

СЕКЦІЯ 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

2. Hrymak, O., Stoiko, V. (2024). *Strategies for the restoration of foreign economic activities of the Ukrainian agricultural sector in the conditions of war and post-war recovery*. Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences, 26(104), 8–12. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10402>

3. Kalna-Dubinyuk, T. (2023). *A modern view of Ukraine and an outlook for Ukraine's production and productivity of leading grain and oil crops*. Center for Agricultural and Rural Development, Iowa State University. <https://www.card.iastate.edu/news/2023/modern-view-ukraine-and-outlook-ukraines-production-and-productivity-leading-grain-and>

4. Kunytska-Iliash, M. (2023). *Assessment of the financial security of agriculture in Ukraine*. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 9(1), 5–27. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.01>

5. Skopenko, N. S., Yevseeva-Severina, I. V., Kyrychenko, O. M. (2023). *Problems and prospects of the development of foreign economic activity of Ukraine in the conditions of war*. Efficient Economy, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.13>

**Кривов'язюк І. В., кандидат економічних наук, професор
Луцький національний технічний університет**

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПОГЛЯД В МАЙБУТНЄ

Якщо на перших етапах розвитку промислових підприємств вирішальне значення відіграла зміна форми власності (Павлов & Кривов'язюк, 1998), то нинішні умови стрімких технологічних змін, зростання конкуренції та нестабільного економічного середовища стимулюють промислові підприємства впроваджувати нові підходи до управління, щоб забезпечити свою адаптивність, ефективність і довгострокову конкурентоспроможність. Управлінські інновації дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, сприяють розвитку організаційної культури, прискорюють прийняття рішень і кращому реагуванню на зміни ринку. Ці та інші трансформації й виступатимуть основою сталого розвитку промислових підприємств у майбутньому.

Управлінські інновації на промислових підприємствах охоплюють впровадження нових принципів, підходів і технологій управління, які сприяють підвищенню продуктивності, ефективності виробництва та конкурентоспроможності. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації промислові компанії активно переходять до використання автоматизованих систем управління, впроваджують ERP-системи, застосовують штучний інтелект для планування ресурсів, аналізу ризиків та прогнозування попиту. Ці рішення дозволяють підвищити мобільність бізнесу, прискорити процес прийняття рішень, покращити адаптивність до мінливих обставин ринкового середовища (таблиця 1).

Таблиця 1 – Інструментарій управлінської інноватики в розрізі напрямків, пов'язаних з вибором нових методів і технологій управління (Кривов'язюк, 2022)

Напрямки вибору	Зміст напрямку	Інструментарій управлінської інноватики	Вирішувані завдання
Цифрові інновації	Система розподілених інновацій, комбінаторних інновацій та платформ цифрових технологій, що рідко дотримуються традиційної логіки управління та координації	Data Fabric, Cybersecurity Mesh, Cloud-Native Platforms, <u>Composable Applications</u> , Decision Intelligence, Privacy-Enhancing Computation, Total Experience, Hyperautomation, AI Engineering, Distributed Enterprise, Autonomic Systems, Generative AI	Підвищення мобільності бізнесу на основі цифрової трансформації
Цілісні інновації	Система стратегічних інновацій, спільних інновацій, загальних інновацій і відкритих інновацій, що забезпечуються стратегічним лідерством, організаційною побудовою, розподілом ресурсів і культурною основою	TRIZ, Seeking Solutions, MIM3, Reengineering, Total Innovation Management (TIM), Haier Open Partnership Ecosystem (HOPE)	Прискорення прийняття рішень та підвищення їх ефективності через управлінські інновації

Інновації бізнес-моделей	Система інтегрованих цифрових і цілісних інновацій, що забезпечуються індивідуальними факторами успішності	Big Data Technology, Quantum Communications, Additive Manufacturing, Collaborative Robots, Cloud Computing, Intelligent Sensorisation, Artificial Vision, Lean Start-Up, Augmented Reality and Embedded Systems	Адаптація до мінливих обставин ринкового середовища через інтегровані інновації
--------------------------	--	---	---

Застосування інструментарію управлінської інноватики в розрізі напрямків, пов'язаних з вибором нових методів і технологій управління має свій позитивний вплив на розвиток методології вирішення проблем експортно-імпоротної діяльності та забезпечення досконалості бізнесу (Kryvovyuzyuk та ін., 2020), що має особливу актуальність в умовах подальшого поглиблення інтеграційних процесів і забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на світовому ринку.

Окрему увагу слід приділяти зміні організаційної структури підприємств, орієнтації на проєктне управління та розвиток командної взаємодії. Ієрархічні моделі поступово поступаються місцем гнучким, децентралізованим підходам, де прийняття рішень наближається до рівня виконання. Поширеним стає використання методологій Lean, Agile, Kaizen, які дають змогу швидко реагувати на зміну ринкових умов і потреб клієнтів. Значно зросла роль цифрових інструментів у сфері управління персоналом. Промислові підприємства впроваджують HR-аналітику, автоматизовані системи оцінювання ефективності праці, дистанційне навчання та платформи для розвитку компетенцій працівників. Такий підхід дає змогу формувати більш мотивовані, адаптивні та кваліфіковані команди, здатні ефективно функціонувати в умовах технологічних змін.

Слід відзначити фундаментальні фактори, що суттєво впливають на управлінські інновації. Управлінські компетенції виступають як центральний стовп, що дозволяє розробляти стратегічні бачення, ефективно керувати змінами та сприяти створенню креативного середовища. Сприятлива організаційна культура відіграє вирішальну роль у заохоченні прийняття ризиків, навчанні на невдачах та сприянні співпраці між співробітниками. Інвестування в навчання та розвиток навичок також виявляється важливим, оскільки воно надає співробітникам необхідні інструменти для стимулювання інновацій. Крім того, внутрішня та зовнішня співпраця сприяє обміну знаннями, досвідом та ресурсами, покращує генерування нових та креативних ідей. Мотивація співробітників та організаційна адаптивність є факторами, що забезпечують стійкість та конкурентоспроможність у постійно мінливому середовищі (Dior & Ouahraoui, 2025).

В контексті вивчення питань управління інноваціями та створення майбутнього, важливо детально аналізувати хто його створює (організації, співпраця тощо), для яких цілей (задоволення клієнтів, ринкові показники тощо) та з якими наслідками (соціальними, економічними, екологічними тощо). Сформовані нині в галузі управління інноваціями три напрямки – технологічний, соціально-екологічний та організаційний дають змогу визначити критичні шляхи «глибокого занурення» в найближчі роки: ліквідні інновації, штучний інтелект в інноваціях, інновації бізнес-моделей, інновації суспільних цінностей та відповідальні інновації (Spanjol та ін., 2024).

Для переосмислення управління виробництвом крізь призму Індустрії 5.0 керівникам необхідно реагувати на заклик до більш людиноцентричної перспективи, зосереджуючись на організаційних передумовах, таких як цілісне розуміння, інклюзивні організаційні зміни, практика лідерства, процеси навчання та інновацій (Olsson та ін., 2025). Відповідно, це посилюватиме позитивні впливи таких факторів як культура, структура, комунікації та довіра призму Індустрії 5.0. В майбутньому, про що можна стверджувати доволі сміливо, управлінський потенціал буде спрямовано на сприяння переходу на зелену низьковуглецеву енергетику, зокрема, на зелені винахідницькі інновації та зелені стратегічні інновації, а на цінність підприємства також матимуть значний вплив якість внутрішнього контролю та фінансові обмеження (Нао та ін., 2024). Стимулювати зелені інновації та пришвидшити вихід

промислових підприємств на шлях сталого та високоякісного розвитку в змозі цифрова трансформація підприємств. Її стимулюючий ефект головним чином походить від цифрової реалізації, цифрової концепції та цифрової підтримки. Проте, для промислових підприємств, що сильно забруднюють довкілля, EDT не сприяє просуванню зеленої інфраструктури настільки очевидно (Wang та ін., 2024).

Таким чином, управлінські інновації виступають ключовим фактором трансформації промислових підприємств у сучасному світі. Вони забезпечують адаптацію до викликів часу, зростання ефективності та сталість розвитку. Ті підприємства, які здатні впроваджувати сучасні управлінські підходи та орієнтуватися на майбутнє, отримують стратегічну перевагу та забезпечують посилення власних позицій на ринку.

1. Кривов'язюк, І. В. (2022). *Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації*. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М.
2. Павлов, В. І., & Кривов'язюк, І. В. (1998). *Приватизація державних підприємств*. Луцьк: Надтир'я.
3. Diop, S., & Ouahraoui, F. (2025). Public vs. Private: Who Innovates Better? A Conceptual Review of Managerial Innovation and Human Capital. *African Scientific Journal*, 3(28),1230. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15031250>
4. Hao, X., Wen, S., Zhu, J., Wu, H., & Hao, Y. (2024). Can business managerial capacity improve green innovation in different industries? Evidence from Chinese listed companies. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), 2600–2620. <https://doi.org/10.1002/bse.3600>
5. Kryvovyazyuk, I., Vakhovych, I., Kaminska, I., & Dorosh, V. (2020). Managerial innovations in methodology of solving export-import activity problems and ensuring international corporations business excellence. *Quality - Access to Success*, 21(178), 50–55.
6. Olsson, A.K., Eriksson, K.M. and Carlsson, L. (2025). Management toward Industry 5.0: a co-workership approach on digital transformation for future innovative manufacturing. *European Journal of Innovation Management*, 28(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0833>
7. Spanjol, J., Noble, C. H., Baer, M., Bogers, Marcel L. A. M., Bohlmann, J., Bouncken, R. B., Bstieler, L. et al. (2024). Fueling Innovation Management Research: Future Directions and Five Forward-Looking Paths. *Journal of Product Innovation Management*, 41(5), 893–948. <https://doi.org/10.1111/jpim.12754>
8. Wang, K., Chen, B. & Li, Y. (2024). Technological, process or managerial innovation? How does digital transformation affect green innovation in industrial enterprises?. *Econ Change Restruct*, 57, 10. <https://doi.org/10.1007/s10644-024-09598-w>

**Кривов'язюк Б. І., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Луцький національний технічний університет**

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ

Управління розвитком суб'єктів підприємництва є актуальним питанням в будь-який обраний проміжок часу, оскільки виникнення нових можливостей і засобів планування стратегічного розвитку створює умови для його покращення. Саме підприємство, як і його сталий розвиток знаходяться у постійній взаємодії, що потребує інтеграції новостворених управлінських аспектів діяльності. Метою цього дослідження є постановка теоретичних засад та підходів до інтегративного розвитку суб'єктів підприємництва.

У сучасних дослідженнях поняття інтегративного розвитку розкривають як поєднання його основних ключових складових таких як організаційна структура, фінансові ресурси, кадрова політика, стратегічне планування, інновації та інші. Наразі існує досить великий перелік підходів до управління розвитком підприємства, серед яких нормативний, процесний, ресурсний, синергетичний, системний, інтеграційний, стратегічний, цільовий, ситуаційний, комплексний, інноваційний, еволюційний, адаптивний маркетинговий, функціональний (Гавловська, Закусило, Рудніченко, Брецько, 2023). Звичайно, створюються і інші, не згадані у цьому обширному списку підходи. Що ж стосується визначення «інтегративного розвитку» чи то «інтегративного підходу», то ми розглядаємо його як наскрізний підхід до управління розвитком підприємства, що комплексно об'єднує основні, нерозривні аспекти розвитку такі