, кредити з державною гарантією                             |
| Традиційна         | Середній                 | Помірний               | Партнерські програми з цифровими платформами, участь у спільних R&D ініціативах                                |
| Традиційна         | Високий                  | Високий                | Корпоративні венчурні фонди, прямі інвестиції у стартапи, краудінвестинг                                       |
| Високотехнологічна | Низький                  | Обмежений              | Акселератори, інкубатори, початкові гранти, залучення донорських фондів                                        |
| Високотехнологічна | Середній                 | Помірний               | Венчурний капітал, контракти з корпоративними замовниками, венчурні гранти                                     |
| Високотехнологічна | Високий                  | Високий                | IPO, стратегічні альянси, венчурні боргові інструменти, платформи відкритих інновацій (open innovation models) |

Джерело: розроблено автором

Ця матриця дозволяє суб'єктам інноваційної діяльності – від державних інституцій до приватного бізнесу – приймати обґрунтовані рішення щодо вибору фінансового інструменту з урахуванням специфіки контексту. Водночас вона може слугувати як основа для формування дорожньої карти розвитку інноваційного потенціалу залежно від стратегічних цілей, фази інноваційного циклу та інституційного середовища. Модель адаптивна до змін, дозволяє врахо-

увати динаміку цифровізації та трансформаційні процеси в економіці загалом.

**Висновки.** Аналіз сучасних українських досліджень демонструє активний розвиток теорії стратегічного управління інноваціями, де виділяються три ключові концепції: адаптивне управління, цифрова трансформація та ESG-орієнтовані підходи. Кожен з цих напрямів має значний потенціал для подальшого дослідження, особливо в частині

розробки методів оцінки ефективності інновацій, адаптації міжнародного досвіду до українських умов, розвитку галузевих моделей інноваційного управління. Подальші дослідження у цьому напрямку могли б сприяти розробці комплексної методології стратегічного управління інноваціями, що враховувало б специфіку української економіки в умовах трансформації, галузевих адаптацій (наприклад, для ВПК у воєнний час). Вітчизняні науковці в галузі стратегічного управління інноваціями демонструють і значний прогрес у розробці різноманітних моделей, адаптованих до вітчизняних умов. Однак для повноцінного їх впровадження необхідно подолати низку системних обмежень, серед яких ключовими є недостатнє фінансування та слабка інтеграція між наукою і бізнесом. Запропонована автором модель стратегічного фінансування інновацій базується на системному підході до управління фінансовими потоками, спрямованими на стимулювання інноваційної активності та забезпечення сталого економічного зростання.

Зазначимо, що перспективними напрямками розвитку інноваційних моделей в Україні може бути розробка цифрових платформ інноваційного менеджменту, впровадження гібридних моделей, що поєднують елементи екосистемного підходу та відкритих інновацій, розвиток військово-цивільних інноваційних моделей, що особливо актуально в сучасних умовах, розробка інтегрованих моделей управління інноваціями для умов відновлення економіки, а також урахування специфіки окремих галузей економіки, особливо у МСП.

## ЛІТЕРАТУРА

- Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne\\_upravlinnja\\_innovacijnym\\_rozvytkom\\_pidpryemstva.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnja_innovacijnym_rozvytkom_pidpryemstva.pdf)
- Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych\\_USZIP\\_red.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf)
- Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravlinnia-innovatsijnym-rozvytkom.pdf>
- Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с. URL: [http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/Innovacijnyj\\_rozvitok\\_mashinobud.pdf](http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/Innovacijnyj_rozvitok_mashinobud.pdf)
- Бреус С. В., Бондар А. Л. Інновації як складова стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-106>
- Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 99–102. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/37\\_2019/20.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/20.pdf)
- Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 1. С. 271–278. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>
- Кашена Н. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
- Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108–116. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-11\\_0-pages-108\\_116.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf)
- Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 74–80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2015\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_13)
- Брич В. Я., Снігур Х. А., Тисько М. М., Шпак Я. О. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія. Тернопіль : THEU, 2019. 216 с. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/handle/316497/33671>
- Чернікова Н., Бондаренко І., Окопний М. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-84>
- Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 128–139. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2020/No2/128.pdf>
- Порога М. Є., Вєртал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВ ПУЕТ, 2011. 136 с. URL: <http://194.44.39.210/bitstream/123456789/4458/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D0%20%D0%9C.%D0%84.%2C%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BB%20%D0%9A.%D0%AE.%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%20%D0%9C%D0%9E%D0%94%D0%95%D0%9B%D0%86%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9C%D0%95%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%9C%D0%98.pdf>
- Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. 593 с.
- Бондарчук Н., Васільєва Л., Мінковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>
- Зеленяк В., Дарушин О. Теоретико-методичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю переробних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-21>
- Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>
- Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практи-

ка, аналітика : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с. URL: <http://194.44.39.210/bitstream/123456789/4458/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B7%D0%B0%20%D0%9C.%D0%84.%2C%20%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BB%20%D0%9A.%D0%AE.%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%20%D0%9C%D0%9E%D0%94%D0%95%D0%9B%D0%86%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9C%D0%95%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%9C%D0%98.pdf>

20. European Commission. Horizon Europe: The EU Research and Innovation Programme (2021–2027). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 80 p. URL: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en)

21. Gompers P., Lerner J. The Venture Capital Cycle. Cambridge, MA : MIT Press, 2004. 392 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228320036\\_The\\_Venture\\_Capital\\_Cycle](https://www.researchgate.net/publication/228320036_The_Venture_Capital_Cycle)

22. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA). Звіт про венчурні інвестиції в Україні у 2023 році. URL: <https://uvca.eu/uk>

23. Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. OECD Publishing, Paris, 2022. 274 p. // OECD. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2022\\_e9073a0f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2022_e9073a0f-en.html)

## REFERENCES

Arefieva, O. V., and Poberezhna, Z. M. "Stratehichne upravlinnia innovatsiynisty biznes-protsesiv pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh" [Strategic Management of Innovativeness of Enterprise Business Processes in Competitive Markets]. *Biznes Inform.* 2019. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-11\\_0-pages-108\\_116.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf)

Bilinska, V. "Suchasni innovatsiini tekhnologii v silskomu hospodarstvi: osnovna kharakterystyka ta perspektyvy vprovadzhennia" [Modern Innovative Technologies in Agriculture: Main Characteristics and Prospects for Implementation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika.* 2015. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2015\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_13)

Bondarchuk, N., Vasilieva, L., and Minkovska, A. "Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom aharnoho pidpriemstva dlia zabezpechennia yoho finansovo-ekonomichnoi bezpeky" [Strategic Management of Innovative Development of an Agricultural Enterprise to Ensure its Financial and Economic Security]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 23 (2022): 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>

Breus, S. V., and Bondar, A. L. "Innovatsii yak skladova stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu subiekta hospodariuvannia" [Innovation as a Component of a Business Entity's Competitiveness Management Strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 32 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-106>

Brych, V. Ya. et al. "Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva" [Management of Innovative Development of the Enterprise]. *Ternopil : TNEU*, 2019. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33671>

Chernikova, N., Bondarenko, I., and Okopnyi, M. "Stra-tehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv na ekolohichnykh zasadakh" [Strategic Management of Innovative Development of Agricultural Enterprises on Ecological Principles]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-84>

"European Commission. Horizon Europe: The EU Research and Innovation Programme (2021–2027)". Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en)

"Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. OECD Publishing, Paris, 2022". OECD. [https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2022\\_e9073a0f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2022_e9073a0f-en.html)

Gompers, P., and Lerner, J. "The Venture Capital Cycle". Cambridge, MA : MIT Press, 2004. [https://www.researchgate.net/publication/228320036\\_The\\_Venture\\_Capital\\_Cycle](https://www.researchgate.net/publication/228320036_The_Venture_Capital_Cycle)

Horál, L., Brych, B., and Klymenko, K. "Stratehichne upravlinnia innovatsiynomy protsesamy pidpriemstv enerhetyky" [Strategic Management of Innovation Processes of Energy Enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 31, no. 1 (2021): 271–278. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>

"Innovatsiyni rozvytok diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh voiennoho ta povoiennoho stanu: teoriia, praktyka, analityka" [Innovative Development of Business Entities in Wartime and Post-war Conditions: Theory, Practice, Analytics]. *KhNEU im. S. Kuznetsia*, 2024. <http://repositorio.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33198/1/2024-%D0%9F%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92%D0%A1%2C%20%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%9B%D0%9C%2C%20%D0%92%D0%BD%D1%83%D0%BA%-D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D%D0%9C%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf>

Kashchena, N. "Formuvannia innovatsiinoi stratehii upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstva torhivli" [Formation of an Innovative Strategy for Managing the Economic Activity of a Trading Enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 11-2 (2020): 37–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>

Kovtunen, K. V., and Parieva, O. O. "Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia stratehii" [Strategic Management of Innovative Development of an Enterprise: Essence, Classification of Strategies]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2020. <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf>

Lavrynenko, S. O., and Zelinska, A. M. "Stratehichne upravlinnia innovatsiynomy protsesamy: osoblyvosti ta neobkhidnist" [Strategic Management of Innovation Processes: Features and Necessity]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2019. [http://bses.in.ua/journals/2019/37\\_2019/20.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/20.pdf)

Maliuta, L. Ya. "Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva" [Strategic Management of Innovative Development of an Enterprise]. *Ternopil : FOP Palianytsia V. A.*, 2016. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne\\_upravlinnja\\_innovacijnym\\_rozvytkom\\_pidpriemstva.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnja_innovacijnym_rozvytkom_pidpriemstva.pdf)

Polinkevych, O. M., and Volynets, I. H. "Upravlinnia stratehichnyimi zminamy ta innovatsiay na pidpriemstvi" [Managing Strategic Changes and Innovations in the Enterprise]. *Lutsk: Vezha-Druk*,

2018. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych\\_USZIP\\_red.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf)

Rohoza, M. Ye., and Verhal, K. Yu. "Stratehichnyi innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy" [Strategic Innovative Development of Enterprises: Models and Mechanisms]. Poltava : RV PUET, 2011. <http://194.44.39.210/bitstream/123456789/4458/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B7%D0%B0%20%D0%9C.%D0%84.%2C%20%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BB%20%D0%9A.%D0%AE.%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%20%D0%9C%D0%9E%D0%94%D0%95%D0%9B%D0%86%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9C%D0%95%D0%A5%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%9C%D0%98.pdf>

Shulhina, L. M., and Yukhymenko, V. V. "Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: formuvannya stratehii" [Innovative Development of Enterprises: Strategy Formation]. Kyiv : Univest PrePress, 2015. [http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/Innovatsiyni\\_rozvitok\\_mashinobud.pdf](http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/Innovatsiyni_rozvitok_mashinobud.pdf)

Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhenia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii [Business Transformation for a Sus-

tainable Future: Research, Digitalization, and Innovation]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., 2024.

"Ukrainska asotsiatsiia venchurnoho ta pryvatnoho kapitalu (UVCA). Zvit pro venchurni investytsii v Ukraini u 2023 rotsi" [Ukrainian Venture and Private Equity Association (UVCA). Report on Venture Investments in Ukraine in 2023]. <https://uvca.eu/uk>

Volkova, M., and Podvihin, A. "Stratehichnyi pidkhid upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva" [Strategic Approach to Managing an Enterprise's Innovation Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>

Yurynets, Z. V., Hnylianska, L. I., and Yurynets, R. V. "Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom" [Innovation Management]. Lviv : SPOLOM, 2021. <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravlinnia-innovatsiynym-rozvytkom.pdf>

Zeleniak, V., and Darushyn, O. "Teoretyko-metodychni zasady stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pererobnykh pidpriemstv" [Theoretical and Methodological Principles of Strategic Management of Innovative Activities of Processing Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-21>

Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 15.05.2025 р.

■