

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПОСОБУ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1>

Батюк Б.Б., к.е.н., доцент

1.1. Сутність та значення інновацій на сучасному підприємстві

По своїй суті інновації – це процес чи факт впровадження нових ідей, товарів, продуктів на ринку або суспільстві назагал. Інновації не слід плутати з незначними покращеннями чи змінами. Це значні трансформації, що зумовлюють кардинальну зміну якісних та кількісних характеристик. Інновації можуть виникати в будь-якій галузі та сфері діяльності людини, розвиваючи й адаптуючи останню до сучасних реалій функціонування та потреб споживачів. У контексті діяльності підприємства інновації виступають частиною корпоративної політики та включають у себе процеси формування і реалізації творчих підходів та ідей до вдосконалення робочих, виробничих процесів чи характеристик кінцевої продукції. Інновації на підприємстві також можуть стосуватись формування та втілення в життя нових бізнес-моделей. Метою ж впровадження інновацій може бути підвищення ефективності й результативності підприємства, зміцнення його позицій на ринку, досягнення нових конкурентних переваг. Таким чином, сучасні підприємства вдаються до впровадження інновацій з метою покращення ефективності своєї діяльності, розвитку власної конкурентоспроможності та досягнення кращого рівня задоволення клієнтів. [1–3].

Інновації є ключовим чинником економічного зростання. Розробляючи нові продукти та послуги, компанії можуть відкрити нові ринки або розширити наявні. Це може призвести до збільшення доходів, зайнятості та підвищення загальної економічної активності. Відтак, підприємства, які впроваджують інновації, ефектно вирізняються серед конкурентів. Інновації

можуть призвести до створення унікальних продуктів та послуг, які пропонують чудову цінність або функціональність, що робить компанію кращим вибором для споживачів та допомагає їй захопити більшу частку ринку. Інноваційні процеси і технології можуть значно підвищити ефективність усередині організації. Автоматизація, цифрова трансформація та вдосконалені системи робочих процесів скорочують витрати, мінімізують людські помилки та прискорюють виробництво, що, сукупно підвищує продуктивність. При цьому, саме інновації, які призводять до підвищення якості продукції, нових функцій або покращення обслуговування клієнтів, можуть підвищити їх задоволеність. А вже задоволені клієнти з більшою ймовірністю виявляють лояльність і порекомендують компанію іншим, що є неоціненним для сталого успіху в бізнесі. Чимало інновацій мають глибокі соціальні наслідки. Наприклад, інновації в охороні здоров'я можуть призвести до покращення варіантів лікування, покращення результатів лікування пацієнтів та продовження життя. Освітні інновації можуть покращити результати навчання та доступ до освіти. Екологічні інновації сприяють зменшенню забруднення довкілля, збереженню ресурсів та пом'якшенню наслідків зміни клімату. Залучення співробітників до інноваційного процесу може призвести до підвищення задоволеності роботою, творчого підходу та утримання співробітників [4–5]. Співробітники, які відчують, що роблять свій внесок у значні зміни, з більшою ймовірністю будуть мотивовані та віддані своїй організації. Інноваційний спосіб мислення готує компанії до адаптаційних змін та нових викликів на ринку. Ті країни, які постійно розвиваються, мають більше можливостей реагувати на економічні спади, зміну ринкових умов та збоїв.

Інновації, однак, не позбавлені проблем. Вони вимагають інвестицій у дослідження та розробки; культури, яка підтримує прийняття ризику та креативність; а також стратегії, яка узгоджує інноваційні зусилля зі спільними бізнес-цілями. Більше того, не всі інновації є успішними; ризик невдачі є реальною і безпосередньою небезпекою. Однак потенційні вигоди

роблять прагнення до інновацій вартим починанням для багатьох підприємств.

Впровадження інновацій усередині підприємства – складний процес, що включає кілька етапів: від створення нової ідеї – до її успішної реалізації. Цей шлях починається з виявлення потреби чи проблеми, що їх можуть вирішити інновації. Підприємства повинні залишатися в курсі сигналів своїх ринків, технологічних досягнень та внутрішніх механізмів зворотного зв'язку, щоби виявляти можливості чи недоліки, які можна усунути за допомогою інноваційних рішень. Щойно потенційну сферу для інновацій визначено, починається фаза формування ідей. Цей етап полягає у мозковому штурмі та пошуку творчих рішень виявлених проблем. Формуванню ідей можуть сприяти семінари, хакатони або ж інші інструменти співробітництва, які поєднують різні групи людей усередині, а іноді - й за межами організації. Метою тут є генерування широкого спектра ідей, які можна фільтрувати й уточнювати. Після вибору найбільш перспективних ідей наступним кроком є техніко-економічне обґрунтування та розробка прототипу. Саме тут концепції перевіряються щодо їх технічної та фінансової життєздатності. Прототипування особливо важливе, оскільки воно забезпечує відчутне підтвердження концепції, яке зацікавлені сторони можуть побачити, доторкнутися та залишити відгук. Цей етап часто включає ітерації, під час яких ідеї постійно вдосконалюються на основі реальних випробувань і відгуків. Після того, як прототип успішно протестований та вдосконалений, інновацію необхідно інтегрувати в ширшу операційну структуру підприємства. Цей етап відомий як етап впровадження, він вимагає ретельного планування масштабування інновації від прототипу до повноцінної операційної функції бізнесу. Найчастіше це потребує зміни бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, а іноді - суттєвих змін у механізмах виробництва чи надання послуг. Роль лідерства у цьому процесі неможливо переоцінити. Лідери всередині підприємства повинні створювати середовище, що сприяє інноваціям. Це означає створення культури, в якій

заохочується прийняття ризику, а невдачі розглядаються як можливості для навчання. Лідерам також необхідно забезпечити наявність чіткого стратегічного спрямування для інновацій, узгодження проєктів зі спільними цілями бізнесу та забезпечення отримання необхідних ресурсів [6–7].

Комунікація також відіграє важливу роль протягом усього інноваційного процесу. Зацікавлені сторони на всіх рівнях (від керівників до рядових співробітників) повинні знати те, що відбувається і з якою метою. Ефективне спілкування гарантує, що кожен розуміє бачення інновації, цінність, очікувану від неї, та свою роль у її реалізації. Це також допомагає впоратися з опором змін, що є поширеною проблемою при впровадженні нових процесів чи технологій. Щоби підтримувати інновації, підприємства повинні також встановити відповідні показники для вимірювання успіху своїх інновацій. Ці показники можуть включати фінансові критерії, зміни частки ринку, рейтинг задоволеності клієнтів чи рівень залученості співробітників. Моніторинг цих показників допомагає підприємствам зрозуміти вплив запроваджуваних інновацій і дає уявлення про сфери, які можуть потребувати подальшого поліпшення. Більше того, безперервне навчання й адаптація є важливими компонентами інноваційного процесу. Ринки та технології розвиваються, тому те, що працювало вчора, може не працювати завтра. Підприємства повинні постійно навчатися на своєму досвіді та відповідним чином адаптувати свої стратегії. Часто це часто означає умовне повернення до креслярської дошки, щоби придумати та створити прототип нових рішень у міру зміни навколишнього середовища, тобто крок назад.

Зазначимо, що впровадження інновацій усередині підприємства - це повторюваний і складний процес, який включає розуміння потреб ринку, генерацію ідей, розробку прототипів і масштабне впровадження рішень. Це вимагає сильного керівництва, культури, що сприяє прийняттю ризику, ефективної комунікації, а також постійної оцінки та адаптації. Маючи ці елементи, підприємства можуть не лише впроваджувати успішні інновації, а

й підтримувати свою конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Етапи впровадження й реалізації інновацій на сучасному підприємстві

Етап 1	Визначення проблеми та ідентифікація можливостей
	Першим кроком є визначення проблем або потреб, які потрібно вирішити через інновації. Це також включає аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх можливостей підприємства
Етап 2	Генерація ідей
	На цьому етапі відбувається пошук і створення нових ідей, що можуть бути використані для розробки інноваційних продуктів, процесів або послуг. Ідеї можуть генеруватися через мозкові штурми, R&D (дослідження та розробки), співпрацю з науковими інститутами тощо
Етап 3	Розробка прототипу або пілотного проєкту
	Обрані ідеї переходять до стадії розробки, де можуть бути створені прототипи або проведені пілотні проєкти для тестування інновацій у реальних умовах
Етап 4	Комерціалізація
	Якщо тестування пройшло успішно, наступний крок - запуск продукту на ринок. Це включає маркетингові заходи, виробництво на ширшу аудиторію, розробку дистрибуційних каналів тощо

Фінанси відіграють вирішальну роль у процесі інновацій, виступаючи одночасно каталізатором та посередником у розробці та реалізації нових ідей. Без достатніх фінансових ресурсів навіть новаторські ідеї не зможуть перетворитися з концепції на реальність. Фінансові зобов'язання з інновацій починаються з виділення бюджетів на дослідження та розробки, необхідні для вивчення нових технологій та методологій. Це фінансування дозволяє компаніям інвестувати в таланти, технології та необхідну інфраструктуру для підтримки етапів формування ідей та розробки інноваційних проєктів. Крім початкового етапу досліджень та розробок, фінанси мають вирішальне значення для етапів тестування та прототипування інновацій. Ці етапи часто

вимагають значних інвестицій у матеріали, технології та робочу силу для створення моделей, що демонструють здійсненність ідей. Саме на цих етапах виникають практичні проблеми виведення інновації на ринок, тому можуть бути потрібні додаткові фінансові ресурси для подолання технічних перешкод, удосконалення продукту або розширення виробничих можливостей. Без надійної фінансової підтримки ці важливі кроки можуть бути виконані неадекватно, що спричинить створення неоптимальних прототипів, які не зможуть втілитись у життєздатні продукти. Більше того, фінансові відділи відіграють стратегічну роль, забезпечуючи ефективний розподіл коштів та відповідність інноваційних проєктів ширшим фінансовим цілям організації. Вони оцінюють потенційну рентабельність інвестицій від інноваційних проєктів та визначають, як вони порівнюються з іншими потенційними інвестиціями. Це включає складну оцінку ризиків для прогнозування ринкового попиту, потенційних потоків доходів і прибутковості інновацій [8–10]. Фінансовий контроль гарантує, що ресурси не витрачаються даремно на проєкти з поганими перспективами, тим самим захищаючи активи компанії та забезпечуючи максимальну акціонерну вартість.

У міру того, як інновації наближаються до виходу на ринок, роль фінансів поширюється на такі галузі, як стратегії ціноутворення, аналіз ринку та фінансування маркетингових кампаній. Фахівці у галузі фінансів допомагають визначити витрати для споживачів та розробити фінансові плани для максимального проникнення на ринок, одночасно забезпечують окупність інвестицій, зроблених на етапах НДДКР та створення прототипів. Цей етап має вирішальне значення, оскільки може визначити комерційний успіх інновації. Крім того, фінансова функція має життєво важливе значення для забезпечення зовнішнього фінансування інновацій, коли внутрішніх ресурсів не достатньо. Це може включати подання інновації потенційним інвесторам, обговорення умов з венчурними капіталістами або дотримання нормативних вимог щодо державного фінансування або грантів. Здатність

залучати та забезпечувати зовнішнє фінансування часто залежить від здатності фінансової команди переконливо сформулювати цінність та потенціал інновації перед зовнішніми зацікавленими сторонами.

Підсумовуючи, можна сказати, що інновації мають вирішальне значення для безпекового розвитку. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними й актуальними в світі, що швидко змінюється. Розвиваючи інноваційну культуру, компанії не лише зміцнюють свої позиції на ринку, а й сприяють соціальному прогресу та благополуччю своїх співробітників. Таким чином, прагнення інновацій є не просто імперативом бізнесу, а й каталізатором загального процвітання та прогресу.

1.2. Характеристика інноваційної активності підприємств

У сьогоденних умовах підприємства часто стикаються з викликів та ризиків, які зумовлені як глобальними, так і впливами локального характеру. Такі чинники можуть завдати шкоди стабільності діяльності підприємства. З огляду на це, маніфестація цих факторів вимагає від управлінського складу підприємства тактики вдаватись до реалізації ризик-менеджменту та інших інноваційних методів захисту стабільності та розвитку підприємства.

Інтелектуальний капітал, знання, інформація та нематеріальні активи визначаються як ключові елементи успіху в постіндустріальній економіці, ініціюючи інноваційну діяльність, що сприяє високій продуктивності та якості. Сучасні конкурентоспроможні підприємства інтенсивно використовують інновації для забезпечення ефективного та енергозберігаючого виробництва, тоді як передові економіки фокусують інвестиції на нематеріальних активах з великим потенціалом.

Здатність до гнучкості у виробничо-управлінському процесі, інтеграція якості продукції, розвиток технологій, активна інноваційна діяльність стають ключовими для підприємств, що перебувають на порозі нових технологічних укладів. У контексті глобальних економічних викликів швидке впровадження нових управлінських і технологічних рішень стає життєво важливим для

підтримки стабільного рівня конкурентоспроможності. Інноваційна діяльність вимагає значних зусиль включно із залученням кваліфікованих кадрів та адаптацією до змінних зовнішніх умов.

У цифрову еру зростає необхідність мінімізувати невизначеність у діяльності інноваційно активних підприємств, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Ефективні методи і підходи до економічної безпеки дозволяють сформувати унікальні системи безпеки, враховуючи ресурси, впливи зовнішнього середовища, стратегічні напрями розвитку, що, в кінцевому підсумку, сприяє стійкості та успіху.

Інноваційний потенціал підприємства включає його здатність розробляти нові продукти, удосконалювати процеси і створювати цінність за допомогою інновацій. Ця концепція визначається ресурсами та можливостями, якими володіє організація для просування та реалізації інноваційних ідей. До них належать матеріальні активи, такі як технології та інфраструктура, а також нематеріальні, такі як інтелектуальна власність, досвід та навички робочої сили. Інноваційний потенціал також залежить від культури компанії, що має заохочувати експерименти та зазнавати невдач як побічного продукту інновацій [11–12]. Визначення інноваційного потенціалу надалі поширюється на зовнішнє середовище підприємства, включно з його відносинами з іншими фірмами, університетами та дослідницькими інститутами. Ці зовнішні зв'язки можуть надати нові ідеї, доступ до додаткових ресурсів, відкрити можливості комерціалізації нових технологій. Крім того, нормативно-правова та урядова база також відіграє вирішальну роль у формуванні інноваційного потенціалу організації, або створюючи сприятливе середовище за допомогою стимулів та підтримки, або створюючи проблеми за допомогою суворих правил (табл.1.2).

Ключові детермінанти сучасної інноваційної активності підприємства

Детермінанти	Характеристика
Технологічні можливості	Наявність передових технологій та високотехнологічного обладнання забезпечує основу для розробки інновацій. Це може включати інвестиції в дослідження і розробку, а також використання новітніх технологічних рішень, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн
Організаційна культура та структура	Інноваційна культура, що заохочує творчість та експериментування серед співробітників, є важливою для стимулювання інновацій. Компанії, які підтримують відкрите спілкування, ризиковані ідеї та взаємодію між різними відділами, часто досягають вищих інноваційних результатів
Ринкові умови та конкуренція	Здатність адаптуватися до змін на ринку та реагування на конкуренційний тиск також впливають на інноваційну активність. Високий рівень конкуренції може спонукати підприємства до інновацій, щоб вижити та відрізнитися від конкурентів
Доступ до ресурсів та фінансування	Доступність фінансових ресурсів, включно з венчурним капіталом, державним фінансуванням, і грантами, може значно підвищити здатність підприємства до інновацій. Також важливий доступ до інших ресурсів, як-от кваліфіковані кадри та сировина
Регулятивне середовище	Законодавство може істотно впливати на інноваційну діяльність. Підтримуюче законодавство, таке як податкові пільги на дослідження та розробки, захист інтелектуальної власності та сприятливі умови для стартапів, може сприяти інноваційній активності

Інноваційна діяльність підприємства, навпаки, має на увазі конкретні дії, які воно робить для реалізації свого інноваційного потенціалу. Ця діяльність зазвичай проявляється у формі проєктів досліджень та розробок, пілотних програм та ініціатив, спрямованих на освоєння нових ринків чи технологій. Він включає процеси генерації ідей, техніко-економічного

обґрунтування, розробки прототипів і, зрештою, комерціалізації нових продуктів чи послуг. Інноваційна активність часто оцінюється такими показниками, як кількість поданих патентів, витрати на НДДКР у відсотках від продажу і темпи виведення нових продуктів на ринок. Ці показники відображають прихильність підприємства до інновацій та його здатність перетворювати ідеї на ринкові рішення, які задовольняють потреби споживачів або створюють нові ринкові ніші [13–15].

Важливо, що інноваційна діяльність не обмежується тільки інноваціями продуктів, але також передбачає інновації процесів, пов'язаних із вдосконаленням внутрішніх процесів для підвищення ефективності та зниження витрат. Це може включати впровадження нових виробничих технологій, управління логістикою чи навіть цифрову трансформацію бізнес-процесів. Як потенціал, так і активність інновацій усередині підприємства є динамічними аспектами, що розвиваються зі змінами в технологіях, ринкових вимогах та внутрішніх можливостях. Таким чином, організації повинні постійно оцінювати й адаптувати свої стратегії, щоби підтримувати свою конкурентну перевагу в дедалі швидше мінливому та технологічному бізнес-середовищі.

Отже, підприємства часто стикаються з труднощами при ефективному втіленні свого інноваційного потенціалу до відчутних результатів. Такі бар'єри, як неприйняття ризику, відсутність стратегічної узгодженості чи недостатність ресурсів можуть перешкоджати інноваційній діяльності. Таким чином, лідерство та стратегічне бачення відіграють ключову роль у забезпеченні того, щоб інноваційний потенціал був не просто абстрактним активом, а призводив до конкретної інноваційної діяльності, яка просуває організацію вперед.

Щоб ефективно використовувати та максимізувати інноваційний потенціал, підприємства мають розвивати екосистему, яка підтримує безперервне навчання, міжфункціональне співробітництво та активний підхід до використання нових технологій, тенденцій. Це передбачає не тільки

інвестиції в дослідження та розробки, а й створення організаційної структури, що підтримує інновації, наприклад спеціалізованих інноваційних команд або партнерських відносин з технологічними стартапами. Таким чином, інноваційний потенціал підприємства визначає, чого воно здатне досягти з погляду інновацій, і формується як його внутрішніми ресурсами, так і довкіллям. Навпаки, інноваційна діяльність належить до конкретних дій, які вживаються для використання цього потенціалу, включно із широким спектром практик (від НДДКР - до удосконалення процесів). Водночас вони показують, як бізнес залишається актуальним та конкурентоспроможним у своїй галузі.

Стартапи часто називають епіцентрами інновацій, які привносять на ринок свіжі ідеї та нові підходи. Їхня роль у підвищенні інноваційної активності обумовлена властивими їм характеристиками: гнучкістю, схильністю до ризику та виразною орієнтацією на інновації. На відміну від усталених фірм, стартапи працюють у парадигмі, де відсутність застарілих систем та бюрократичної інерції дозволяє їм більш вільно орієнтуватися та швидше реагувати на зміни ринку і технологічні досягнення. Стартапи зазвичай зосереджуються на задоволенні незадоволених потреб чи створенні нових ринків у вигляді проривних інновацій. Такий акцент не тільки сприяє динамізму всередині галузей, а й змушує компанії адаптуватися і впроваджувати інновації, стимулюючи тим самим загальні галузеві інновації. Наприклад стартап, що представляє інноваційний продукт чи послугу, змушує наявні підприємства впроваджувати інновації, щоби зберегти свою частку ринку, тим самим підвищуючи інноваційну активність у всій галузі. Більш того, стартапи часто освоюють ніші, які великі компанії можуть випустити з уваги через передбачувані ризики або невеликий початковий прибуток. Успішно працюючи в цих галузях, стартапи не лише доводять життєздатність цих ринків, а й демонструють нові шляхи для бізнес-операцій та взаємодії зі споживачами [16–17]. Це новаторство в незадіяних сферах

спонукає більші фірми ризикувати та впроваджувати інновації у цих просторах, ще більше розширюючи горизонти можливого в галузі.

Співпраця між стартапами та визнаними підприємствами - ще один шлях прискорення інновацій. Ці партнерства можуть набувати різних форм, наприклад: відносини з венчурними клієнтами, спільні підприємства або через акселератори та інкубатори. Завдяки такій співпраці більші компанії отримують доступ до інноваційних ідей та технологій, розроблених стартапами, без ризиків, властивих внутрішнім дослідженням та розробкам, тоді як стартапи отримують вигоду від масштабу, ресурсів та досвіду більших фірм, сприяючи ширшому застосуванню та поширенню їх інновацій [18–20].

Фінансова екосистема, що оточує стартапи, також відіграє вирішальну роль в інноваційній діяльності. Венчурні компанії та краудфандингові платформи надають необхідний капітал для підтримки цих молодих компаній. Цей приплив капіталу дозволяє стартапам швидко масштабувати свою діяльність та інвестувати у розробку новаторських технологій. Більше того, присутність цих фінансових спонсорів часто спонукає стартапи реалізовувати сміливі та ризиковані інновації, знаючи, що вони мають підтримку, щоби витримати потенційні невдачі. Стартапи також роблять свій внесок в інновації завдяки талантам, які вони залучають та розвивають. Ці підприємства часто обирають людей заповзятливих, різнобічних та орієнтованих на інновації - якості, які мають вирішальне значення для революційного мислення та швидкого вирішення проблем. Робоче середовище в стартапах, яке заохочує експериментування та навчання на невдачах, допомагає відточувати ці навички, тим самим сприяючи формуванню робочої сили, здатної впроваджувати технологічні та бізнес-моделі.

1.3. Сучасний менеджмент на підприємстві: характеристика потреб в інноваціях

Система менеджменту на підприємстві представляє собою комплексний та систематичний підхід до процесів керування, планування, моніторингу і контролю за функціональною та операційною діяльністю підприємства чи його підрозділів. Основний метод менеджменту на підприємстві – оперативне та раціональне досягнення поставлених підприємством цілей, при цьому – реалізація оптимального використання доступних підприємству ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших). У загальній парадигмі управлінської теорії прийнято виділяти чотири ключові функції: організації, планування, контролю та мотивації. Їх реалізація дає можливість утворити систему контролю за безперебійною діяльністю підприємства, яке не лише досягає свої поточні цілі, але й адаптується до змінних умов зовнішнього середовища. Реалізація таких складних завдань вимагає від учасників системи управління – менеджерів підприємства – стратегічного мислення та здатності до аналізу довгострокової перспективи. Так, ефективний менеджер повинен оперативно й ефективно аналізувати поточну ситуацію, на основі аналізу формувати план короткострокової та довгострокової діяльності. Відтак ефективне планування дає змогу досягти оптимальних результатів, затративши при цьому найменшу кількість матеріальних та кадрових ресурсів. Не менш важливою є функція організації, що дає можливість сформувати найбільш ефективну організаційну структуру підприємства, за якої всі учасники робочого процесу будуть обізнані у власних повноваженнях та обов'язках, а також будуть усвідомлювати власну роль у процесі досягнення результату.

Лідерство, насамперед, полягає у мотивації, керівництві та іншому впливі на людей, щоб вони старанно працювали для досягнення цілей організації. Це включає спілкування, мотивацію, натхнення та заохочення співробітників до підвищення продуктивності. Керівництво має надавати

приклад, заохочуючи позитивну корпоративну культуру та залучення співробітників за допомогою ефективних методів лідерства. Контролінг – це процес моніторингу та оцінки прогресу в досягненні організаційних цілей. Керівництво гарантує, що організація рухається до своїх цілей, встановлюючи контрольні показники, порівнюючи фактичні результати з цими контрольними показниками та вносячи, за необхідності, корективи. Ця функція допомагає виявити відхилення від плану та надає механізм виправлення таких невідповідностей.

Інновації мають вирішальне значення для менеджменту, оскільки вони впроваджують нові інструменти, концепції, процеси та продукти, які можуть значно підвищити ефективність та результативність діяльності організації. У сьогоdnішньому швидко змінному бізнес-середовищі, що характеризується технологічним прогресом і динамікою ринку, інновації дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним і актуальним.

Інновації стимулюють зростання, відкриваючи нові ринки чи розширюючи вже сформовані. Це дозволяє організаціям відрізнитися від конкурентів, пропонуючи унікальні продукти або послуги, що відповідають вимогам клієнтів, що невинно змінюються. Без інновацій компанії ризикують втратити частку ринку на користь більш гнучких конкурентів, які зможуть краще задовольняти мінливі переваги та очікування споживачів. Крім того, інновації у практиці менеджменту можуть покращити процеси прийняття рішень, оптимізувати управління ресурсами та підвищити операційну ефективність. Інноваційні інструменти, такі як аналіз великих даних, штучний інтелект та Інтернет речей, можуть надати менеджерам цінну інформацію та автоматизацію, які призводять до більш обґрунтованих рішень та оптимізованих операцій (рис.1.1).



Рис.1.1. Імперативи інноваційності в системі менеджменту

Таким чином, менеджмент на підприємстві – це багатогранна дисципліна, яка включає планування, організацію, керівництво і контроль. Його мета – ефективно та дієво мобілізувати ресурси для досягнення організаційних цілей. Інновації є невід’ємною частиною менеджменту, оскільки вони сприяють адаптації та зростанню, гарантуючи, що організація може орієнтуватися і процвітати в конкурентному та постійному бізнес-середовищі.

Інновації в менеджменті все частіше характеризуються впровадженням та інтеграцією нових цифрових технологій. Ця тенденція насамперед зумовлена цифровою трансформацією, яка охопила всі галузі та змінила методи роботи та конкуренції підприємств. Поява цифрових технологій відкриває безпрецедентні можливості підвищення ефективності, прийняття рішень та взаємодії з клієнтами, що робить їх важливими інструментами сучасного менеджменту. Однією з основних причин, через які інновації у

менеджменті часто пов'язані з цифровими технологіями, є необхідність розширеного аналізу даних. Дані стали найважливішим активом у процесі прийняття рішень, пропонуючи розуміння, яке може призвести до більш обґрунтованих стратегічних рішень. Цифрові інструменти, такі як аналіз великих даних та алгоритми штучного інтелекту, здатні обробляти величезні обсяги даних зі швидкістю й точністю, недосяжними для людських можливостей. Це дозволяє менеджерам виявляти тенденції, прогнозувати зміни ринку та більш ефективно реагувати на потреби клієнтів. Більше того, цифрові технології сприяють покращенню комунікації та співробітництва всередині організацій. Такі платформи, як корпоративні соціальні мережі, інструменти управління проектами для спільної роботи та програмне забезпечення для спілкування в реальному часі, руйнують розрізненість та забезпечують безперешкодну взаємодію між відділами та географічними кордонами. Розширення можливостей взаємодії як підвищує операційну ефективність, так і сприяє формуванню більш згуртованої організаційної культури, що має вирішальне значення стимулювання інновацій.

Зростання автоматизації та роботизованої автоматизації процесів (RPA) є ще одним важливим аспектом цифрових інновацій у менеджменті. Ці технології автоматизують рутинні та повторювані завдання, вивільняючи людські ресурси, щоб вони могли зосередитися на більш складних та стратегічних завданнях. Автоматизація підвищує продуктивність та знижує ймовірність помилок, що призводить до більш високої якості результатів та підвищення експлуатаційної надійності. Цифрові технології також покращують взаємодію та обслуговування клієнтів. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інструменти цифрової взаємодії дозволяють компаніям персоналізувати взаємодію та будувати глибші відносини з клієнтами. Ці системи надають докладну інформацію про поведінку та переваги клієнтів, дозволяючи використовувати індивідуальні маркетингові підходи та надавати випереджувальні послуги, що є життєво важливими для підтримки конкурентної переваги. Крім того, інтеграція

пристроїв IoT (Інтернету речей) надає менеджерам дані про фізичні активи в режимі реального часу. Ця інформація має вирішальне значення для оптимізації операцій, покращення управління активами та прогнозування потреб в обслуговуванні до виникнення збоїв. Підключення до Інтернету речей не лише підвищує ефективність, а й якість продуктів та послуг, забезпечуючи оптимальну роботу обладнання.

Цифрові технології також підтримують методи гнучкого менеджменту, необхідні в сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється. Такі інструменти, як програмне забезпечення для управління Scrum або Kanban, допомагають організаціям впроваджувати гнучкі методології, які сприяють гнучкості, швидким інноваціям та постійному вдосконаленню. Ці методи мають вирішальне значення для швидкого реагування на зміни ринку та вимоги клієнтів. Крім покращення внутрішніх операцій, цифрові технології також розширюють можливості організації з погляду масштабованості та масштабів. Наприклад, хмарні обчислення дозволяють підприємствам збільшувати або зменшувати ресурси в міру потреби без значних початкових інвестицій у фізичну інфраструктуру. Ця гнучкість має вирішальне значення для зростання та адаптації в динамічному ринковому середовищі.

Зрештою, цифрові технології в управлінні спрямовані не лише на розширення поточних можливостей, а й на забезпечення майбутньої організації. Наприклад, рішення в галузі кібербезпеки мають життєво важливе значення для захисту конфіденційних даних та забезпечення надійності ІТ-систем. Оскільки підприємства стають все більш взаємопов'язаними у цифровому форматі, неможливо переоцінити важливість надійних заходів кібербезпеки для захисту активів та репутації організації.

Таким чином, інновації в менеджменті сьогодні переважно зосереджені навколо нових цифрових технологій через їх трансформаційну дію на обробку даних, зв'язок, автоматизацію, обслуговування клієнтів, інтеграцію Інтернету речей, гнучкі методи, масштабованість та кібербезпеку. Ці

технології мають основне значення, дозволяючи організаціям ефективно орієнтуватися у складних умовах сучасного бізнесу.

1.4. Воєнний стан і його вплив на інноваційну активність підприємств

Воєнний стан та безпосередній вплив воєнних дій чинили і продовжують чинити значний вплив на інноваційну діяльність підприємств, у контексті зміни пріоритетів розвитку та основ роботи підприємств у різних галузях. Так, під час воєнних дій велика кількість підприємств змінює вектор своєї уваги на вироблення продуктів та надання послуг, які в мирний час не були б актуальними. Такий стрімкий перерозподіл ресурсів змінює увагу підприємств із цивільних на військові цілі. Відтак, такі цивільні сфери діяльності підприємств (виробництво, технології та логістика) можуть трансформуватись та працювати винятково на виробництво зброї, мілітаризованого обладнання й матеріалів, а також інших продуктів для воєнних дій. Таке зрушення рівноваги у бік військового комплексу неминуче призведе, з одного боку, до впровадження пулу інновацій у військовому виробництві, але, в той же час, сповільнить розвиток цивільного виробництва підприємств. При цьому також слід відмітити, що в період воєнного часу державні інвестиції також будуть спрямовані на критичні сфери країни, ігноруючи при цьому підтримку інновацій у цивільній сфері життя.

Толерантність до ризику та швидкість інновацій. Невідкладність війни може призвести до підвищення терпимості ризику всередині підприємств. Гостра потреба у вирішенні проблем воєнного часу стимулює прискорення темпів інновацій, що дозволяє швидше тестувати та впроваджувати нові технології та методи. Це може призвести до проривів, які не могли б статися у звичайних обставинах, коли темпи досліджень та розробок більш розмірені та обережні.

Інновації, розроблені для війни, часто знаходять застосування на цивільних ринках у поствоєнний період. Такі технології, як GPS, Інтернет та різні медичні досягнення, виникли внаслідок військових проєктів. Таким чином,

інтенсивна увага до інновацій під час війни може стати каталізатором подій, які змінять громадянське життя у довгостроковій перспективі. Війна суттєво впливає на робочу силу, оскільки ключовий персонал буде залучено або іншим чином перенаправлено на підтримку воєнних дій. Це може обмежити можливості підприємств займатися інноваційною діяльністю, особливо якщо ключові дослідники та інженери недоступні. Однак це також може призвести до несподіваних інновацій у міру залучення нових кадрових резервів та збільшення різноманітності у підходах до вирішення проблем. Воєнний час порушує ланцюжки поставок, що може перешкоджати інноваціям, ускладнюючи отримання необхідних матеріалів та компонентів. Підприємства повинні адаптуватися, знаходячи нових постачальників або розробляючи альтернативні матеріали та технології. Така адаптивність може призвести до інновацій в управлінні ланцюжками поставок та виробничих процесів.

Війна в Україні призвела до змін у правилах, коли уряди запроваджують суворіший контроль над певними технологіями та матеріалами. Це може як обмежити деякі галузі інновацій, так і створити регульовану структуру, яка прискорює розвиток у затверджених напрямках. Підприємства часто впроваджують інновації в рамках цих обмежень, щоб відповідати новим стандартам та вимогам. Загрози безпеки зростають під час війни, особливо у такій галузі, як кібербезпека. Підприємства активно впроваджують інновації для захисту конфіденційної інформації та систем від шпигунства та кібератак. Підвищена увага до безпеки може призвести до значного прогресу у сфері шифрування, мережної безпеки та систем безпеки на основі штучного інтелекту.

Інновації на військових підприємствах сьогодні критично важливі для України у зв'язку з війною і необхідністю підвищення національної обороноздатності. Ситуація в країні зумовлює необхідність швидкого та постійного розвитку військових технологій та інфраструктури. Першорядне значення інновацій на військових підприємствах для України полягає у безпосередньому підвищенні її обороноздатності. Розробка передових систем

озброєння, безпілотників, засобів радіоелектронної боротьби та механізмів кіберзахисту може значно підвищити ефективність української армії на полі бою. Подібні інновації можуть надати українським силам оборони технологічну перевагу, яка може мати вирішальне значення. Крім того, інновації у військових технологіях необхідні для підтримки національної безпеки та суверенітету. Оскільки Україна стикається із загрозами щодо своєї територіальної цілісності, дуже важливо мати потужну і технологічно розвинену армію. Інновації в оборонному секторі дозволяють розробляти нові стратегії та інструменти, які можуть стримувати агресію та захищати кордони країни. Економічні вигоди також виникають від інвестицій у військові інновації. Розробка та виробництво військової техніки може стимулювати економічне зростання за рахунок створення високотехнологічних робочих місць та розвитку нових галузей. Це може виявитися особливо ефективним у регіонах України, де потрібні економічні можливості для підтримки місцевої економіки та підвищення рівня життя. Інновації у військових технологіях також сприяють ширшим технологічним здобуткам, які можуть знайти цивільне застосування. Технології, розроблені для військового використання, такі як супутниковий зв'язок та GPS, часто знаходять широке застосування у цивільному житті, розвиваючи такі галузі, як сільське господарство, логістика та інформаційні технології (табл.1.3).

Безперервна еволюція військових загроз вимагає постійних інновацій для протидії новим формам війни, таким як кібератаки та тактика гібридної війни. Українським військовим підприємствам необхідно зосередитися на розробці адаптивних і гнучких технологій, які зможуть реагувати на тактику, що змінюється, і навколишнє середовище. Підтримка вітчизняних військових підприємств також знижує залежність від іноземних технологій та імпорту озброєнь. Розвиваючи місцеву промисловість, Україна може забезпечити більш надійний та суверенний ланцюжок поставок, що життєво важливо за часів геополітичної невизначеності та війни.

Таблиця 1.3

Інноваційна активність підприємств України в умовах воєнного стану

Форми активності	Характеристика
Розробка та впровадження новітніх оборонних технологій	Підприємства активно працюють над створенням передових засобів військової техніки та озброєнь, включно з безпілотними літальними апаратами, системами протиповітряної оборони, електронної боротьби та кібербезпеки. Це забезпечує Збройні Сили України високоефективними інструментами для ведення сучасних бойових дій
Адаптація цивільних технологій для воєнних потреб	Підприємства адаптують наявні цивільні технології для використання у військових умовах. Це може включати модифікацію автомобільної техніки для перевезення військових вантажів, перебудову виробничих ліній для виготовлення оборонної продукції або переорієнтацію хімічних заводів на виробництво військових матеріалів
Інновації у логістиці та управлінні ланцюгами поставок	Воєнний стан вимагає ефективної логістики та управління ланцюгами поставок, що веде до інновацій в автоматизації складських операцій, розробці нових методів швидкої доставки та створенні надійних шляхів поставок, які мінімізують ризики переривання через воєнні дії
Використання цифрових технологій для підвищення ефективності	Підприємства інтегрують цифрові технології, такі як ІІТ, машинне навчання та Інтернет речей для оптимізації виробничих процесів та підвищення точності та швидкості виробництва. Це також допомагає в розвитку систем віддаленого керування та автоматизації, що критично важливо для підтримання виробництва під час військових загроз
Розробка засобів захисту критичної інфраструктури та кібербезпеки	З огляду на зростаючу загрозу кібератак, українські підприємства активно працюють над створенням рішень для захисту критичної інфраструктури. Це включає інновації в кіберзахисті, розробку захищених мереж та систем, що забезпечують надійний захист важливих даних та комунікацій в умовах воєнного часу

Співпраця з міжнародними партнерами та союзниками може ще більше підвищити інноваційні можливості українських військових підприємств. Партнерства можуть забезпечити доступ до передових технологій, ресурсів досліджень та розробок, а також передового досвіду, який може прискорити інновації та підвищити ефективність. Зрештою, розвиток культури інновацій на військових підприємствах заохочує активний підхід до оборонної стратегії, а не реактивний. Це культурне зрушення може призвести до більш осяжного стратегічного мислення та планування, гарантуючи, що Україна випереджатиме потенційні загрози, а не постійно до них адаптуватиметься.

1.5. Вплив інновацій в менеджменті на виживання в умовах воєнного часу

Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у намаганні підприємства адаптуватись та продовжити ефективно працювати навіть в умовах військового стану в Україні. Цей підхід управління базується на використанні гнучких заходів та управління, оперативній реакції на зміни та детальному аналізі коротко – та довгострокової перспективи. В застосуванні інноваційного менеджменту можна виділити низку переваг. Перш за все, реалізація інноваційного менеджменту передбачає застосування механізмів адаптації до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, підприємства можуть оперативно змінювати напрямки та форми своєї діяльності та реорганізовувати робочі процеси відповідно до реалій та динаміки зовнішнього середовища. Адаптивними в інноваційному менеджменті є також і стилі та патерни лідерства. Завдання менеджерів за цього виду управління, – максимально ефективно використовувати функціональні можливості персоналу, при цьому зберігаючи його мотивацію та забезпечуючи максимально комфортні психологічні умови роботи.

Інноваційне управління також включає передові технології для підтримки операцій, незважаючи на збої. Використання цифрових інструментів та платформ дозволяє компаніям керувати віддаленими співробітниками, автоматизувати виробничі процеси та захищати свої комунікації, забезпечуючи безперервність навіть під час атак чи інших збоїв. Управління ризиками є ще одним важливим компонентом. Передбачаючи потенційні загрози та готуючи плани дій у надзвичайних ситуаціях, підприємства можуть пом'якшити наслідки раптових змін у своєму операційному середовищі. Це може включати диверсифікацію ланцюжків постачання, забезпечення альтернативних джерел енергії або впровадження надійних заходів кібербезпеки для захисту критично важливих даних. Більш того, інноваційний менеджмент сприяє розвитку культури безперервного навчання та інновацій. Заохочення команд до нововведень та експериментів призводить до нових рішень, які можуть мати вирішальне значення в

контексті воєнного часу, наприклад, до розробки нових продуктів або послуг, що відповідають мінливим потребам ринку або збройних сил.

Співпраця також відіграє життєво важливу роль. Співпрацюючи з іншими підприємствами, дослідницькими інститутами та державними установами, компанії можуть отримати доступ до додаткових ресурсів, розділити ризики та спільно розробляти технології, що підвищують їхню колективну здатність протистояти викликам, пов'язаним із війною. Практика безпекового розвитку інтегрована у стратегії управління, гарантує, що діяльність залишиться життєздатною у довгостроковій перспективі. Це передбачає не тільки економічну стійкість, але й певні соціальні та екологічні міркування, які мають вирішальне значення для підтримки суспільної підтримки та морального духу працівників у важкі часи.

Назагал інноваційний менеджмент допомагає бізнесу в Україні не лише вижити, а іноді навіть процвітати в умовах воєнного часу, сприяючи адаптивності, проактивності та стійкості. Завдяки стратегічному плануванню, використанню технологій та розширенню прав і можливостей співробітників організації можуть ефективно справлятися зі складнощами конфліктного середовища (рис.1.2).

В умовах воєнного часу, подібних до тих, що нині спостерігаються в Україні, співпраця та технології є найважливішими аспектами інноваційного управління, що дозволяють організаціям максимізувати свою стійкість та оперативні можливості. Співпраця під час війни виходить за рамки традиційного ділового партнерства та включає союзи з державними органами, некомерційними організаціями, міжнародними корпораціями та освітніми установами. Така співпраця може полегшити доступ до життєво важливих ресурсів, загальних знань та нових технологій, необхідних для адаптації до мінливих обставин, зумовлених війною. Наприклад, підприємства можуть співпрацювати з місцевими університетами та дослідницькими центрами для розробки нових технологій або покращення наявних для задоволення потреб воєнного часу. Такі партнерства можуть бути зосереджені на створенні більш ефективних систем зв'язку, вдосконаленні логістичних рішень для подолання порушених ланцюжків

постачання або на інноваціях у галузі легких матеріалів для кращого захисного спорядження.

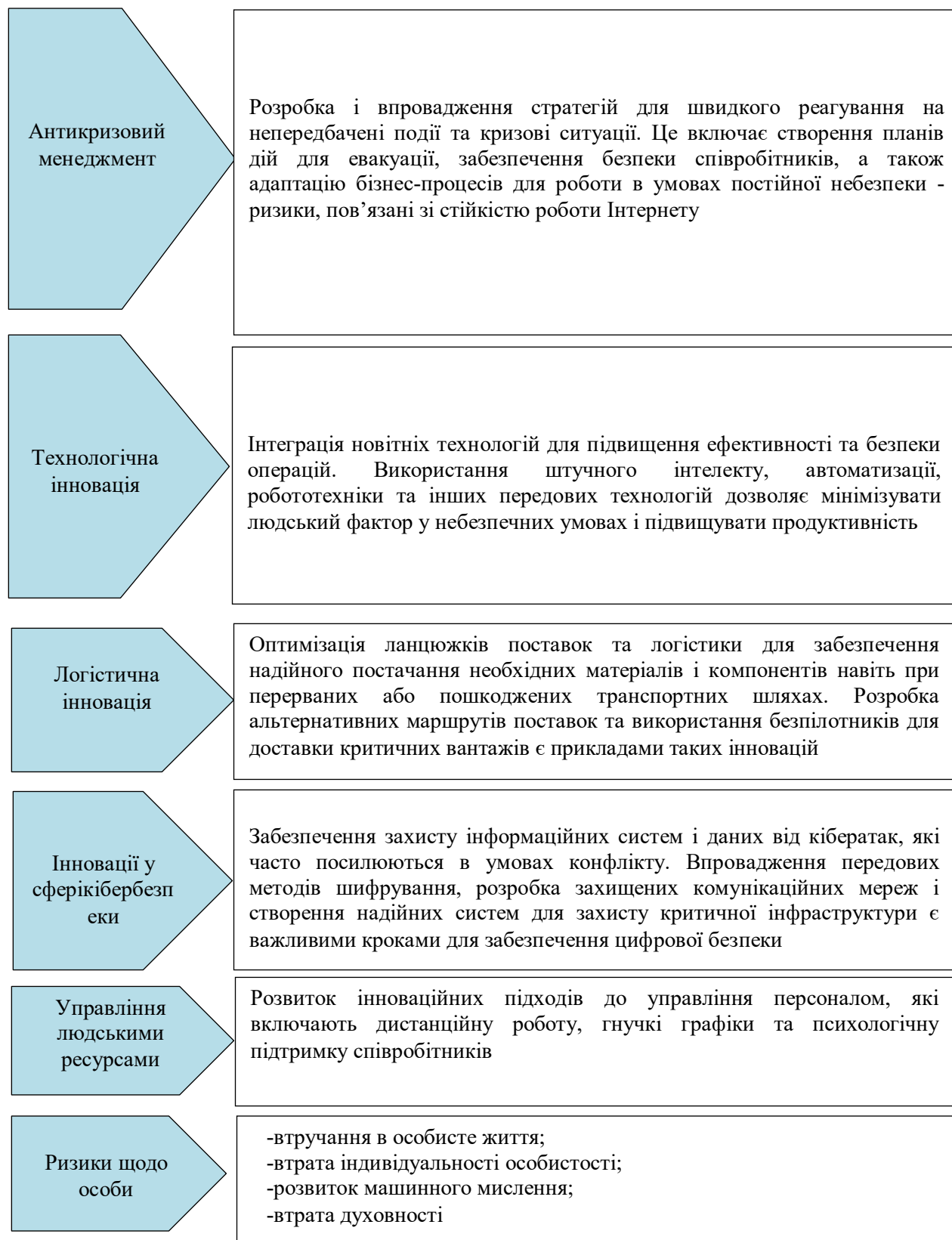


Рис.1.2. Ключові види інноваційного менеджменту в умовах воєнного стану

Спільні зусилля також дозволяють об'єднати ресурси, що особливо цінно в умовах обмеженості ресурсів, оскільки гарантує продовження найважливіших проєктів, незважаючи на фінансову чи матеріальну нестачу. Крім того, співпраця на міжнародному рівні може відкрити доступ до глобальних ринків, дозволяючи підприємствам компенсувати втрату місткості місцевих ринків. Міжнародні партнери можуть надати критично важливу підтримку, чи то у вигляді технологічного досвіду, фінансування чи доступу до нових ринків для продуктів, адаптованих для використання у воєнний час. Технології відіграють ключову роль, дозволяючи підприємствам продовжувати свою діяльність за умов війни. Наприклад, необхідні досягнення в галузі інформаційних та комунікаційних технологій. Вони сприяють підтриманню координації та комунікації, незважаючи на фізичні бар'єри, збої чи небезпеки, створені воєнним середовищем. Це особливо важливо для забезпечення можливості віддаленої роботи, яку довелося запровадити багатьом українським компаніям. Хмарні технології та заходи кібербезпеки застосовуються для захисту даних та зв'язку, захисту їх від кіберзагроз, які часто загострюються під час війни.

Автоматизація та робототехніка також стають все більш важливими, оскільки вони дозволяють продовжувати виробничі процеси при мінімальному людському контролі, знижуючи ризик для людського життя та компенсуючи нестачу робочої сили через призов до армії чи переміщення. Наприклад, автоматизовані виробничі лінії на виробництві можуть продовжувати працювати зі скороченим персоналом, забезпечуючи безперервне постачання товарів першої необхідності, таких як медикаменти або військове обладнання. Використання дронів для логістики та спостереження є ще однією технологічною інновацією, викликаною необхідністю військового часу. Дрони можуть виконувати різні завдання: від доставки запасів у важкодоступні райони – до моніторингу і збору даних про пересування противника, не ризикуючи при цьому людськими життями.

1.6. Зміни в менеджменті під тиском війни: посилення інноваційної безпеки

Війна в Україні викликала значні зміни в менеджменті у різних секторах, змусивши організації швидко адаптуватися до вкрай нестабільного середовища. Ці коригування мають вирішальне значення і для виживання, і для продовження діяльності під час і після війни. Розуміння цих змін дає уявлення про те, як підприємства можуть підвищити свою інноваційну безпеку за таких складних умов. Фокус менеджменту змістився у бік швидкого прийняття рішень та підвищення гнучкості. Перед лицем раптових змін та надзвичайних ситуацій менеджерам довелося відмовитись від тривалих дорадчих процесів на користь швидких, часто імпровізованих рішень. Цей зсув допомагає організаціям ефективніше реагувати на безпосередні загрози та розвивати можливості, гарантуючи, що вони зможуть орієнтуватися у непередбачуваній природі економіки воєнного часу. По-друге, значну увагу приділяли децентралізації влади. Через збої, викликані війною, включно з матеріальними збитками та проблемами в комунікації, централізоване прийняття рішень стало не практичним. Розширюючи можливості місцевих менеджерів та команд на місцях, організації можуть забезпечити більш гнучкі та орієнтовані на контекст методи управління, які мають життєво важливе значення для ефективного вирішення локальних проблем. По-третє, стратегії управління ризиками зазнали суттєвих змін. Традиційні бізнес-ризики були відсунуті на другий план викликами воєнного часу, що призвело до всебічної переоцінки загроз та стратегій їхнього пом'якшення. Зараз організації надають пріоритетну увагу плануванню неперервності, безпеки даних та фізичної безпеки, адаптуючи свою діяльність для зниження вразливості як до фізичних атак, так і кіберзагроз. Четверта зміна – інтеграція технологій у практику менеджменту. Цифрові інструменти та платформи стали необхідні для підтримки операцій, особливо у секторах, де віддалена робота стала єдиним варіантом. Такі технології, як хмарні обчислення, передові заходи кібербезпеки та платформи мобільного

зв'язку, є фундаментальними компонентами стратегій управління, дозволяючи командам ефективно працювати навіть в умовах розсосередження.

Відбувся перетворювальний підхід до управління людськими ресурсами. Війна вплинула як на матеріальні активи, так і на добробут і наявність персоналу. Менеджерам довелося розробити більш надійні системи підтримки співробітників, включно з психологічною підтримкою, гнучкий графік роботи та плани реагування на надзвичайні ситуації. Забезпечення безпеки та благополуччя співробітників має вирішальне значення для підтримки операційної стабільності та морального духу в такі часи. Інновації в цих умовах вимагають адаптації: заохочення культури до безперервних інновацій, попри не визначеність. Організаціям рекомендується зберігати активну позицію в галузі інновацій, інвестувати в НДДКР та співпрацювати з іншими організаціями, в тому числі з конкурентами, для об'єднання ресурсів та знань. Така співпраця може призвести до проривів у вирішенні конкретних проблем воєнного часу, таких як інновації у логістиці, зв'язку чи медичному обслуговуванні. Нестабільність глобальних та місцевих ланцюжків поставок, зумовлена війною, змусила підприємства шукати альтернативних постачальників та розробляти більш стійкі моделі ланцюжків постачання. Це включає збільшення запасів, диверсифікацію бази постачальників і використання технологій для підвищення прозорості й оперативності ланцюжка поставок.

Зміни в менеджменті під тиском війни суттєво впливають на інноваційну безпеку компаній. Під час війни, коли традиційні ринки та ланцюжки поставок часто зазнають серйозних перешкод, менеджмент мусить швидко адаптуватися до змінених умов. У такий період зростає потреба у впровадженні нових технологічних та оперативних рішень, що можуть забезпечити виживання підприємства, його стійкість до зовнішніх загроз. Одним із ключових аспектів управління під час війни є підвищення інноваційної безпеки. Це означає не лише захист інтелектуальної власності й

технологій від кібератак та шпіонажу, але й розробку нових інноваційних рішень, які можуть адаптуватися до поточних викликів. Інновації в таких умовах вимагають від менеджменту здатності швидко приймати рішення, реагувати на стрімкі зміни у ринковому середовищі та знаходити нестандартні шляхи для вирішення проблем. Важливу роль у підвищенні інноваційної безпеки відіграє також формування стійкої корпоративної культури. Вона повинна базуватися на гнучкості, відкритості до новацій і готовності до ризику. Культура інновацій включає в себе постійне навчання та адаптацію, що є ключовими для ефективної реакції на кризові ситуації. Лідерство та командна робота стають основою для мобілізації ресурсів і енергії співробітників, спрямованих на інновації та пошук нових можливостей для розвитку. Іншим аспектом є інтеграція технологічних інновацій, які можуть сприяти забезпеченню безпеки та ефективності бізнесу під час війни. Це може включати використання штучного інтелекту для аналізу даних, робототехніки для автоматизації виробництва, а також блокчейн-технологій для захисту інформації, транзакцій. Така інтеграція вимагає не лише технічних знань, але й стратегічного бачення розвитку підприємства в нових умовах. Підвищення інноваційної безпеки стає не просто складовою конкурентоспроможності, а критично важливим елементом виживання та довгострокового успіху підприємства. Менеджери повинні постійно шукати шляхи для забезпечення стабільності, адаптивності та інноваційної ефективності своїх організацій, щоби пережити виклики війни і зміцнити свої позиції на ринку (табл.1.4).

У контексті воєнного стану та необхідності розроблення заходів для відновлення та реформування післявоєнної економіки України, наявність чітких напрямків є ключовим механізмом для визначення стратегічних пріоритетів. Відсутність чітко сформульованих і обґрунтованих стратегічних ініціатив свідчить про непродуманість економічних рішень та тимчасовість економічних трансформацій у країні, що може призвести до збільшення внутрішніх та зовнішніх ризиків, створюючи загрози для якісного

відновлення економічної системи. У сучасних умовах важливо не просто відновити економіку до довоєнного стану, а трансформувати її на основі інноваційних технологій. Це дозволить Україні інтегруватися в Європейський економічний простір і посісти вагому позицію в глобальному ланцюжку створення доданої вартості високотехнологічної продукції. Політика відновлення й реконструкції після війни повинна базуватися на структурних засадах та фундаментальних факторах розвитку з державною підтримкою та фінансуванням секторів, які будуть відігравати ключову роль у зростанні та інноваціях, як в оборонному, так і цивільному сегментах. Відновлення після війни повинно фокусуватися на створенні конкурентних переваг, базованих на знаннях та цифрових технологіях, що, в майбутньому, сприятимуть структурній трансформації економіки та подоланню технологічної відсталості. При розробці стратегічних пріоритетів для відновлення важливо враховувати, що цифрова трансформація економіки здійснюватиметься в умовах значної імпортозалежності цифрових технологій та необхідності збереження лідерства в ІТ-послугах. Таким чином, стратегічне планування для ефективного відновлення та реформування повоєнної економіки на основі цифрової трансформації є вирішальним для розробки та реалізації довгострокових стратегічних рішень, що враховують потенційні ризики та можливі загрози.

Таблиця 1.4

Зміни в системі менеджменту в умовах воєнного стану

Зміни	Характеристика
Акцент на антикризовій позиції	В умовах війни організації повинні розробити або вдосконалити системи кризового менеджменту, що включають плани на випадок надзвичайних ситуацій, реакції на швидкі зміни та шляхи мінімізації ризиків. Це вимагає від менеджерів гнучкості у прийнятті рішень та здатності швидко оперативно реагувати на змінені обставини
Пристосування до змін у ланцюжках поставок	Воєнні дії часто призводять до перебоїв у ланцюжках поставок, тому менеджменту необхідно шукати альтернативні джерела сировини та матеріалів, оптимізувати запаси й адаптувати логістичні стратегії. Важливо також розглядати можливість локалізації виробництва
Підвищення інформаційної безпеки	В умовах війни значно зростає ризик кібератак та інформаційного шпіонажу. Організації повинні зміцнювати свої системи кібербезпеки, забезпечувати захист конфіденційної інформації та навчати співробітників основам безпеки в інтернеті

Зміни у кадровій політиці	Воєнний стан може спричинити зміни в штатному розкладі, зокрема через мобілізацію працівників. Менеджменту потрібно ефективно управляти ресурсами, можливо залучаючи тимчасових працівників або перенавчаючи наявних для виконання критичних задач. Також важливо підтримувати моральний стан персоналу і надавати психологічну підтримку
Підвищення гнучкості організаційної структури	В умовах непередбачуваності та швидких змін необхідна гнучка організаційна структура, що може швидко адаптуватися до нових умов. Це може включати децентралізацію прийняття рішень, зміну керівних структур або впровадження адаптивних командних моделей для вирішення специфічних задач

Список використаних джерел

1. Джеджула В.В. Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2017. № 4. С. 5–8.
2. Батюк, Б.Б., Гірняк К.М. (2024). Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80>
3. Копитко М.І., Левків Г.Я., Ільків Ю.І. Управління знаннями як складова процесу забезпечення економічної безпеки підприємств. NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS-2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т.2. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2019. 302 с. С. 122-127.
4. Буркинський Б. В., Лазарева Є. В. Інноваційна стратегія у соціально-економічному розвитку регіону: Наукове видання. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2007, – 140 с.
5. Соляник Л. Г., Шевельова Г. О. Вдосконалення управління фінансуванням інноваційно-інвестиційної діяльності на промислових підприємствах. Економіка : проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 260, Т. 6. С. 1512-1522.
6. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка і суспільство, 2018. № 14. С. 354-360.

7. Кропивницький Р.С. Підтримка держави як інструмент державного управління науковою діяльністю в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 14. С. 105-110.
8. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
9. Франчук В.І., Пригунов П.Я., Мельник С.І. Безпекова діяльність: системний підхід. Науковий вісник ЛьвДУВС. 2017. № 1. С. 154–163
10. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібн. 1 вид. Вид-во: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2014. 302 с.
11. Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2017. № 60. С. 258-264.
12. Леонова С.В. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства. Логістика: зб. наук. пр. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. № 690. С. 89-94.
13. Абрамович І. А. Інноваційні інструменти комплексу маркетингу підприємств АПК. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 107–110. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/1/27.pdf
14. Турило А.М., Вчєрашня І.С. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства». Фінанси України, 2011. №10. С. 79-84.
15. Гаврилова Т.В. Категорія «активність» як методологічна основа для вивчення проблем активізації діяльності. Економіка: проблеми теорії та практики, 2007. Вип. 224. Т.1. С. 263-270.
16. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. № 1. С. 220-227.
17. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 286 с.

18. Щербина В.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 10. С. 220 – 225.
19. Гризовська Л.О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2014, №3, Том 2, 2014 (212). С. 90-94.
20. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. №4. С130-132.
21. The current state and prospects of implementing e-business technologies at enterprises /H. Levkiv, O. Podra, N. Melnyk, N. Kup'yak //Global and national development trends digital economy. monograph. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, 353 p. (175-186)