

# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ

Випуск 38, 2025



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

# Підприємництво та інновації

## Науковий журнал з питань економіки та бізнесу

Науковий журнал «Підприємництво та інновації» призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та практичними питаннями щодо дослідження бізнес-процесів та майбутніх тенденцій підприємництва, інновацій та управління бізнесом.

Головний редактор:

**Смоляр Л.Г.**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту підприємств Національного технічного  
університету України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»; ректор Міжнародного університету фінансів

Члени редакційної колегії:

**Артеменко Л.П.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Баяра Д.О.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка

**Бояринова К.О.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Войтко С.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Гавриш О.А.**, д.т.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Григорак М.Ю.**, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Данько Ю.І.**, д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Сумського національного  
аграрного університету

**Дергачова В.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Дунська А.Р.**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Зозульов О.В.**, к.е.н., професор, професор кафедри промислового маркетингу  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Іляш О.І.**, д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного  
технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»; проректор з наукової та  
міжнародної діяльності Міжнародного університету фінансів

**Копішинська К.О.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Кравченко М.О.**, д.е.н., професор, декан факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Лепейко Т.І.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, організації та планування  
діяльності підприємства Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Лушак Р.Л.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки Львівського торговельно-  
економічного університету

**Пічугіна М.А.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Ситник Н.І.**, к.б.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств Національного  
технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Трофименко О.О.**, д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Тульчинський Р.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу  
та публічного адміністрування Міжнародного науково-технічного університету імені  
академіка Юрія Бутая

**Ястремська О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, організації та  
планування діяльності підприємства Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця

**Крейдич І.М.**, д.е.н., професор, бізнес-експерт Євроконтроль, Брюссель (Бельгія)

**Magdalena Osinska**, Dr.hab., Professor, Nicolaus Copernicus University in Toruń (Poland)

**Osman Yildirim**, Ph.D in Electrical Engineering, Ph.D in Human resources Management,  
Professor, Istanbul Arel University (Turkey)

**Випуск 38, 2025**

ISSN (Print): 2415-3583

ISSN (Online): 2707-6237

**Засновник:**

ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»

**Журнал включено до переліку  
наукових фахових видань України  
в галузі економічних наук (категорія «Б»)**  
Наказ Міністерства освіти і науки  
України від 17 березня 2020 року № 409  
(Додаток 1)

**Галузь науки:** економічні.

**Спеціальності:**

C1 Економіка; D2 Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок;  
D3 Менеджмент; D5 Маркетинг  
D7 Торгівля; C3 Міжнародні відносини  
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України  
з питань телебачення і радіомовлення № 1435  
від 25.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-04547

**Суб'єкт у сфері друкованих медіа:**

Заклад вищої освіти  
«Міжнародний університет фінансів»  
(вул. Володимирська, буд. 7, к. 1, м. Київ, 01025,  
iuf@iuf.kpi.ua, тел. (044) 277-43-28)

Затверджено до друку та поширення  
через мережу Інтернет відповідно до рішення  
Вченої ради Міжнародного університету фінансів  
(від 29 грудня 2025 року протокол № 5)

*Відповідно до Закону про авторські  
права, при використанні наукових ідей  
та матеріалів цього випуску посилання  
на авторів і видання є обов'язковим.  
Передрук і переклади дозволяються  
лише зі згоди автора та редакції.*

Матеріали друкуються мовою  
оригіналу. Відповідальність за добір  
і викладення фактів несуть автори.  
Редакція не завжди поділяє точку зору  
авторів публікацій.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com  
від польської компанії Plagiat.pl.

**Адреса редакції:**

м. Київ, пр. Перемоги, 37  
КПІ ім. Ігоря Сікорського, корп. 1  
(ліве крило)

**Телефон:** +38 (050) 050 2012

**E-mail:** ebitda@helvetica.ua

**Сайт:** www.ei-journal.in.ua

---

## ЗМІСТ

### **ЕКОНОМІКА**

**Каплинський О.В.**

|                                                                                                                     |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ВПЛИВ ПОЗАБАЛАНСОВИХ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ<br>НА КАПІТАЛІЗАЦІЮ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ<br>ТА НАУКОВИХ УСТАНОВ..... | 9 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

**Карась О.С.**

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ТОРГІВЛЯ ВІДХОДАМИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ:<br>ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... | 15 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Сербіна Т.В., Куташиєв І.В.**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ<br>В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ..... | 21 |
|--------------------------------------------------------------------------|----|

**Шульга О.А.**

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА<br>НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ..... | 27 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**

**Кайдалов І.В.**

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ<br>УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ КАПІТАЛОМ..... | 34 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Тимошенко А.О.**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ<br>РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ..... | 40 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Чубка О.М., Юськова Д.О.**

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ФОРМУВАННЯ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТУПІНЬ ЇХ ЛІКВІДНОСТІ<br>ПОРІВНЯНО З ІНШИМИ СКЛАДОВИМИ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ..... | 47 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Аберніхіна І.Г.**

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВПЛИВ ІНДУСТРІАЛЬНОГО КОНСТРУКТИВІЗМУ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ<br>ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ<br>У КОНТЕКСТІ INDUSTRY 4.0–5.0..... | 52 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Горбаньова В.О.**

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 60 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Кудінова А.О., Пікалов О.О.**

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ<br>В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА..... | 67 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Лунак Р.Л.**

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ:<br>АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ<br>НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ..... | 73 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Нетудихата К.Л., Погромський В.О.**

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ<br>В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... | 79 |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|

---

**Нечипоренко Т.Д., Стасюк В.В.**

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ  
В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ: РЕАЛІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ..... 83

**Седікова І.О., Савенко І.І.**

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ  
У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 89

**Скібіцька Л.І.**

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ..... 95

**Щербина О.В., Мальцева О.Я., Єрьоменко Г.В.**

РОЛЬ І ПОСАДА: ДО ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПОНЯТЬ  
В УПРАВЛІНСЬКІЙ ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ..... 99

## **МАРКЕТИНГ**

**Близнюк С.В., Онофрійчук О.П.**

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
У ВЕБДИЗАЙНІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ.....105

**Іванова Л.О., Вовчанська О.М., Антоняк Р.М.**

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ПРИНЦИПІВ РІЗНОМАНІТНОСТІ,  
СПРАВЕДЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗІЇ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ.....109

**Мельник С.М.**

УПРАВЛІНСЬКЕ ЗБАЛАНСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....117

**Овсієнко Н.В., Овсієнко В.В.**

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ  
ТОВАРНОГО РИНКУ НА ІНТЕГРАЦІЮ СИСТЕМ ЛІД-МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ..... 124

**Петровський С.В., Городняк І.В., Петровська М.А.**

РОЛЬ І МІСЦЕ УКРАЇНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ  
ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ..... 128

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ**

**Захарчук О.Г., Кобеля З.І.**

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ  
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ  
УКРАЇНСЬКОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....135

**Максименко Д.В., Токар І.В.**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ:  
ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ.....140

**Нестерчук Ю.О., Соколюк І.Ю.**

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ:  
ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....147

**Оліфер Д.О.**

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....156

**Реслер М.В., Цигак О.О.**

БАР'ЄРИ ТА РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРА.....162

УДК 338.28:334.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.13>**Нечипоренко Т.Д.**

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0690-1534>**Стасюк В.В.**

здобувач вищої освіти

Вінницький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0014-2024>

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ: РЕАЛІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

*Досліджено сучасні тенденції управління інноваційними процесами в малому та середньому бізнесі (МСБ). Обґрунтовано, що подолання технологічного розриву потребує впровадження гнучких (Agile) моделей менеджменту та принципів відкритих інновацій (Open Innovation). Виявлено ключові бар'єри інноваційної активності МСБ – фрагментарність управлінських підходів, фінансові обмеження та відсутність цілісної системи управління знаннями. Запропоновано механізми вдосконалення, зокрема модель гнучкого проектного менеджменту та концепцію «інноваційного мінімуму» для оптимізації ресурсів. Визначено провідні тенденції розвитку МСБ: цифровізацію бізнес-процесів, ресурсоефективний менеджмент і формування інноваційної екосистеми, що підвищують конкуренто-спроможність і забезпечують сталий економічний розвиток.*

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, гнучке управління, відкриті інновації, ресурсоефективність.

**Постановка проблеми.** Малі та середні підприємства (МСБ) у глобальній економіці мають стратегічне значення, опинившись на межі глибоких технологічних трансформацій, що здатні суттєво змінити їхні бізнес-моделі та організаційні процеси. Економічне середовище висуває перед українським МСБ низку викликів, серед яких обмеженість ресурсів, потреба у швидкому реагуванні на ринкові зміни та впровадження інноваційних технологій. Четверта промислова революція, що поєднує цифрові, фізичні та біологічні системи, радикально змінює правила конкуренції, створюючи нові можливості для розвитку підприємництва. Ці умови зумовлюють необхідність упровадження ефективних систем управління інноваційною діяльністю, здатних забезпечити оптимальне використання ресурсів і підвищення продуктивності. Водночас глобальні тенденції – цифровізація, застосування штучного інтелекту, автоматизація виробництва та розвиток циркулярної економіки – формують нові вимоги до малого та середнього бізнесу. Для українських підприємств це означає потребу не лише адаптуватися до світових трендів, а й активно долучатися до створення інноваційної екосистеми, що сприятиме розвитку людського капіталу, підвищенню технологічної спроможності та зміцненню конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Ефективне управління інноваційними процесами постає ключовим чинником забезпечення сталого зростання МСБ, інтеграції у глобальні економічні тенденції та формування стратегічних переваг у мінливому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління інноваційними процесами в малому та середньому бізнесі присвячені численні наукові праці як українських,

так і закордонних вчених. Ці роботи охоплюють аналіз сучасних управлінських моделей, реалії функціонування МСБ та перспективи інтеграції новітніх технологій. Зарубіжні дослідники зосереджують увагу на ролі управлінських практик у контексті інновацій. Зокрема, S. Chatterjee, R. Chaudhuri та D. Vrontis [2] підкреслюють прямий вплив управлінських практик, продуктивності та процесів управління змінами на інноваційну спроможність малих та середніх підприємств. Науковці E. Biea, E. Dinu, A. Bunica and L. Jerdea [1] акцентують увагу на важливості ролі управлінських практик і технологій у рекрутингу інноваційного персоналу в МСБ, що є ключовим для забезпечення довгострокового розвитку. Перспективи трансформаційного лідерства та його вплив на інновації та ефективність є предметом вивчення N. Jabour Al-Maalouf, S. El-Achi and M. Balouza [7], які фокусуються на європейському досвіді. L. Wong [10] підкреслює значення зовнішніх знань та партнерських взаємодій для розвитку відкритих інновацій у малому та середньому бізнесі, що сприяє подоланню ресурсних обмежень.

Українські науковці, розглядаючи реалії та тенденції вітчизняного МСБ, також активно розвивають цю проблематику. Зокрема, Г. Рачинська, В. Дмитровська та І. Галушак [15] аналізують інноваційний підхід до управління МСБ, що є основою для розробки нових механізмів. А. Євтух [12] досліджує інноваційні підходи до управління бізнес-процесами, що корелює з необхідністю впровадження гнучких моделей. Питання управління інноваціями підприємства в контексті загальних стратегій сталого розвитку висвітлюють С. Цзуй та А. Бричко [14]. У свою чергу, І. Грабчук, В. Самсонюк та І. Твардовська [13] висвітлюють загальні аспекти управління інноваціями на підприємстві, підтверджуючи їхню



важливість. Крім того, вплив цифрової трансформації та інновацій на ефективність МСБ, що є ключовою тенденцією, проаналізовано у роботі А. Сурахман [16].

Таким чином, наукові праці свідчать, що ефективне управління інноваціями у секторі МСБ є не лише потужним чинником конкурентоспроможності, але й ключовим елементом стратегічних змін в управлінні, що відкриває нові перспективи для інтеграції вітчизняного бізнесу у світові економічні тенденції.

**Мета статті** полягає в аналізі реалій функціонування та тенденцій розвитку інноваційних процесів у малому та середньому бізнесі, а також обґрунтування механізмів вдосконалення управлінських підходів для забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах інтеграції інноваційних технологій та цифровізації бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано системно-структурний підхід щодо управління інноваційними процесами МСБ як цілісної системи та дозволив ідентифікувати фрагментарність існуючої моделі. Застосовано емпіричні методи (спостереження, порівняння, аналіз статистичних даних) для вивчення реалій інноваційної активності українського МСБ та порівняння їх із глобальними тенденціями (Agile, Open Innovation). Теоретико-прогностичний підхід застосовано для концептуалізації нових управлінських моделей, зокрема обґрунтування необхідності інтеграції гнучкого управління та ресурсоефективних механізмів (інноваційний мінімум). Для обґрунтування висновків використано логічні методи (аналіз, синтез, індукція), що сприяло формулюванню ключових висновків щодо стратегічних перспектив оптимізації інноваційного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується радикальним прискоренням технологічних змін, що зумовлює необхідність трансформації підходів до управління інноваційними процесами в малому та середньому бізнесі. Українські МСБ опинилися в епіцентрі цих змін, де інновації стали запорукою не лише економічного успіху, а й стратегічного виживання [11]. Аналіз сучасного стану свідчить, що низка системних проблем перешкоджає інноваційній активності МСБ та потребує розробки цілісного підходу до управління інноваційними процесами.

Малий та середній бізнес розглядається як основний драйвер інновацій, що володіє організаційною гнучкістю

та здатністю до ризику, але при цьому істотно обмежений у ресурсах [8]. Управління інноваційними процесами являє собою систему практик стратегічного планування, організації та контролю, що забезпечує оптимальне використання обмежених ресурсів МСБ для досягнення інноваційних цілей [13]. У такому контексті доцільно окреслити ключові реалії та проблемні аспекти управління інноваційними процесами в українських МСБ, що обмежують їхню інтеграцію у глобальні економічні та технологічні тенденції, а саме:

- фрагментарність інноваційної діяльності, що перешкоджає формуванню цілісного управлінського підходу та перетворює інноваційні ініціативи на епізодичні, несистемні заходи;

- відсутність цілісної системи управління знаннями: втрата накопиченого потенціалу, нездатність до внутрішнього навчання та обміну досвідом критично знижують ефективність інновацій;

- дисбаланс між оперативною та інноваційною діяльністю: надмірне зосередження на поточних операційних завданнях обмежує довгострокове планування та виділення ресурсів на стратегічний інноваційний розвиток.

Ефективний інноваційний менеджмент МСБ розглядається як комплексна інтегрована система, що охоплює стратегічне планування, організацію та контроль на всіх стадіях інноваційного циклу. Систематизація ключових елементів цієї моделі, орієнтованих на формування стійких конкурентних переваг, представлена у табл. 1.

На основі ідентифікації ключових проблемних зон та аналізу світових тенденцій [2; 7; 10] запропоновано взаємодоповнюючі механізми вдосконалення:

1. Модель гнучкого (Agile) управління інноваційними проектами. Ідеальна для ресурсно-обмеженого МСБ, оскільки передбачає короткі ітераційні цикли, постійний зворотний зв'язок та швидке реагування на ринкові зміни.

2. Механізм «інноваційного мінімуму» (Resource-Efficient Management), передбачає стратегічне виділення фіксованої частки (рекомендовано 10–15%) ресурсів саме на інноваційну діяльність, забезпечуючи її безперервність та підвищуючи ресурсну ефективність.

3. Методика формування відкритої інноваційної екосистеми (Open Innovation), дозволяє МСБ компенсувати внутрішній дефіцит знань та технологій за рахунок мережевої співпраці із зовнішніми суб'єктами.

**Таблиця 1 – Ключові аспекти управління інноваційними процесами в МСБ**

| Аспект                   | Характеристика                                                                                                                       | Приклад                                                                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний менеджмент  | Системна діяльність із формування інноваційної стратегії та координації ресурсів для забезпечення стійких конкурентних переваг.      | Регулярний перегляд інноваційного «портфелю» (наприклад, щорічне планування 3-х нових послуг) для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.                |
| Організаційна культура   | Створення середовища, що стимулює креативність, відкритість та готовність до ризику серед працівників усіх рівнів.                   | Запровадження «дня інновацій», коли 10% робочого часу співробітників виділяється на ініціативні дослідницькі проекти.                                                |
| Процесний підхід (Agile) | Впровадження гнучких та ітераційних процедур управління інноваційними проектами з постійним зворотним зв'язком.                      | Використання коротких (двотижневих) спринтів для розробки та тестування мінімально життєздатних продуктів (MVP) замість довготривалого планування.                   |
| Ресурсне забезпечення    | Оптимальне та ресурсоефективне використання обмежених фінансових, людських і матеріальних ресурсів.                                  | Застосування механізму «інноваційного мінімуму» – виділення не більше 15% бюджету на експериментальні проекти, що мають високий потенціал швидкої окупності.         |
| Адаптаційний потенціал   | Забезпечення високої гнучкості та швидкої адаптації МСБ до змін зовнішнього середовища, технологічних викликів та кризових ситуацій. | Здатність швидко переорієнтувати виробничі процеси або цифрові платформи у відповідь на нові регуляторні вимоги чи ринкові збої (як це було в період 2022–2024 рр.). |

*Джерело: розроблено авторами на основі [2; 13; 15]*

Управління інноваційними процесами в МСБ являє собою організовану систему стратегічного планування, координації та контролю, спрямовану на раціональне використання ресурсів і формування стійких конкурентних переваг. У межах цієї системи виділяються взаємопов'язані етапи, що утворюють ітеративний цикл інноваційної діяльності, який забезпечує безперервне вдосконалення та накопичення знань. У табл. 2 наведено систематизовану характеристику ключових етапів управління інноваціями в МСБ та інструментів їх реалізації. Кожен етап описано через його сутність і основні методи, що забезпечують ефективне впровадження інноваційних рішень, ця послідовність підкреслює логічну взаємозалежність етапів і сприяє кумулятивному розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Накопичення знань (*Knowledge Accumulation*) є ключовим фактором підвищення ефективності управлінських

рішень та зміцнення адаптаційного потенціалу суб'єктів МСБ у умовах постійно змінного зовнішнього середовища. У цьому контексті аналіз даних міжнародних організацій [4; 8] та результати досліджень [1; 11] свідчать про високий адаптаційний потенціал українського МСБ і змушену активізацію інноваційної діяльності протягом 2022–2024 років.

Особливо помітним є зростання цифрових та організаційних інновацій, що виступають ключовими чинниками забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризових змін. Поряд із цим, спостерігається стабільне збільшення частки суб'єктів, які впроваджують цифрові інновації, що слугує індикатором форсованої інтеграції українського МСБ у глобальні тенденції цифрової економіки. Таким чином, спостерігається здатність підприємств швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та ефективно використовувати інноваційні ресурси (рис. 1). Стрімке зростання цифрових

Таблиця 2 – Етапи управління інноваційними процесами в МСБ

| Етап                                       | Сутність етапу                                                                                                                        | Ключові інструменти МСБ                                                                                          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Генерація та оцінка ідей                | Систематичний пошук, збір та первинний відбір інноваційних ідей (внутрішніх і зовнішніх), які відповідають стратегії та ресурсам МСБ. | «Банк ідей», мозкові штурми, «Innovation Scouts», аналіз зворотного зв'язку від клієнтів                         |
| 2. Планування та дизайн (Agile-ітерація 1) | Деталізація відібраної ідей, розробка бізнес-кейсу, формування функціональних вимог та визначення ресурсів для першого циклу розробки | Business Model Canvas, Lean Canvas, MVP-концепція, формування команди, визначення метрик успіху                  |
| 3. Розробка прототипу та тестування        | Швидка реалізація мінімально життєздатного продукту (MVP) та його тестування на вибірці користувачів або у контрольованих умовах      | Agile-спринти, швидке прототипування, бета-тестування, А/В-тестування, збір та аналіз даних                      |
| 4. Комерціалізація та впровадження         | Повномасштабний запуск інновації на ринок, інтеграція у внутрішні процеси компанії, масштабування виробництва/послуги                 | Маркетинговий план, оптимізація ланцюга постачання, навчання персоналу, фінальний контроль якості                |
| 5. Аналіз результатів та накопичення знань | Оцінка досягнення цілей, вимірювання рентабельності інновації, фіксація отриманого досвіду для подальшого використання                | Пост-аудит проєкту, ROI-аналіз, оновлення «Банку знань», зворотний зв'язок до стратегічного менеджменту (Етап 1) |

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 7; 10]

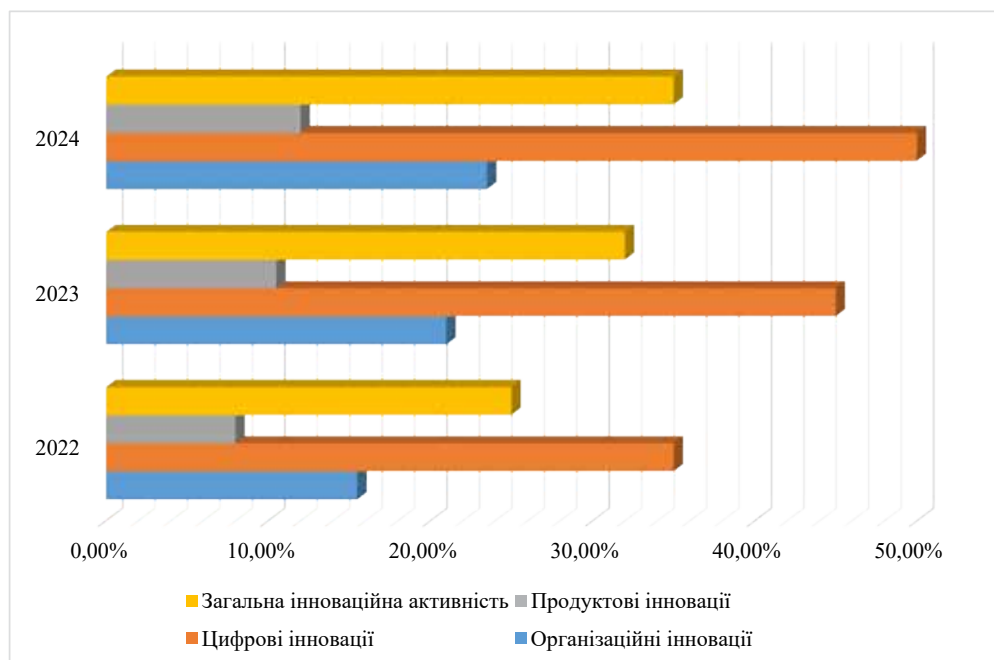


Рисунок 1 – Динаміка інноваційної активності малого та середнього бізнесу України у 2022–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 11; 12; 15]

та організаційних інновацій є визначальним індикатором розвитку гнучкості та підвищення адаптаційної спроможності МСБ до змін зовнішнього середовища. Ця динаміка підтверджує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств та їхню здатність підтримувати стійкість і конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Отже, що український МСБ демонструє високий рівень адаптаційного потенціалу та цілеспрямовану активізацію інноваційної діяльності, особливо у сферах цифрових та організаційних трансформацій, що забезпечує безперервність інноваційного розвитку, ефективне накопичення знань і поступову інтеграцію у глобальні економічні та технологічні тенденції.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження актуальних тенденцій розвитку та обґрунтування механізмів вдосконалення управління інноваційними процесами у малому та середньому бізнесі було сформульовано низку ключових теоретичних і практичних положень:

1. Ідентифіковано системні бар'єри, що стримують інноваційний розвиток МСБ, а саме: фрагментарність інноваційної діяльності, дисбаланс між оперативною діяльністю та стратегічним інноваційним розвитком, а також відсутність цілісної системи управління знаннями.

2. Обґрунтовано ключові механізми вдосконалення, орієнтовані на ресурсоефективність та гнучкість. До них належать Модель гнучкого (Agile) управління

інноваційними проєктами, механізм «інноваційного мінімуму» (Resource-Efficient Management), а також методика формування відкритої інноваційної екосистеми (Open Innovation).

3. Концептуалізовано циклічний характер управління інноваціями в МСБ. Інноваційний процес являє собою структуровану систему із взаємопов'язаних етапів, де накопичення знань (Knowledge Accumulation) є фінальним і системоутворюючим чинником, що гарантує безперервність циклу та адаптацію управлінських рішень.

4. Встановлено високий адаптаційний потенціал українського МСБ. Вимушена активізація інноваційної діяльності у 2022–2024 роках, яка виявилася у стрімкому зростанні цифрових та організаційних інновацій, свідчить про форсовану інтеграцію суб'єктів МСБ у глобальні тенденції цифрової економіки.

5. Сформульовано стратегічні перспективи: успішна реалізація запропонованих механізмів забезпечить безперервність інноваційного розвитку, ефективне накопичення знань та зміцнення стійкості і конкурентоспроможності МСБ у динамічному зовнішньому середовищі.

6. Напрямки подальших досліджень мають бути сфокусовані на розробці практичного інструментарію оцінки ефективності впровадження «інноваційного мінімуму» та формалізації метрик успіху Agile-управління інноваційними проєктами в умовах обмежених ресурсів МСБ.

#### Список використаних джерел:

1. Biea E., Dinu E., Bunica A., Jerdea L. Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. *European Business Review*, 2023, Vol. 35, No. 5, P. 912–930. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0162>
2. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Galati A. Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*, 2023, Vol. 35, No. 5, P. 839–859. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>
3. Deloitte. Global Technology Leadership Study. New York: Deloitte, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/technology/global-technology-leadership-study.html>
4. European Investment Bank. Digitalisation in Europe: Evidence from the EIB Investment Survey. Luxembourg: EIB, 2024. URL: <https://www.eib.org/en/publications/digitalisation-in-europe-2024>
5. KPMG. Technology Industry Innovation Report. Amsterdam: KPMG International, 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/technology-industry-innovation-report.html>
6. McKinsey & Company. Digital Transformation of SMEs: A Practical Guide. New York: McKinsey, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-transformation-of-smes>
7. Nada Jabour Al-Maalouf S., El-Achi S., Balouza M. Transformational leadership, innovation, and performance in European SMEs. *Cogent Business & Management*, 2025, Vol. 12, No. 1, P. 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473683>
8. OECD. The Future of Small Business: Strengthening SME Innovation in the Digital Age. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/sme-innovation-digital-age-2024-en>
9. PwC. Global SME Digital Transformation Survey. London: PwC, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/sme-digital-transformation-survey.html>
10. Wong L. Exploring Open Innovation in SMEs in Hong Kong. Doctoral Dissertation. University of Wales Trinity Saint David, 2024. URL: [https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/3372/1/Wong\\_Y\\_DBA\\_Thesis.pdf](https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/3372/1/Wong_Y_DBA_Thesis.pdf)
11. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital Transformation of SMEs in Ukraine: Challenges and Opportunities. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports/sme-digital-transformation-2024>
12. Євтух А. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами. *Вісник Одеського національного економічного університету*, 2023, № 5–6 (306–307), С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22>. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/16-22.pdf>
13. Грабчук І., Самсонюк В., Твардовська І. Управління інноваціями у підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023, Вип. 56, С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>
14. Цзуй С., Бричко А. Управління інноваціями підприємства в контексті сталого розвитку. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2023, Vol. 5 (52), P. 208–221. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4147>
15. Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*, 2024, Вип. 60, С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>
16. Сурахман А. Вплив цифрової трансформації та інновацій на МСП під час пандемії COVID-19. *Проблеми та перспективи менеджменту*, 2023, Т. 21, № 4, С. 84–95. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.07)

**References:**

1. Biea E., Dinu E., Bunica A., Jerdea L. (2023) Recruitment in SMEs: The role of managerial practices, technology and innovation. *European Business Review*, vol. 35, no. 6, pp. 124–142. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0162>
2. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Galati A. (2023) Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*, vol. 35, no. 5, pp. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>
3. Deloitte (2024) *Global technology leadership study* [Global technology leadership study]. New York: Deloitte. Available at: <https://www.deloitte.com>
4. European Investment Bank (2024) *Digitalisation in Europe: Evidence from the EIB Investment Survey* [Digitalisation in Europe: Evidence from the EIB Investment Survey]. Luxembourg: EIB. Available at: <https://www.eib.org>
5. KPMG (2024) *Technology industry innovation report* [Technology industry innovation report]. Amsterdam: KPMG International. Available at: <https://www.kpmg.com>
6. McKinsey & Company (2024) *Digital transformation of SMEs: A practical guide* [Digital transformation of SMEs: A practical guide]. New York: McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com>
7. Nada Jabour Al-Maalouf S., El-Achi S., Balouza M. (2025) Transformational leadership, innovation, and performance in European SMEs. *Cogent Business & Management*, vol. 12, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473683>
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2024) *The future of small business: Strengthening SME innovation in the digital age* [The future of small business: Strengthening SME innovation in the digital age]. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org>
9. PwC (2024) *Global SME digital transformation survey* [Global SME digital transformation survey]. London: PwC. Available at: <https://www.pwc.com>
10. Wong L. Y. (2024) *Exploring open innovation in SMEs in Hong Kong* [Exploring open innovation in SMEs in Hong Kong] (PhD Thesis). University of Wales Trinity Saint David. Available at: [https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/3372/1/Wong\\_Y\\_DBA\\_Thesis.pdf](https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/3372/1/Wong_Y_DBA_Thesis.pdf)
11. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024) *Digital transformation of SMEs in Ukraine: Challenges and opportunities* [Digital transformation of SMEs in Ukraine: Challenges and opportunities]. Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Available at: <https://thedigital.gov.ua>
12. Yevtukh A. I. (2023) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy [Innovative approaches to business process management]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Odesa National University*, no. 306–307, pp. 16–22. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/16-22.pdf>
13. Hrabchuk I., Samsoniuk V., Tvardovska I. (2023) Upravlinnia innovatsiiamy u pidpriemstvi [Innovation management in the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145> (in Ukrainian)
14. Tzui S., Brychko A. (2023) Upravlinnia innovatsiiamy pidpriemstva v konteksti staloho rozvytku [Enterprise innovation management in the context of sustainable development]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 52, pp. 208–221. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4147> (in Ukrainian)
15. Rachynska H., Dmytrovska V., Halushchak I. (2024) Innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia malym ta serednim biznesom [Innovative approach to small and medium business management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144> (in Ukrainian)
16. Surakhman A. S. (2023) The impact of digital transformation and innovation on SME efficiency during the COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 21, no. 4, pp. 84–95. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.07](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.07)

Nechyporenko Tetiana, Stasiuk Vladyslav  
Vinnytsia National Technical University

## MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: REALITIES AND TRENDS

*The article examines current realities and key trends in managing innovation processes in small and medium-sized businesses (SMEs). The relevance of the study is determined by the growing influence of global technological transformation, limited resource potential of SMEs, and the need to ensure sustainable development under dynamic market conditions. The purpose of the research is to substantiate mechanisms for enhancing innovation management efficiency through integration of flexible (Agile) management models, principles of open innovation (Open Innovation), and structured approaches to resource optimization. The methodological basis includes analytical, structural, and comparative approaches, which allowed identifying interrelations between management models, innovation potential, financial and knowledge resources, and overall SME competitiveness. Results reveal that innovative activity of Ukrainian SMEs is constrained by fragmented operations, insufficient financial and material resources, limited digital infrastructure, and lack of a comprehensive knowledge management system. To address these barriers, the article proposes a flexible project management model, introduction of an “innovation minimum” for prioritizing initiatives, and guidelines for improving resource allocation and workflow efficiency. Key trends in SME innovation include transition to resource-efficient management, widespread digitalization of business processes, formation of networked innovation ecosystems, and systematic application of predictive analytics and modern digital tools to support managerial decisions. The study emphasizes that effective innovation management is key in strengthening competitiveness, fostering adaptability, and ensuring long-term sustainability of SMEs. The scientific novelty lies in systematization and practical substantiation of integrated management approaches combining flexibility, openness, digital maturity, and adaptability to external challenges. Results can inform methodological tools for evaluating innovation efficiency and guiding strategic programs for SME development.*

**Keywords:** innovation management, flexible management, open innovation, resource efficiency.

**JEL Classification:** L26, O31

Стаття надійшла: 17.10.2025

Стаття прийнята: 06.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025