

УДК 658.514

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-95-108>

ОСТРОВСЬКА Галина Йосипівна

к.е.н., доцент

доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет імені Івана ПулюяORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>e-mail: h.ostrovska@gmail.com

РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства та обґрунтуванню необхідності її моделювання як інструмента підвищення ефективності управлінських рішень. Розроблено концептуальну модель системи управління інноваційною діяльністю з урахуванням рівня інноваційної активності підприємства, що ґрунтується на взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, бізнес-процесів, функцій менеджменту та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають умови інноваційного розвитку підприємства. Визначено ключові об'єкти управління інноваційною діяльністю, комплексний розвиток яких формує основу ефективного інноваційного поступу. Запропоновано систематизацію бізнес-процесів і управлінських процедур, спрямованих на трансформацію інноваційних ідей у практичні інновації та забезпечення ефективного використання ресурсного й інтелектуального потенціалу підприємства. Встановлено, що інтеграція механізмів менеджменту знань, розвитку міжорганізаційного співробітництва та відтворення ресурсів інноваційної діяльності посилює інноваційну активність підприємств різних галузей і підвищує ефективність використання їхнього інтелектуального потенціалу.

Keywords: *система управління інноваційною діяльністю підприємства, інноваційна активність, інтелектуальний потенціал, менеджмент знань, міжорганізаційне співробітництво, бізнес-процеси, моделювання систем управління.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, технологічних трансформацій та формування економіки, заснованої на знаннях, інноваційна діяльність стає визначальним чинником забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Ефективність реалізації інноваційних процесів значною мірою залежить від наявності цілісної та науково обґрунтованої системи управління інноваційною діяльністю, здатної інтегрувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства, інтелектуальний потенціал персоналу, ресурсне забезпечення та механізми генерації й реалізації інноваційних ідей. Водночас у практиці господарювання багатьох підприємств управління інноваційною діяльністю носить фрагментарний характер, що знижує результативність інноваційних процесів та стримує їх стратегічний розвиток. За таких умов особливої актуальності набуває формування концептуальної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства, яка забезпечує узгодженість ключових управлінських елементів і процесів інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній науці управління інноваційною діяльністю дедалі частіше розглядається крізь призму інтеграції ресурсних, знансєвих та процесних підходів до розвитку підприємства. Так, у працях вітчизняних дослідників наголошується, що інноваційний розвиток підприємств значною мірою залежить від здатності ефективно трансформувати наявні ресурси, знання та компетентності у нові продукти, технології та управлінські рішення, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг [9]. Поділяємо аргументацію авторів [3], які обґрунтовують, що результативність інноваційного розвитку підприємств значною мірою детермінується їх здатністю формувати інноваційний капітал, розвивати інноваційну культуру та інтегрувати знання у систему управлінських процесів. У цьому контексті особливої актуальності набуває стратегічний підхід до управління

інноваційною діяльністю, який передбачає узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку підприємства, а також забезпечення ефективної координації інноваційних процесів у межах організаційної системи [6].

У дослідженні [5] акцентується на важливості розвитку інноваційної активності підприємств як системної характеристики їх інноваційного потенціалу, що відображає інтенсивність генерування, впровадження та комерціалізації інновацій. Своєю чергою авторами [4] розглядаються сучасні підходи до стратегічного менеджменту інновацій та формування показників оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. У цьому контексті у дослідженні [2] висвітлюються особливості стратегічного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах міжнародної інтеграції. Водночас в роботах [1; 7] обґрунтовано вагомий вплив цифрових технологій на трансформацію механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств. У дослідженні [14] запропоновано модель управління інноваціями підприємств, що враховує комплекс факторів внутрішнього і зовнішнього середовища їх функціонування.

Колектив авторів [10] пов'язує успіх підприємств, орієнтованих на створення високотехнологічної продукції та послуг, із рівнем розвитку талантів персоналу, що проявляються у глибоких знаннях, професійних компетентностях і здатності працівників аналізувати, адаптувати та ефективно використовувати інновації у практичній діяльності. Водночас у працях [11; 15] домінує позиція щодо інтегрування сучасного підприємництва з інноваційною діяльністю. У цьому контексті інтелектуальне підприємництво розглядається як процес безперервного розширення меж знань та їх ефективного використання у підприємницькій практиці. Зокрема, Т. Писаренко наголошує на необхідності формування власної структурованої стратегії розвитку підприємства, реалізація якої має здійснюватися інноваційно орієнтованими лідерами, здатними забезпечити ефективне впровадження інноваційних змін [12].

З огляду на зазначене виникає потреба у розробленні теоретико-методичного підходу до побудови моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням рівня його інноваційної активності.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні концептуальної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства задля підвищення ефективності інноваційної активності та забезпечення його стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Ефективність управлінського впливу безпосередньо залежить від ступеня концептуальної визначеності об'єкта управління. Процеси, що не мають чітко окреслених меж і не піддаються формалізованому опису, практично неможливо впорядкувати в межах цілісної управлінської системи. Саме тому формування результативного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає попереднє створення її аналітичного відображення у вигляді моделі, яка дозволяє відтворити структурну архітектуру та логіку функціонування відповідної управлінської системи. У цьому контексті модель системи управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як формалізований концептуальний конструкт, що репрезентує взаємопов'язані елементи управлінської структури та відображає характер їх функціональної взаємодії. Така модель виконує роль інструмента узагальнення, за допомогою якого стає можливим системне відтворення основних компонентів управлінського механізму, визначення їх взаємозалежностей і відображення ключових параметрів організації інноваційних процесів. Використання моделювання у сфері інноваційного менеджменту дозволяє не лише концептуалізувати структуру управління, але й сформулювати аналітичну основу для ідентифікації ключових об'єктів управлінського впливу та впорядкування бізнес-процесів, що забезпечують розвиток інноваційної активності підприємства. Структура запропонованої моделі ґрунтується на виокремленні кількох взаємопов'язаних складових.

Передусім доцільно визначити суб'єктів управління, роль яких виконують керівники різних рівнів організаційної ієрархії, відповідальні за формування стратегічних орієнтирів, координацію інноваційних процесів та прийняття управлінських рішень щодо розвитку інноваційної діяльності. Наступним елементом виступають об'єкти управління, які в межах запропонованого підходу трактуються як критично важливі сфери інноваційної діяльності. Саме ці сфери

формують основу системного розуміння інноваційного розвитку підприємства та створюють передумови для оцінювання його інноваційної активності. До таких сфер належать стратегія інноваційного розвитку, знання та компетентності персоналу, генерація та розвиток інноваційних ідей, міжорганізаційні взаємовідносини, а також ресурсне забезпечення інноваційної діяльності.

Важливим компонентом моделі виступають бізнес-процеси, що відображають практичні механізми впливу на об'єкти управління та забезпечують досягнення необхідного стану інноваційної системи підприємства. До них належать формування і реалізація стратегії інноваційного розвитку, трансфер знань, трансформація інноваційних ідей у практичні рішення, розвиток міжорганізаційної співпраці та відтворення ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. Важливу роль також відіграють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування інноваційної системи та впливають на реалізацію інноваційної політики. Завершальним елементом моделі є функції управління – планування, інноваційних процесів, координація діяльності учасників, мотивація персоналу та контроль результативності інноваційної діяльності.

Водночас слід підкреслити, що система управління інноваційною діяльністю не має універсальної конфігурації та формується під впливом індивідуальних характеристик підприємства, його стратегічних пріоритетів, організаційної структури та ресурсного потенціалу. Саме тому кожна така система набуває специфічних рис і функціонує як унікальна управлінська конструкція. Проте узагальнення сучасних підходів до інноваційного менеджменту, аналіз практики функціонування підприємств та врахування міжнародних стандартів управління інноваційною діяльністю дозволяють виокремити низку базових об'єктів управління, наявність яких є необхідною умовою формування ефективної системи інноваційного менеджменту.

У межах запропонованого підходу саме ці шість ключових об'єктів, представлених на рис. 1, розглядаються як структурний фундамент системи управління інноваційною діяльністю незалежно від галузевої специфіки чи масштабу функціонування інноваційного підприємства.

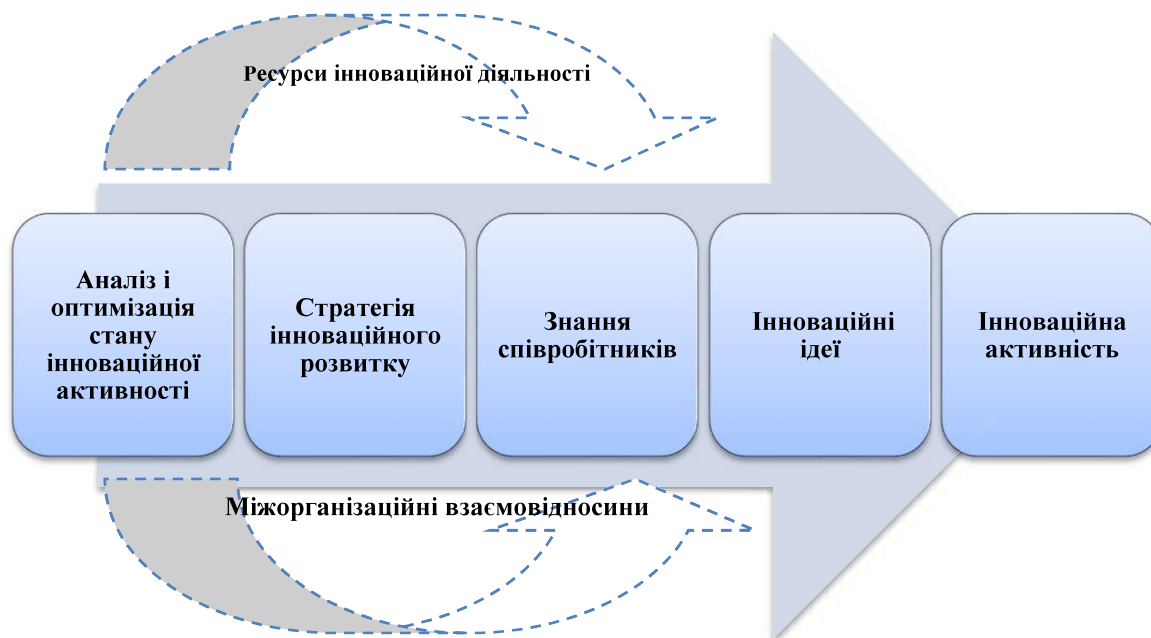


Рисунок 1 – Склад основних об'єктів системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [13]

Ключовим чинником, що у стратегічному часовому горизонті визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, виступає його інноваційний розвиток. Саме він забезпечує здатність організації адаптуватися до динамічних змін економічного середовища та

формувати стійкі конкурентні переваги. За своєю економічною природою стратегічний інноваційний розвиток відображає тривалий процес трансформації якісних і кількісних характеристик соціально-економічних систем, процесів і явищ, що відбувається з урахуванням накопиченого досвіду, наявного інноваційного потенціалу та прогнозованих напрямів майбутніх змін [8].

З огляду на зазначене, перший блок об'єктів у структурі запропонованої моделі системи управління інноваційною діяльністю доцільно віднести до сфери стратегічного управління. Йдеться передусім про формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства як інтегральної складової його довгострокової управлінської політики. У межах цього напрямку керівництво підприємства має здійснювати комплекс організаційних та управлінських заходів, спрямованих на формування чітко визначеної місії, стратегічних цілей і програм інноваційного розвитку, а також забезпечувати їх системне поширення всередині організації. Важливим результатом такої діяльності повинно стати формування внутрішньо корпоративної інноваційної культури, яка стимулює генерацію нових ідей, підтримує творчу ініціативу персоналу та сприяє інтеграції інновацій у повсякденну діяльність підприємства.

Наступним об'єктом у межах запропонованої моделі виступають знання працівників підприємства, що розглядаються як один із базових ресурсів інноваційного розвитку. Посилення уваги до цього аспекту пояснюється кількома обставинами. По-перше, сучасні наукові дослідження дедалі частіше акцентують на процесах інтелектуалізації економічної діяльності, що проявляються у зростанні ролі знань, інформації та творчого потенціалу людини у формуванні економічної вартості. По-друге, активне накопичення інтелектуального капіталу та поширення концепції економіки знань спричинили трансформацію підходів до забезпечення економічного зростання та модернізації національних економік. Економіка, заснована на знаннях, функціонує як система, у межах якої створення, поширення та практичне використання знань виступають основним джерелом формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку. У такій економічній моделі знання виступають універсальним ресурсом, що пронизує всі сфери господарської діяльності, охоплює різні галузі та залучає широке коло учасників економічних процесів.

У загальному розумінні знання можна трактувати як систематизовану сукупність відомостей про закономірності функціонування об'єктивної реальності та штучно створених систем, які набуваються людиною у процесі навчання, самонавчання, практичної діяльності, комунікації або емпіричних спостережень та осмислюються шляхом логічного аналізу і накопичення досвіду. У цьому контексті знання виступають не лише інформаційним ресурсом, а й важливим інтелектуальним активом, що здатний генерувати нову економічну цінність.

Відповідно менеджмент знань підприємства доцільно розглядати як сучасну концепцію стратегічного управління, спрямовану на цілеспрямований розвиток, накопичення та ефективне використання інтелектуального потенціалу організації. Реалізація такої концепції передбачає використання спеціалізованих управлінських методів, організаційних механізмів і сучасних інформаційних технологій, що забезпечують створення доданої вартості та формування принципово нових конкурентних переваг [9].

Аналізуючи функціонування менеджменту знань у межах соціально-економічної системи підприємства, доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних видів діяльності, безпосередньо пов'язаних із процесами формування, поширення та використання знань. Саме ці напрями діяльності визначають зміст управління знаннями в організації та систематизовані авторкою у вигляді відповідної класифікації, що представлена у табл. 1.

Формування знань відбувається у процесі набуття працівниками професійних компетентностей і виробничого досвіду, що створює підґрунтя для генерації нових ідей та формування інтелектуального потенціалу підприємства. Інноваційні ідеї можуть виникати внаслідок творчої діяльності, наукових досліджень або практичного професійного досвіду та втілюватися у вигляді інновацій. У цьому контексті управління ідеями доцільно розглядати як організований процес їх систематичного збирання, оцінювання та реалізації. Водночас на практиці інноваційна ініціатива часто зосереджується на рівні вищого керівництва, а відсутність

ефективних механізмів впровадження ідей стримує використання інтелектуального потенціалу персоналу та уповільнює розвиток підприємства.

Таблиця 1 – Зміст менеджменту знань у соціально-економічній системі

Діяльність, пов'язана зі знаннями	Процес
Виробництво знань	– ідентифікація (визначення, усвідомлення) знання; – придбання (генерація, створення, пошук, відбір, підтримка, утримання) знань; – розвиток (поширення, акумулювання, трансформація, примноження) знань; – відтворення (оновлення, переосмислення, деградація, демонтаж активів знань, селективне забування) знань.
Розподіл знань	– систематизація (збереження, формалізація, класифікація, категоризація, документальне оформлення, занесення до бази даних, фільтрація) знань; – забезпечення доступності знань; – захист знань.
Використання знань	– капіталізація знань; – здійснення знань у товарах, послугах, продукції, роботах; – оцінка знань.

Джерело: складено авторкою

З метою запобігання подібним явищам до структури запропонованої моделі системи управління інноваційною діяльністю включено окремий блок, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на трансформацію інноваційних ідей у практичні інновації. У межах цього блоку ключового значення набувають такі управлінські завдання, як систематичний пошук нових ідей, їх експертна оцінка, створення організаційних умов для підтримки перспективних пропозицій та забезпечення їх подальшої реалізації. При цьому джерелом формування інноваційних ідей можуть виступати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішнє середовище, включаючи партнерські організації, наукові установи, споживачів та інші суб'єкти інноваційної екосистеми. Підтримання високого рівня інноваційної активності та забезпечення динамічного розвитку підприємства потребують постійного вдосконалення процесу управління ідеями. У цьому зв'язку доцільним є формування системного підходу до організації такого процесу. В межах проведеного дослідження запропоновано основні напрями розвитку управління ідеями, які систематизовано відповідно до етапів управлінського циклу, стратегічних цілей та можливих інструментів їх практичної реалізації. Узагальнення зазначених напрямів подано у табл. 2.

Важливим елементом структури об'єктів системи управління інноваційною діяльністю підприємства, який доцільно виділити окремим блоком, виступають міжорганізаційні взаємовідносини. Значущість цього компонента зумовлена зростанням ролі коопераційних зв'язків у процесі створення та поширення інновацій. Емпіричні дослідження, проведені науковцями провідних азійських шкіл менеджменту, зокрема Шанхайської школи менеджменту та Коледжу науки і технологій Гонконгу, засвідчили наявність стійкого позитивного взаємозв'язку між рівнем міжфірмової взаємодії та результативністю інноваційної діяльності підприємств. Зокрема, встановлено, що співпраця між підприємствами, їх взаємодія з посередницькими структурами, а також партнерство з науково-дослідними організаціями істотно підвищують ефективність інноваційних процесів і сприяють зростанню інноваційних результатів.

У межах цього дослідження під міжорганізаційними взаємовідносинами пропонується розуміти систему узгоджених домовленостей між суб'єктами співробітництва, які регламентують правила взаємодії партнерів та орієнтовані на досягнення певної взаємної вигоди, очікуваної кожною стороною. Фактично будь-яке підприємство функціонує в умовах складної мережі економічних зв'язків, що включає як партнерські, так і конкурентні відносини з іншими організаціями. Водночас саме підприємство приймає стратегічне рішення щодо ступеня

залучення до таких мережових взаємодій та визначає доцільність використання потенційних переваг кооперації. У цьому контексті одним із ключових завдань формування мережі міжорганізаційних взаємовідносин виступає створення нових форматів партнерської взаємодії, здатних забезпечити ефективну реалізацію інноваційних проєктів. Організація міжорганізаційного співробітництва передбачає формування відповідної просторово-часової структури взаємодії між партнерами, яка визначає порядок координації їхніх дій, розподіл функцій та механізми обміну ресурсами.

Таблиця 2 – Ключові напрями еволюції процесу управління інноваційними ідеями

Вектори удосконалення процесу управління ідеями	Стадії процесу	Цільові орієнтири	Інструментарій управління
	Формування передумов для ідентифікації потреби в інноваційних ідеях		
	Етап 1	Провести аналітичне визначення потреб підприємства у нових ідеях та чітко окреслити їх змістовні характеристики.	Використання підходу трансформації проблемної ситуації у конкретне творче завдання через виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Розроблення технологічних дорожніх карт інноваційного розвитку.
	Активізація процесів генерування та акумулювання інноваційних ідей		
	Етап 2	Забезпечити постійний потік ідей, що формуються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, та організувати ефективну систему їх збору.	Формування організаційних механізмів залучення персоналу до інноваційної діяльності на засадах концепції Kaizen. Використання конкурсних та змагальних механізмів стимулювання творчості. Розроблення частково готових інноваційних продуктів із подальшим розширенням їх функціональності та усуненням недоліків. Створення корпоративних венчурних структур для підтримки перспективних ідей.
	Удосконалення процедур оцінювання та селекції ідей		
	Етап 3	Провести порівняльний аналіз запропонованих ідей та визначити ті, що мають найвищий потенціал практичної реалізації.	Формування експертної інноваційної ради. Розроблення матриці багатокритеріальної оцінки ідей. Використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-методики, для визначення перспективності інноваційних пропозицій.
	Поглиблення та розвиток інноваційної ідеї		
	Етап 4	Підвищити практичну значущість ідеї шляхом її вдосконалення та уточнення механізмів реалізації.	Проведення процедури оптимізації ідеї через ідентифікацію можливих проблем її впровадження та визначення альтернативних шляхів їх подолання. Підготовка до впровадження інноваційної ідеї.
	Підготовка до впровадження інноваційної ідеї		
	Етап 5	Забезпечити системне планування процесу реалізації ідеї з урахуванням потенційних ризиків та обмежень.	Формування поетапного плану реалізації інноваційної ідеї. Визначення часових параметрів виконання кожного етапу. Розрахунок необхідних витрат. Ідентифікація ключових виконавців, партнерів та організацій, залучених до реалізації інноваційного проєкту.

Джерело: Складено авторкою

З огляду на складність такого процесу, розвиток міжорганізаційного співробітництва у сфері інноваційної діяльності потребує чіткої алгоритмізації. У межах проведеного дослідження запропоновано послідовність формування певного типу міжорганізаційної взаємодії, що забезпечує системне впорядкування відповідних управлінських дій. Запропонований алгоритм, представлений на рис. 2, включає одинадцять взаємопов'язаних стадій, реалізація яких дозволяє послідовно сформувати ефективну модель міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності підприємства.

Формування міжорганізаційного співробітництва у сфері інноваційної діяльності, як правило, зумовлюється виникненням певної проблемної ситуації або появою нових можливостей розвитку, які окреме підприємство не може реалізувати самостійно. Початковим етапом такого процесу виступає усвідомлення доцільності налагодження партнерської взаємодії. За наявності потенційних переваг від співпраці з конкретним суб'єктом постає необхідність оцінити ймовірність виникнення взаємного інтересу до реалізації спільних ініціатив, що створює передумови для подальшого встановлення коопераційних зв'язків.

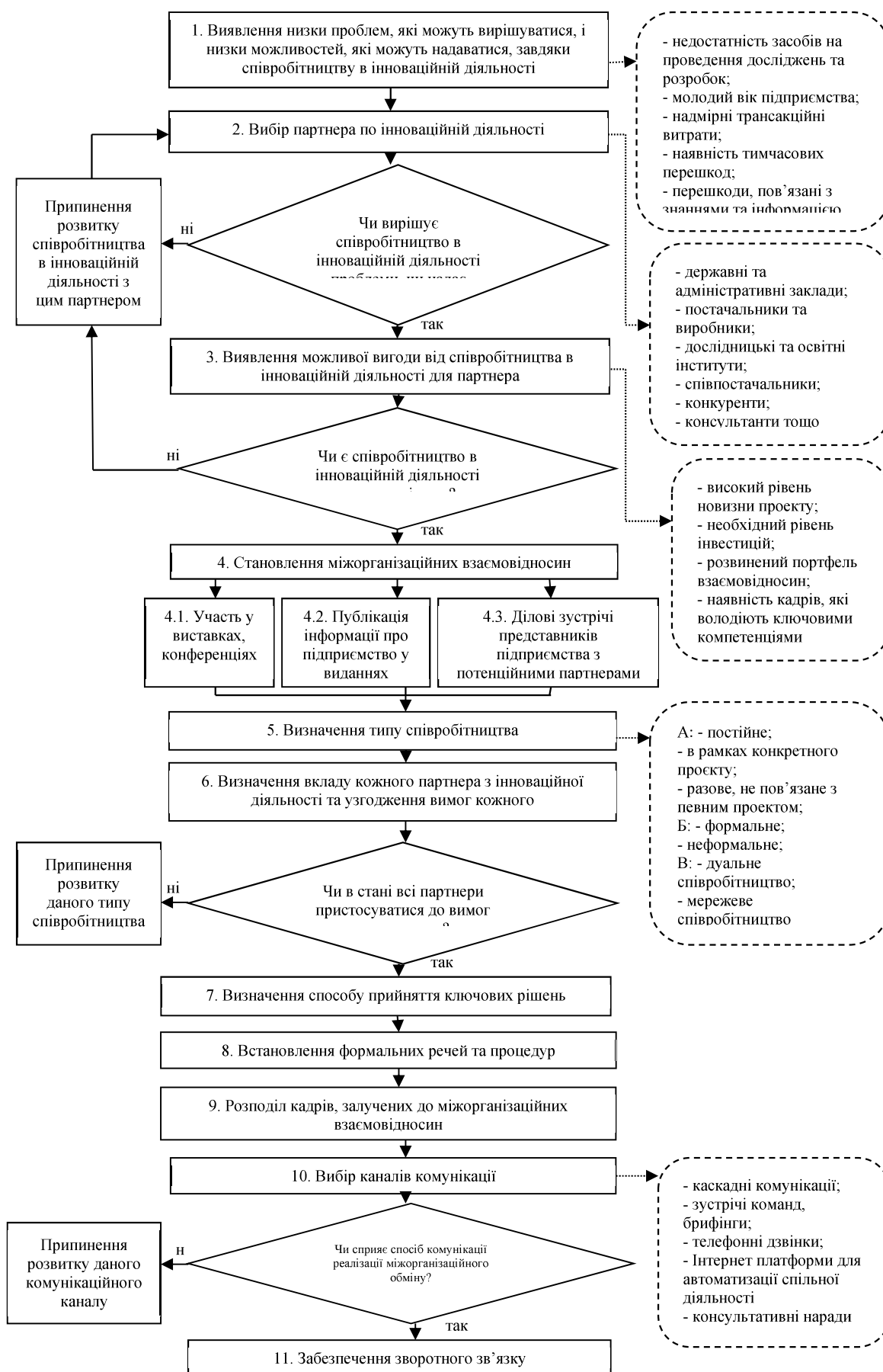


Рис. 2 - Алгоритм побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності
 Джерело: складено авторкою

Цільові орієнтири міжорганізаційної взаємодії визначаються стратегічними пріоритетами підприємства та можуть охоплювати розширення обсягів реалізації, вихід на нові ринки або реалізацію спільних інноваційних проєктів. Ефективність такої співпраці посилюється мережевим характером міжорганізаційних зв'язків, коли взаємодія з одним партнером забезпечує доступ до ширшого кола учасників економічної взаємодії (мережевий ефект). У цьому контексті управління міжорганізаційним співробітництвом передбачає визначення потенційного внеску партнерів на основі комплексного аналізу, ініціювання партнерських відносин та координацію спільної діяльності шляхом запровадження формалізованих процедур обміну ресурсами, знаннями та результатами інноваційної діяльності.

Забезпечення інноваційної діяльності підприємства безпосередньо пов'язане з наявністю та ефективним використанням матеріально-технічних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів, що дає підстави розглядати їх як один із ключових об'єктів системи управління інноваційною діяльністю. Важливим при цьому є забезпечення безперервності їх відтворення, яке передбачає підтримання та відновлення кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу, необхідного для реалізації інноваційних процесів. Такий процес охоплює взаємопов'язані етапи планування потреби в ресурсах, їх формування та ефективного використання у межах інноваційної діяльності підприємства. Деталізований зміст основних фаз відтворення ресурсного забезпечення інноваційної діяльності узагальнено та представлено у табл. 3.

Таблиця 3 – Зміст процесу відтворення ресурсів інноваційної діяльності

Фази процесу	Види ресурсів				
	Матеріально-технічні	Трудові	Фінансові	Інформаційні	Інтелектуальні
Планування потреби	Основою планування потреби в ресурсах є: звітність про наявність та використання ресурсів та витрати на реалізацію інновацій, відомості про характеристики наявних на ринку матеріалів та технологій.	При визначенні потреби у трудових ресурсах враховуються: характер та сфери інноваційної діяльності, обсяг виконуваних робіт, стратегія розвитку підприємства.	Планування фінансових ресурсів має враховувати терміни окупності інноваційних проєктів, ступінь ризикованості капітальних вкладень та умови реалізації інновацій.	Потреби в інформаційних ресурсах визначаються: ступенем розвитку існуючої на підприємстві інформаційної інфраструктури, цілями споживачів інформаційних ресурсів.	Планування потреби в інтелектуальних ресурсах полягає у визначенні обсягів, напрямів і рівня компетенцій, необхідних для реалізації інноваційних проєктів.
Формування ресурсів	Формування матеріально-технічних ресурсів може відбуватися власними силами, або шляхом їх придбання на ринку, за допомогою спонсорства.	Формування трудових ресурсів зачіпає питання комплектування кадрами, професійну підготовку, створення механізмів професійної комунікації.	Ці ресурси формуються за рахунок власних, а також позикових коштів та вкладень, наданих зовнішніми учасниками ринку безкоштовно.	Під формуванням вказаних ресурсів розуміється надходження та поширення на підприємстві зовнішньої інформації, створення сховища корпоративної інформації, її захист.	Формування ресурсів включає відбір, підготовку, навчання та мотивацію персоналу, розвиток творчого потенціалу та залучення зовнішніх знань.
Використання ресурсів	Використання матеріально-технічних ресурсів включає: видачу збережених матеріальних цінностей споживачеві ресурсів, регулювання обсягів запасів згідно з нормативами, обслуговування ресурсів.	Використання трудових ресурсів охоплює: формування трудового стану, оптимізацію структури робочого часу, мотиваційне заохочення працівників, усунення конфліктів.	Діяльність по використанню фінансових ресурсів полягає в забезпеченні руху фінансових коштів від джерела до споживача, їх розподіл.	Використання інформаційних ресурсів включає: їх пошук, отримання інформації з запитами споживачів щодо інформаційних ресурсів, обробку інформації для інноваційної діяльності.	Використання ресурсів охоплює практичне застосування інтелектуального потенціалу в створенні, впровадженні та комерціалізації інновацій.

Джерело: складено автором

У процесі визначення потреби в ресурсах, необхідних для реалізації інноваційної діяльності підприємства, першочергового значення набуває врахування умов, у межах яких передбачається впровадження інновацій. При цьому планування ресурсного забезпечення повинно бути узгоджене зі стратегічними та тактичними орієнтирами інноваційного розвитку підприємства. Іншими словами, запланований обсяг ресурсів має відповідати обраній інноваційній стратегії та відображати пріоритети довгострокового розвитку організації.

Формування ресурсної бази інноваційної діяльності може здійснюватися як за рахунок внутрішніх можливостей підприємства, так і шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування та підтримки. У цьому контексті особливого значення набуває систематичний аналіз ефективності використання матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити результативність їх застосування, але й виявити потенційні резерви підвищення ефективності, визначити можливості оптимізації ресурсних витрат, а також сформулювати обґрунтовані потреби у додаткових ресурсах для забезпечення інноваційних процесів.

Ще одним блоком, який у межах запропонованої моделі розглядається як окремий об'єкт системи управління інноваційною діяльністю підприємства, виступає інноваційна активність. Саме оцінювання її рівня доцільно використовувати як відправну точку під час розроблення або коригування стратегії інноваційного розвитку підприємства. У цьому випадку основним завданням аналітичного етапу є комплексне дослідження поточного стану інноваційної діяльності підприємства за всіма ключовими параметрами. Результати такого аналізу створюють інформаційну основу для формування або уточнення інноваційної політики суб'єкта господарювання. Залежно від виявлених характеристик інноваційної активності визначаються напрями подальшого розвитку, пріоритетні інноваційні проекти та інструменти реалізації інноваційної стратегії.

Таким чином, розглянуті шість критично важливих сфер, що виступають об'єктами управління, формують базову структуру системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Кожна з них виконує самостійну функціональну роль і водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи. Ігнорування будь-якого із зазначених компонентів може призвести до зниження результативності управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку.

Відповідно ключове завдання системи управління інноваційною діяльністю полягає у цілеспрямованому впливі на визначені об'єкти з метою переведення їх у стан, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та отримання запланованих результатів інноваційного розвитку.

З урахуванням зазначеного у структурі моделі системи управління інноваційною діяльністю доцільно також виокремити відповідні бізнес-процеси, а також складові управлінські процедури, що забезпечують їх практичну реалізацію. Узагальнення цих процесів і процедур представлено у табл. 4.

Підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства ґрунтується на системному аналізі та цілеспрямованому вдосконаленні інноваційних процесів. Реалізація такого підходу передбачає застосування відповідних інструментальних засобів управління процесами, зокрема визначення власників процесів, формалізований опис їх змісту та меж, ідентифікацію контрольних точок, розрахунок ключових індикаторів результативності та подальший аналіз отриманої інформації. Використання зазначених інструментів створює передумови для формування узгодженої мережі взаємопов'язаних процесів, що виступає основою подальшого удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Зміст окремих процедур, що реалізуються у межах таких процесів, значною мірою визначається інструментарієм, який застосовується в управлінській практиці підприємства. При цьому вирішення завдань, пов'язаних з різними аспектами управління інноваційною діяльністю, може здійснюватися як шляхом використання вже апробованих методичних підходів та управлінських інструментів, так і через розроблення власних методів і процедур, сформованих безпосередньо у процесі практичної діяльності персоналу підприємства.

Таблиця 4 – Бізнес-процеси системи управління інноваційною діяльністю підприємства

№	Об'єкт управління	Бізнес-процеси	Процедури бізнес процесів
1	Стратегія інноваційного розвитку	Формування стратегічної моделі інноваційного розвитку підприємства	Визначення та концептуалізація місії підприємства у площині інноваційного поступу та технологічного оновлення
			Формування системи стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку, що передбачає встановлення довгострокових цілей і конкретизацію ключових завдань інноваційної діяльності
			Розроблення комплексної програми інноваційного розвитку підприємства, яка інтегрує стратегічні пріоритети, напрями модернізації та механізми реалізації інноваційних ініціатив
			Поширення стратегії та програм інноваційного розвитку та доведення їх до всіх рівнів управління і виконавців
2	Знання співробітників	Трансфер знань персоналу – процеси створення знання, його трансформація, переміщення чи рух з однієї частини соціально-економічної системи в іншу	Процедури створення знань
			Процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань
			Процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінка) знань
			Процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань
3	Інноваційні ідеї	Перетворення ідеї на інновацію	Процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінювання) знань
			Процедури визначення потреби нових ідей
			Процедури генерації та збирання ідей
			Процедури оцінювання та відбору ідей
4	Між-організаційні взаємини	Розвиток між організаційного співробітництва в інноваційній діяльності	Процедури розвитку ідеї
			Процедури підготовки до реалізації ідеї
			Визначення очікуваних вкладів партнерів
			Процедури ініціації міжфірмових взаємин
5	Ресурси інноваційної діяльності	Відтворення ресурсів інноваційної діяльності	Процедури координації діяльності з обміну між підприємствами
			Процедури планування потреби ресурси інноваційної діяльності
			Процедури придбання (формування) необхідних ресурсів інноваційної діяльності
			Процедури витрачання (використання) ресурсів інноваційної діяльності
6	Інноваційна активність	Аналіз та оптимізація інноваційної активності підприємства	Процедури розрахунку сукупності показників аналізу інноваційної активності.
			Процедури оптимізації стану інноваційної активності

Джерело: складено автором

Управлінський вплив суб'єктів управління на визначені об'єкти системи, так само як і реалізація окреслених бізнес-процесів, здійснюється через виконання відповідних функцій управління на різних рівнях організаційної ієрархії. Зокрема, у межах верхнього (адміністративного) рівня управління формуються стратегічні орієнтири інноваційного розвитку, визначаються ключові напрями інноваційної політики та приймаються управлінські рішення стратегічного характеру. Середній (виконавчий) рівень управління забезпечує координацію реалізації інноваційних програм, організацію відповідних процесів та узгодження діяльності структурних підрозділів. Натомість нижчий (оперативний) рівень управління відповідає за безпосереднє виконання інноваційних завдань, практичну реалізацію окремих етапів інноваційних проєктів та контроль за поточними результатами діяльності.

Водночас ефективність функціонування системи управління інноваційною діяльністю значною мірою залежить від умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До факторів зовнішнього середовища належать економічні, технологічні, інституційні та ринкові умови, які визначають можливості та обмеження інноваційного розвитку. У цьому зв'язку управлінські рішення мають бути спрямовані на мінімізацію негативного впливу несприятливих факторів та максимально повне використання потенційних можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

Водночас важливу роль відіграють фактори внутрішнього середовища підприємства, до яких належать організаційна структура, рівень ресурсного забезпечення, компетентності персоналу, управлінська культура та інші внутрішні характеристики функціонування організації. Реагування на вплив цих факторів передбачає своєчасне виявлення слабких місць у системі інноваційної діяльності та реалізацію заходів, спрямованих на їх усунення. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін середовища та сприяє більш ефективному використанню його інноваційного потенціалу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження поглиблено теоретичні та методичні засади формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням рівня його інноваційної активності.

Обґрунтовано доцільність розгляду інноваційної діяльності як складної багаторівневої системи, функціонування якої визначається взаємодією стратегічних, організаційних, ресурсних і процесних компонентів управління. Запропоновано концептуальну модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства, у межах якої виокремлено ключові об'єкти управлінського впливу, зокрема знання, інноваційні ідеї, міжорганізаційні взаємовідносини, ресурси, інноваційні процеси та інноваційну активність. Доведено, що результативність інноваційного розвитку підприємства значною мірою детермінується ефективністю організаційних механізмів генерування, відбору та реалізації інноваційних ідей, а також рівнем розвитку міжорганізаційного співробітництва, що сприяє розширенню ресурсної та знаннєвої бази інноваційної діяльності.

Обґрунтовано важливість застосування процесного підходу до управління інноваційною діяльністю, який передбачає ідентифікацію ключових бізнес-процесів, встановлення контрольних параметрів їх функціонування та використання відповідного інструментарію управління. Визначено, що комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємства створює передумови для підвищення адаптивності системи управління інноваційною діяльністю до умов динамічного конкурентного середовища. Реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку, активізації інноваційної активності підприємств та посиленню їх стратегічних конкурентних позицій.

Отримані результати можуть бути використані як теоретико-методична основа для подальшого удосконалення систем управління інноваційною діяльністю підприємств у сучасних умовах економічної трансформації. Подальші розвідки у цьому напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства та її адаптації до умов цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Денисов О. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. (2(74), 139–145. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-139-145>
2. Єфремова Н. О., Карпенко А. В. Стратегічне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах міжнародної інтеграції. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2024. № 36(3). С. 80–91. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.08.054.060
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. *Проблеми економіки*. 2023. №1 (55). С. 96–104. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-1-96-104
4. Коваленко Н., Малахова, Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
5. Олексин І. І. Управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024 (76). 88–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-11>

6. Amelnytska O., Mizina O. Strategy for management of innovative activities of enterprises in the electrical industry. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 31. Pp. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319021>
7. Burström T., Parida V., Lahti T., Wincent J. AI-Enabled Business-Model Innovation and Transformation in Industrial Ecosystems: A Framework, Model and Outline for Further Research. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 127. Pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016>.
8. Melnyk L., Sherstiuk R., Malevski E., Marynenko N., Pavlykivska O. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. *Amazonia Investiga*. 2021. Vol. 10. №40. Pp. 253–264. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>.
9. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykiv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, № 4. Pp. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>
10. Ostrovska H. Y., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Ivata V. V., Tur O. V. Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential in the context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. №1. Pp. 147–156. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147>
11. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. (). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 6 (13 (114)). Pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
12. Pysarenko T. V. *Wartime Risks: Impact on Science, Technology, Innovation, and Prospects for Sustainable Development in Ukraine*. monograph. 2024. ISBN 978-966-479-150-9. DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-479-150-9>.
13. TIM-PD-001-STD. Innovation management standard. PDMA Edition, 1 January, 2015.
14. Vevere, V., Rizhamadze K. Innovation Management Model for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) *ACTA PROSPERITATIS*. 2023. Vol. 14: Issue 1. DOI: <http://doi.org/10.37804/1691-6077-2023-14-172-185>
15. Zdun M. Entrepreneurship, innovation, economic development and a socializing institution – as a chain of related categories. *Rozprawy Społeczne*. 2021. 15 (1). Pp. 125–144. DOI: <https://doi.org/10.29316/rs/135383>

References

1. Denysov, O. (2024). Management of innovation activity, innovative development of production processes of enterprises based on digitalization. *Science Notes of KROK University*, 2(74), 139–145. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-139-145>
2. Yefremova, N., & Karpenko, A. (2024). Strategic management of investment and innovation activities in the conditions of international integration. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 36 (3), 80–91. [in Ukrainian]. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.08.054.060
3. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., & Illiashenko, N. S. (2023). Innovative Capital and Innovative Culture in Managing the Innovative Development of Enterprises in the Context of Technological Transformations. *The problems of economy*, 1, 96–104. [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104>
4. Kovalenko, N., & Malakhova, Y. (2025). Strategic management of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine. *Economy and Society*, 71. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
5. Oleksyn I. I. (2024). Management of innovative activity in the trade service system. *Bulletin of the Lviv Technological University. Economic Sciences*, 76, 88–98. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-11>
6. Amelnytska, O., & Mizina, O. (2024). Strategy for management of innovative activities of enterprises in the electrical industry. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 31. 59–63. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319021>
7. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*, 127, 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016>
8. Melnyk, L., Sherstiuk, R., Malevski, E., Marynenko, N., & Pavlykivska, O. (2021). Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. *Amazonia Investiga*, 10(40), 253–264. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>

9. Ostrovska, H. Y., Maliuta, L. Ya., Sherstiuk, R. P., Lutsyviv, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 171–178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>
10. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Ivata, V. V., & Tur, O. V. (2025). Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential in the context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 1, 147–156. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147>
11. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., & Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 49–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
12. Pysarenko, T. V. (2024). *Wartime Risks: Impact on Science, Technology, Innovation, and Prospects for Sustainable Development in Ukraine*. monograph. K.: ISBN 978-966-479-150-9. <http://doi.org/10.35668/978-966-479-150-9>
13. TIM-PD-001-STD. Innovation management standard. PDMA Edition, 1 January, 2015. [in English].
14. Vevere, V., & Rizhamadze K. (2023). Innovation Management Model for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) ACTA PROSPERITATIS, 14, 1. <http://doi.org/10.37804/1691-6077-2023-14-172-185>
15. Zdun, M. (2021). Entrepreneurship, innovation, economic development and a socializing institution – as a chain of related categories. *Rozprawy Społeczne*, 15(1), 125–144. <https://doi.org/10.29316/rs/135383>

OSTROVSKA Halyna

PhD of Economics, Associate Professor

Associate Professor Department of Management of Innovation Activity and Services Industry

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

DEVELOPMENT OF A MODEL FOR ENTERPRISE'S INNOVATION ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM, ACCOUNTING THE INNOVATION ACTIVITY LEVEL

Introduction. Innovation in today's knowledge-based economy is a key factor in the competitiveness of enterprises, and its effectiveness is determined by the presence of a comprehensive management system. Fragmented management decisions reduce effectiveness; therefore, a conceptual management model that ensures the alignment of strategic objectives, resources, and innovation development processes takes on particular importance.

Purpose. The purpose of this study is to provide a theoretical rationale for and develop a conceptual model of a system for managing an enterprise's innovation activities, with the aim of enhancing the effectiveness of its innovation efforts and ensuring its strategic development.

Results. A conceptual model of an innovation management system has been developed, taking into account the level of an enterprise's innovation activity. This model is based on the interaction of management subjects and objects, business processes, management functions, and factors of the external and internal environments that determine the conditions for the enterprise's innovative development. The key objects of innovation activity management have been identified, the comprehensive development of which forms the basis for effective innovation progress. A systematization of business processes and management procedures has been proposed, aimed at transforming innovative ideas into practical innovations and ensuring the effective use of the enterprise's resource and intellectual potential. It has been established that the integration of mechanisms for knowledge management, the development of inter-organizational cooperation, and the replenishment of innovation resources enhances the innovative activity of enterprises in various industries and increases the efficiency of their intellectual potential.

Originality. The novelty of the study lies in the development of a conceptual model of a system for managing an enterprise's innovation activities as a multilevel integrated structure that combines strategic, organizational, resource, and process components, taking into account the level of innovation activity.

Conclusion. As a result of the study, the theoretical and methodological foundations for developing a system for managing an enterprise's innovation activities, taking into account its level of innovation activity have been further refined. The study justifies the approach of viewing innovation activities as a complex, multilevel system determined by the interaction of strategic, organizational, resource-based, and process-based management components. A conceptual model of an enterprise's innovation management system is proposed, within which key objects of managerial influence are identified, including knowledge, innovative ideas, inter-

organizational relationships, resources, innovation processes, and innovation activity. It is demonstrated that the effectiveness of an enterprise's innovative development is largely determined by the efficiency of organizational mechanisms for generating, selecting, and implementing innovative ideas, as well as by the level of inter-organizational cooperation, which contributes to expanding the resource and knowledge base of innovative activity. The importance of applying a process-based approach to managing innovation activities is substantiated; this approach involves identifying key business processes, establishing control parameters for their operation, and utilizing appropriate management tools. It has been determined that a comprehensive consideration of internal and external factors affecting an enterprise's operations creates the conditions for enhancing the adaptability of the innovation management system to the conditions of a dynamic competitive environment. Implementation of the proposed model will contribute to improving the effectiveness of management decisions in the field of innovation development, stimulating enterprises' innovation activity, and strengthening their strategic competitive positions.

Keywords: *enterprise's innovation management system, innovation activity, intellectual potential, knowledge management, inter-organizational cooperation, business processes, management system modeling.*

*Одержано редакцією: 21.03.2026
Прийнято до публікації: 15.04.2026*