УДК 330.341.1:334.716(477)
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-4-25

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Л. В. ШИНКАРУК
доктор економічних наук, професор;
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7434-1495
Т. О. ВЛАСЕНКО
кандидат економічних наук, доцент;
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2999-7441
М. С. ГОЛЄВА
доктор філософії зі спеціальності 015 Професійна освіта;
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7394-9098
В. С. ПОГНЕРИБКО
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-2344-3245

Анотація. Метою дослідження *є розкриття ролі та обґрунтування механізмів управління інноваційною діяльністю підприємства як чинника повоєнного відновлення економіки України.* ***Методика дослідження*** *включає системний підхід, методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу наукових підходів до трактування поняття інноваційної діяльності підприємства.* ***У результаті*** *розкрито теоретичні підходи до інноваційної діяльності підприємства, визначено особливості її здійснення у воєнний та повоєнний періоди, систематизовано механізми стимулювання інноваційної активності: державну підтримку, грантову допомогу, де-рискінг та інституційну підтримку.* ***Практична значущість результатів дослідження*** *полягає у можливості використання рекомендацій підприємствами для інтеграції інновацій у стратегію відновлення та підвищення ефективності управління ними.*

Ключові слова: *інноваційна діяльність, управління підприємством, інноваційний розвиток, повоєнне відновлення, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні втрати виробничого, кадрового та інфраструктурного потенціалу українських підприємств. За оцінкою Світового банку, Уряду України, ЄС та ООН, станом на 31.12.2024 прямі збитки від війни становили 176 млрд дол. США, а потреби у відновленні на наступні десять років – 524 млрд дол. США, з них понад 64 млрд дол. США – у секторі торгівлі та промисловості [10]. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані передусім на підтримання поточної операційної діяльності, виявляються недостатніми. Відновлення економіки вимагає не просто відбудови зруйнованого, а якісного оновлення технологічної та управлінської бази підприємств.

Інноваційна діяльність у цьому контексті не є другорядним, допоміжним напрямом розвитку підприємства. Це один із ключових чинників його виживання й подальшої конкурентоспроможності. Підприємства, що втратили виробничі потужності, ринки збуту або персонал, змушені шукати нові підходи до організації діяльності. Саме здатність до управління інноваціями визначає, наскільки успішно вони адаптуються до нових умов.

Водночас в українській науковій літературі питання управління інноваційною діяльністю підприємств здебільшого розглядається поза контекстом воєнного та повоєнного періодів. У нашому розумінні, це зумовлює потребу переосмислити наявні теоретичні підходи й практичні рекомендації з урахуванням актуальних реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційної діяльності підприємств у воєнний та повоєнний періоди останніми роками привертає дедалі більшу увагу українських дослідників.

С. Пермінова, Н. Ситник та М. Чупріна проаналізували тенденції інноваційної діяльності в Україні в період воєнної агресії. Дослідниці наголосили на потребі державної підтримки науко-

© Л. В. Шинкарук, Т. О. Власенко, М. С. Голєва, В. С. Погнерибко, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ємних виробництв та на необхідності поєднання державного й приватного капіталу для фінансування інноваційного бізнесу [8]. Близької проблематики торкнулися В. Дергачова та А. Васянович, які розглянули управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств саме в умовах воєнного стану; окрему увагу дослідники приділили специфіці управлінських рішень за високої невизначеності [5, с. 121].

Роль інновацій безпосередньо у відбудові економіки дослідив Д. Абакумов: він розкрив інноваційний потенціал промислових підприємств як чинник стимулювання підприємницької діяльності та відновлення економіки в повоєнний період, окремо виділивши роль інноваційних кластерів і технопарків [1]. І. Біла, В. Посна та О. Шевченко трактують інноваційний розвиток як один із чинників повоєнної відбудови економіки України [4, с 10].

Ресурсний і безпековий вимір інноваційної діяльності підприємства розкрито в роботі Є. Масленнікова, С. Рябова та Р. Кіртоки: автори дослідили інвестиційно-інноваційну діяльність підприємств в умовах воєнного стану через призму економіко-правових механізмів забезпечення стійкості, зокрема інструментів де-рискінгу та страхування воєнних ризиків [7]. І. Закрижевська та П. Гладун розглянули управління інноваційним потенціалом підприємства як складову системи його економічної безпеки, виділивши кадрову, фінансову, науково-технологічну, інформаційну та організаційну компоненти цього потенціалу [6].

Огляд наведених праць показує: дослідники здебільшого зосереджуються або на макрорівні, державній політиці й механізмах підтримки, або на окремих аспектах діяльності підприємства – інвестиційному забезпеченні, економічній безпеці. Управління інноваційною діяльністю підприємства як цілісний процес, що поєднує ці аспекти саме в переході від воєнного до повоєнного періоду, розкрито фрагментарно. У цьому, на нашу думку, і полягає простір для подальшого дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розкритті ролі та обґрунтуванні механізмів управління інноваційною діяльністю підприємства як чинника повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інноваційну діяльність підприємства доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних процесів: створення, впровадження та комерціалізацію нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, методів організації виробництва й управління. Управління цією діяльністю охоплює планування, організацію, мотивування та контроль зазначених процесів задля забезпечення конкурентних переваг підприємства [2, с. 22].

У теорії інноваційного менеджменту склалося кілька підходів до трактування інноваційної діяльності, і кожен розставляє акценти по-своєму. Ресурсний підхід звертає увагу передусім на наявність та ефективне використання ресурсів підприємства – кадрових, фінансових, технологічних. Дещо інакше дивиться процесний підхід, для якого інновація – це послідовність етапів від ідеї до впровадження, а не статичний набір ресурсів. Системний підхід іде ще далі: він трактує інноваційну діяльність як складову загальної системи управління підприємством, пов'язану з іншими функціональними напрямами.

У нашому дослідженні застосовано системний підхід. Він дає змогу розглядати управління інноваційною діяльністю у зв'язку з іншими управлінськими рішеннями підприємства: інвестиційними, кадровими, маркетинговими. У ресурсно обмежених умовах повоєнного періоду це принципово важливо.

Умови війни змінюють характер інноваційної діяльності підприємств; ключові зміни унаочнено на рис. 1.

У повоєнний період, коли розпочинається активна фаза відновлення, ці особливості трансформуються. На перший план виходить не виживання, а якісне оновлення виробничої бази: впровадження сучасніших технологій замість відновлення застарілих потужностей, що існували до руйнувань. Формується своєрідне вікно можливостей для технологічного оновлення підприємств.



Рис. 1. Ключові зміни інноваційної діяльності підприємства в умовах війни

Джерело: складено авторами

Відновлення виробничого потенціалу підприємств доцільно розглядати не як просте відтворення втраченого, а як можливість якісної модернізації. Підприємства, що переходять до відбудови виробничих потужностей, отримують стимул впроваджувати сучасніші технологічні рішення: енергоефективне обладнання, цифрові системи управління виробництвом, автоматизовані процеси. До руйнувань це могло залишатися поза увагою через відсутність нагальної потреби в оновленні.

Інновації в цьому контексті виконують не одну, а одразу кілька функцій. Передусім компенсаторну – технологічні рішення заміщують кваліфікованих працівників, яких підприємство втратило і не може швидко замінити людьми. Водночас відбувається адаптація бізнес-моделі до нових умов ринку, які вже не збігаються з довоєнними. І, що принципово важливо, інновації працюють на випередження: вони формують довгострокові конкурентні переваги через технологічне оновлення, а не просто відтворюють те, що існувало до руйнувань.

До основних груп механізмів стимулювання інноваційної діяльності підприємств в умовах відновлення економіки належать державна підтримка, міжнародна грантова допомога, інструменти де-рискінгу та інституційна підтримка; їх систематизовано у табл. 1.

Державна підтримка охоплює пільгове кредитування, часткову компенсацію витрат на модернізацію, податкові стимули для інноваційно активних підприємств. Грантові програми міжнародних донорів та фінансових інституцій орієнтовані на відбудову й модернізацію виробництва, а програми технічної допомоги передбачають не лише фінансування, а й передавання технологій та управлінського досвіду [3, с. 213; 8].

Окремої уваги заслуговують інструменти інституційної підтримки: інноваційні хаби, кластерні об'єднання підприємств, програми співпраці з науковими установами та закладами вищої освіти. Саме вони дають змогу підприємствам, особливо малим і середнім, отримати доступ до інноваційних розробок без потреби створювати власні потужні дослідницькі підрозділи [9, с. 1, 5].

На основі проведеного дослідження сформульовано такі рекомендації:

1. Інтегрувати інноваційну складову в загальну стратегію відновлення підприємства, а не розглядати її як ізольований напрям діяльності.

2. При відбудові виробничих потужностей розглядати можливості технологічного оновлення, а не механічного відтворення попереднього стану.

3. Активніше використовувати наявні механізми зовнішньої підтримки: грантові програми, кластерну співпрацю, партнерство з науковими установами.

4. Формувати на рівні підприємства систему постійного моніторингу доступних джерел фінансування інновацій та компетенцій, потрібних для їх ефективного використання.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Управління інноваційною діяльністю підприємства є важливим чинником повоєнного відновлення економіки України. Умови війни суттєво трансформували характер і мотивацію інноваційної діяльності підприємств: акцент змістився з розширення ринкових позицій на забезпечення виживання та подальшої адаптації. Водночас процес повоєнного відновлення відкриває можливості для якісного технологічного оновлення підприємств, а не лише відтворення втраченого потенціалу.

Ефективне управління інноваційною діяльністю в цих умовах потребує інтеграції інноваційної складової в загальну стратегію відновлення підприємства, активного використання зовнішніх механізмів підтримки та формування системного

Таблиця 1

Систематизація механізмів та інструментів стимулювання інноваційної діяльності підприємств в умовах повоєнного відновлення

Група механізмів	Основні інструменти	Очікуваний ефект для підприємства
Державна підтримка	Пільгове кредитування, податкові стимули, часткова компенсація витрат на модернізацію	Зниження навантаження на власні фінансові ресурси підприємства
Міжнародна грантова допомога	Гранти донорських організацій, програми міжнародної технічної допомоги	Отримання фінансування та передавання технологій і управлінського досвіду
Інструменти де-рискінгу та страхування	Моделі де-рискінгу інвестицій (MIGA-ECA, DFC), державно-приватне партнерство, страхування воєнних ризиків	Зниження інвестиційних ризиків, залучення приватного капіталу
Інституційна підтримка	Інноваційні хаби, кластерні об'єднання, співпраця з науковими установами	Доступ до інноваційних розробок без власних потужних R&D-підрозділів

Джерело: складено авторами на основі [5; 7; 8]

підходу до моніторингу ресурсів і компетенцій, потрібних для впровадження інновацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах повоєнного відновлення, а також з аналізом галузевої специфіки такого управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумов Д. Роль інноваційного потенціалу промислових підприємств у стимулюванні підприємницької діяльності та відновленні економіки України в повоєнний період. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*. 2024. № 23. С. 19. Available at: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317551

2. Ажаман І., Сливка Д. Теоретичні підходи до управління інноваціями: порівняльний аналіз та інтеграція моделей. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 2 (25). С. 18–28. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.2

3. Беззубко Б., Беззубко Ю. Міжнародна технічна допомога для України. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 210–216. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.210

4. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, вип. 1. С. 10–16. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16

5. Дергачова В. В., Васянович А. О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 119–124. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18

6. Закрижевська І., Гладун П. Управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 2. С. 251–257. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-31

7. Масленніков Є., Рябов С., Кіртока Р. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану: економіко-правові механізми забезпечення стійкості та де-рискінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 89–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12

8. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62

9. Юдіна О., Зінченко Г., Товт Ю., Мухін К. Напрями активізації інноваційного розвитку малого та середнього підприємництва. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. С. 1–8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13460554

10. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations (2025). Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC: World Bank. DOI: https://doi.org/10.1596/42908

REFERENCES

1. Abakumov, D. (2024). Rol innovatsiinoho potentsialu promyslovykh pidpryiemstv u stymuliuvanni pidpryiemnytskoi diialnosti ta vidnovlenni ekonomiky Ukrainy v povoiennyi period [The role of innovation potential of industrial enterprises in stimulating entrepreneurial activity and economic recovery of Ukraine in the post-war period]. *Rozvytok pidpryiemnytstva yak faktor rostu natsionalnoi ekonomiky*, (23), 19. Available at: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317551 [in Ukrainian].

2. Azhaman, I., Slyvka, D. (2025). Teoretychni pidkhody do upravlinnia innovatsiiamy: porivnialnyi analiz ta intehratsiia modelei [Theoretical approaches to innovation management: comparative analysis and integration of models]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 2(25), 18–28. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.2 [in Ukrainian].

3. Bezzubko, B., Bezzubko, Yu. (2020). Mizhnarodna tekhnichna dopomoha dlia Ukrainy [International technical assistance for Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(64), 210–216. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.210 [in Ukrainian].

4. Bila, I., Posna, V., Shevchenko, O. (2023). Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Innovative development as a factor of post-war economic reconstruction of Ukraine]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 8(1), 10–16. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16 [in Ukrainian].

5. Derhachova, V. V., Vasianovich, A. O. (2025). Upravlinnia investytsiino-innovatsiinoiu diialnistiu pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Management of investment and innovation activities of enterprises in martial law conditions]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, (34), 119–124. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18 [in Ukrainian].

6. Zakryzhevska, I., Hladun, P. (2026). Upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpryiemstva v systemi zabezpechennia ioho ekonomichnoi bezpeky [Management of the enterprise's innovation potential within the system of ensuring its economic security]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 251–257. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-31 [in Ukrainian].

7. Maslennikov, Ye., Ryabov, S., Kirtoka, R. (2025). Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu: ekonomiko-pravovi mekhanizmy zabezpechennia stiikosti ta de-ryskinhu [Investment and innovation activities of enterprises under martial law: economic and legal mechanisms for ensuring resilience and de-risking]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6(57), 89–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12 [in Ukrainian].

8. Perminova, S., Sytnyk, N., Chuprina, M. (2024). Innovatsiina diialnist v Ukraini v period voiennoi ahresii: tendentsii ta perspektyvy [Innovation activity in Ukraine during the period of military aggression: trends and perspectives]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62 [in Ukrainian].

9. Yudina, O., Zinchenko, H., Tovt, Yu., Mukhin, K. (2023). Napriamy aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku maloho ta serednoho pidpryiemnytstva [Directions for activating innovative development of small and medium-sized enterprises]. *Akademichni vizii*, (26), 1–8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13460554 [in Ukrainian].

10. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations (2025). Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC: World Bank. DOI: https://doi.org/10.1596/42908

Lidiia Shynkaruk, Tetiana Vlasenko, Mariia Holieva, Viktor Pohnerybko*, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine.* ***Management of enterprise innovation activity as a factor of post-war recovery of Ukraine's economy.***

Annotation. The purpose *of the study is to reveal the role and substantiate the mechanisms of managing enterprise innovation activity as a factor of Ukraine's post-war economic recovery. The large-scale war has caused unprecedented losses of production, personnel, and infrastructure potential, so enterprises are compelled to move from adaptive to proactive models of innovation management, as innovation becomes a key factor of survival rather than a secondary direction of development.* ***Methodology of research.*** *The methodology rests on a systemic approach, considering innovation management in connection with other managerial decisions of the enterprise (investment, personnel, marketing), combined with theoretical generalization, comparative analysis of resource-based, process-based, and systemic approaches to the concept, and systematization of stimulation mechanisms.* ***Findings.*** *As a result, theoretical approaches to interpreting enterprise innovation activity are outlined, and the features of its implementation during the war and post-war periods are generalized. Under wartime conditions, innovation performs three functions: compensatory, substituting lost personnel with technological solutions; adaptive, adjusting the business model to new market conditions; and anticipatory, building long-term competitive advantages through technological renewal rather than mere restoration. Post-war restoration is treated as an opportunity for qualitative modernization, not mere reproduction of losses. Mechanisms for stimulating innovation activity are systematized into four groups: state support (preferential lending, tax incentives, compensation of modernization costs), international grant assistance (donor grants, technology and management know-how transfer), de-risking and insurance instruments (MIGA-ECA and DFC models, public-private partnership, war risk insurance), and institutional support (innovation hubs, cluster associations, cooperation with research institutions).* ***Practical value.*** *The practical significance lies in recommendations for enterprise management: integrating innovation into the overall recovery strategy instead of treating it as an isolated direction; pursuing technological upgrading rather than mechanical reproduction when rebuilding capacity; more actively using external support mechanisms; and monitoring financing sources and the competencies needed for their use.*

Keywords: *innovation activity, enterprise management, innovation development, post-war recovery, competitiveness, innovation potential.*

Дата надходження статті: 07.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 03.11.2026
Дата публікації статті: 13.11.2026