



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Актуальні тренди управління інноваційним розвитком підприємств

Юрій В. Гуцул  ¹ *

¹ Національний університет «Львівська політехніка» (Україна). Аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності.

* Автор-кореспондент, e-mail: yurii.v.hutsul@lpnu.ua

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Аналітична DOI: 10.70651/3083-6018/2025.4.21 Авторське право © 2025 авторів  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та посилення конкурентного тиску інноваційний розвиток підприємств набуває важливого значення для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та зростання. Традиційні моделі управління інноваціями поступаються місцем новим підходам, що орієнтовані на відкритість, гнучкість, цифровізацію та сталий розвиток. Метою дослідження є визначення та узагальнення ключових актуальних трендів управління інноваційним розвитком підприємств у глобальному контексті. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує елементи системного аналізу, порівняльного аналізу, контент-аналізу сучасних наукових публікацій за період 2015–2024 років та методів узагальнення наукової інформації. Окрему увагу приділено аналізу прикладів практичного впровадження інноваційних моделей у діяльності провідних міжнародних компаній. У ході дослідження проаналізовано сучасну іноземну наукову літературу та практичний досвід міжнародних компаній. Виявлено, що ключовими актуальними трендами управління інноваційний розвиток підприємств є: розвиток концепції відкритих інновацій; цифрова трансформація інноваційної діяльності із застосуванням штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та інноваційних платформ; формування інноваційних екосистем і стратегічних партнерств; використання гнучких методологій (Agile, Lean, дизайн-мислення) для управління інноваційними процесами; розгляд інновацій в контексті сталого розвитку підприємств. Також простежується розвиток інновацій, орієнтованих на людину, етичних інновацій і кліматичних технологій. Систематизовано особливості практичної реалізації зазначених підходів. Результати дослідження підтверджують, що ефективно управління інноваційним розвитком підприємств в умовах сьогодення вимагає інтеграції відкритих інновацій, цифрових технологій, формування стійких партнерств та орієнтації на цілі сталого розвитку. Системне врахування визначених трендів сприяє підвищенню інноваційної спроможності підприємств та їхній довгостроковій конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів. Перспективами подальших досліджень є розроблення механізмів адаптації найкращих міжнародних практик до умов національної економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

відкриті інновації, дизайн-мислення, інноваційний розвиток, сталий розвиток, управління інноваціями, цифрова трансформація.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Current Trends in Managing the Innovative Development of Enterprises

Yurii Hutsul  ¹ *

¹ Lviv Polytechnic National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Foreign Trade and Customs.

* **Corresponding Author**, e-mail: yurii.v.hutsul@lpnu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Analytical Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.4.21](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.21)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In today's environment of global economic transformation and increasing competitive pressure, the innovative development of enterprises is becoming increasingly important for ensuring their sustainability, competitiveness, and growth. Traditional innovation management models give way to new approaches focused on openness, flexibility, digitalisation, and sustainable development. The study aims to identify and summarise the key current trends in the management of innovative development of enterprises in the global context. The study's methodological basis is an integrated approach combining system analysis, comparative analysis, content analysis of modern scientific publications for 2015–2024, and methods of generalising scientific information. Special attention is paid to the analysis of examples of the practical implementation of innovative models in the activities of leading international companies. The study analyses modern foreign scientific literature and the practical experience of international companies. It has been found that the key current trends in managing the innovative development of enterprises are the development of the concept of open innovation; the digital transformation of innovation activities using artificial intelligence, the Internet of Things, big data and innovation platforms; formation of innovation ecosystems and strategic partnerships; use of flexible methodologies (Agile, Lean, design thinking) to manage innovation processes; consideration of innovations in the context of sustainable development of enterprises. The development of human-centred, ethical, and climate technologies is also traced. The peculiarities of the practical implementation of these approaches are systematised. The study's results confirm that effective management of the innovative development of enterprises in today's conditions requires the integration of open innovations, digital technologies, the formation of sustainable partnerships and a focus on sustainable development goals. Systematic consideration of the identified trends contributes to increasing enterprises' innovation capacity and long-term competitiveness in the face of global challenges. Prospects for further research are the development of mechanisms for adapting the best international practices to the conditions of the national economy.

KEYWORDS

open innovation, design thinking, innovative development, sustainable development, innovation management, digital transformation.

1. Вступ

В умовах динамічних змін бізнес-середовища має місце постійна трансформація підходів до управління інноваціями та інноваційним розвитком. Замість традиційних моделей у цій сфері на перший план виходять сучасні підходи, які особливо добре зарекомендували себе в економічно розвинутих країнах. Такі моделі пов'язані і з партнерськими екосистемами, і з відкритими інноваціями, і з цифровими платформами, і з цілісними екосистемами інновацій, і з формуванням сприятливої інноваційної культури в організаціях тощо. Враховуючи це, проблематика вивчення актуального іноземного досвіду управління інноваційним розвитком підприємств набуває особливої актуальності та прикладного спрямування. Важливо розуміти, що демонструють сьогодні лідери світового бізнесу у цій сфері та якими є відповідні сучасні іноземні тренди. Усвідомлення цього дасть змогу у перспективі подальших досліджень виявити можливості для адаптації кращих практик з управління інноваціями та інноваційним розвитком в умовах функціонування українського бізнесу.

2. Огляд літературних джерел

Здійснюючи огляд іноземних літературних джерел з проблематики управління інноваційним розвитком підприємств, зрозумілим є те, що з часів класичних праць Й. Шумпетера, де інновації трактувались як рушійна сила економічного розвитку, наукові інтереси за цим напрямком істотно видозмінились. Як приклад, сучасні іноземні науковці, зокрема Н. Chesbrough [1-4], акцентують увагу на важливості концепції відкритих інновацій. Ці інновації передбачають активне залучення зовнішніх партнерів, знань та мереж до інноваційного процесу. Результати досліджень Н. Chesbrough істотно видозмінили розуміння інновацій в інноваційній екосистемі за участю підприємств.

Чимало уваги у сучасній іноземній науковій літературі приділяється й проблематиці цифрової трансформації інноваційного процесу, особливо з появою штучного інтелекту. Так, робота А. Urbinati, L. Manelli, F. Frattini та M.L. Bogers [5] визначає майбутні напрямки досліджень у цьому контексті. У працях Е. Gawer та М. Cusumano [6-9] досліджуються різні інноваційні платформи та цифрові екосистеми як нові форми організування інноваційної діяльності.

Питання сталого інноваційного розвитку також активно висвітлюється в сучасних іноземних літературних джерелах. Наприклад, К. Ака [10] пропонує «теорію акторно-мережевої взаємодії для розуміння, відстеження та досягнення успіху в процесі сталого інноваційного розвитку». V. Cillo із співавторами [11] здійснює ретельний літературний огляд за проблематикою розуміння сталих інновацій. У роботі G. Afeltra, S.A. Alerasoul та F. Strozzi [12] розглянуто еволюцію сталих інновацій від минулого до майбутнього. J. Elkington [13] запропонував концепцію Triple Bottom Line, що поєднує економічні, соціальні та екологічні результати інноваційної діяльності.

У працях G. Hamel та С.К. Prahalad [14-15] розкрито взаємозв'язок між стратегічними ресурсами, підприємницьким мисленням та інноваційною конкурентоспроможністю. Своєю чергою, М. Orazo-Basáez [16] із співавторами моделюють вплив зелених технологічних інновацій на організаційні та екологічні показники суб'єктів господарювання. Поняття територіальних інновацій вживається у роботі А. Torre [17].

Загалом, огляд й узагальнення літературних джерел свідчить про наявність різних підходів до розуміння сучасних механізмів управління інноваційним розвитком підприємств, проте все ж має місце певний фокус уваги, який потребує ретельного вивчення.

3. Постановка завдання

Мета цього дослідження є визначення та систематизація ключових актуальних трендів в управлінні інноваційним розвитком підприємств на основі аналізу сучасної іноземної наукової літератури та прикладів успішної практики.

4. Методи та матеріали

Методологічною основою дослідження є використання комплексного підходу, що поєднує елементи системного аналізу, порівняльного аналізу, аналізу літературних джерел та методів узагальнення наукової інформації. У процесі дослідження особливу увагу приділено працям авторів з проблематики управління інноваційним розвитком підприємств, що зробили вагомий внесок у розвиток концепцій відкритих інновацій, цифрової трансформації, сталого інноваційного розвитку, інноваційних екосистем та застосування гнучких підходів (Agile, Lean, дизайн-мислення). Контент-аналіз наукових публікацій за період 2015–2024 років уможливив виявлення основних напрямків досліджень та ключові тренди у сфері інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Своєю чергою, порівняльний аналіз теоретичних і практичних підходів забезпечив виявлення особливостей впровадження сучасних інноваційних моделей у практиці ведення бізнесу на прикладах діяльності відомих міжнародних компаній.

5. Результати та обговорення

Вивчення теорії і практики дає змогу систематизувати актуальні тренди в управлінні інноваційним розвитком підприємств, які знаходять своє відображення в сучасній іноземній науковій літературі. Одним із найпоширеніших таких трендів є розвиток концепції відкритих інновацій, автором якої, як зазначалось вище, вважається Н. Chesbrough. У своїх працях [1–4] автор пропонує відмовитись від так званої традиційної моделі інновацій, основою якої є внутрішні ресурси підприємства, і, натомість, вийти «назовні», тобто відкрити свої інноваційні процеси для зовнішніх партнерів, технологій, ідей, споживачів, науковців тощо. Симбіоз такого зовнішнього із внутрішнім інноваційним потенціалом дає змогу отримувати дієві інноваційні рішення.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел за напрямком відкритих інновацій, основними формами реалізації таких інновацій сьогодні є [18–23]:

- партнерство зі стартапами (start-up scouting);
- використання можливостей відкритих інноваційних платформ (наприклад, InnoCentive);
- участь у спільних дослідницьких проєктах із закладами вищої освіти;
- клієнтоорієнтоване розроблення продуктів (co-creation);
- краудсорсинг і краудфандинг тощо.

Як, зокрема, зазначено у роботі [24], «початкова концепція відкритих інновацій була вдосконалена завдяки вхідним потокам знань з інших концепцій і теорій в галузі інновацій, стратегії та економіки». В. Bigliardi, G. Ferraro, S. Filippelli та F. Galati [19], використовуючи метод текстового аналізу щодо 1772 журнальних статей, виокремлюють низку тематичних сфер, щодо яких сьогодні розглядаються відкриті інновації, а саме: контекстна залежність цих інновацій, рамки співпраці, їхні організаційні аспекти, продуктивність та відкриті інновації, їхній зовнішній пошук, відкриті інновації та права інтелектуальної власності, відкриті інновації на малих і середніх підприємствах тощо.

У роботі T. Sá, J.J. Ferreira та S. Jayantilal [25] зазначено, що парадигму відкритих інновацій слід трактувати як «інноваційну стратегію, в якій організації використовують внутрішні та зовнішні знання для підвищення цінності свого бізнесу, зберігаючи таким чином стійку конкурентну перевагу». S. Jha та S. Basu [26] ретельно досліджують комбінації внутрішніх та зовнішніх потоків знань між дослідницькими компаніями та стартапами в контексті відкритих інновацій. Автори зазначають, що трансфер знань «може допомогти існуючим організаціям і стартапам досягти кращих інноваційних можливостей, потенціалу R&D, конкурентних переваг і створення екосистем знань, що ведуть до підвищення ефективності роботи підприємства». Своєю чергою, J. Oliveira та O. L. Rua [27] вказують на те, що «інноваційні екосистеми, які застосовуються до відкритих інновацій, мають фундаментальне значення для спільного створення цінності, знань, ресурсів і можливостей для мікропідприємств», акцентуючи увагу саме на ролі відкритих інновацій мікробізнесу.

Слід зауважити, що практика відкритих інновацій сьогодні є популярною і серед різних бізнес-структур. Зокрема, як зазначено у статті L. Huston та N. Sakkab [28], компанія Procter &

Gamble (P&G) реалізувала ще у 2001 р. стратегію Connect + Develop, яка передбачала, що понад 50% інноваційних ідей мають надходити ззовні, і була впроваджена для залучення зовнішніх партнерів, винахідників та науковців до інноваційного процесу компанії. Завдяки цій моделі P&G вдалося не лише досягти, але й перевищити поставлену мету, що призвело до створення таких успішних продуктів, як Swiffer Dusters®, Olay® Regenerist, Tide Total Care™, Mr. Clean® Magic Eraser та інших. У джерелі [29] вказано, що компанія Bosch також активно впроваджує модель відкритих інновацій через низку стратегічних ініціатив (Bosch Open Innovation Partnerships, Open Bosch – Venture Client Unit, Bosch Startup Harbour та ін.), що спрямовані на співпрацю зі стартапами, університетами та науково-дослідними установами.

Наступний актуальний тренд в управлінні інноваційним розвитком підприємств, який активно висвітлюється в сучасній іноземній науковій літературі, – це цифрова трансформація інноваційної діяльності. Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні така трансформація охоплює інтеграцію цифрових технологій в усі аспекти діяльності суб'єкта господарювання, включаючи і його інноваційні процеси – від генерації ідей до виведення продукту на ринок. Завдяки можливостям штучного інтелекту, Інтернет речей, Big Data й аналітики видозмінюються не лише інструменти, а й загалом логіка інноваційного менеджменту, а також прискорюється цикл інновацій, інноваційний портфель стає більш прозорим, зменшуються витрати на дослідження і розробки тощо. Як приклад, вже зараз відомими є випадки, коли AI-генеративні моделі застосовуються для створення інноваційних сценаріїв та ідей, для вироблення маркетингових рішень, для тестування гіпотез, для розроблення продуктів, для створення прототипів, для прогнозування трендів, для виявлення ринкових потреб тощо [30–32].

Важливу роль у цифровій трансформації інноваційної діяльності підприємств сьогодні відіграє й Інтернет речей (IoT), який, зокрема, сприяє забезпеченню дієвого зворотного зв'язку з продуктами в режимі реального часу, уможливорює швидку адаптацію інноваційних рішень організації залежно від зміни поведінки користувачів, дає змогу формувати інноваційні сервіси на базі даних з підключених пристроїв тощо [33–35]. Великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, які генеруються з різних джерел (Big Data), у поєднанні з аналітикою теж стають потужною рушійною силою для інновацій, що засновані на даних. І це також важлива складова цифрової трансформації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Цифрова трансформація інноваційної діяльності як актуальний тренд в управлінні інноваційним розвитком підприємств стосується теж використання спеціалізованих цифрових середовищ – інноваційних платформ, що поєднують компанії, стартапи, науковців, R&D-відділи, університети тощо. Завдяки цим платформам створюються передумови для ведення онлайн-акселераторів, спільного створення інноваційної продукції, управління інноваційними ідеями, краудсорсингу, зниження витрат на R&D завдяки партнерству тощо. Ці платформи сприяють швидшій генерації ідей, ефективнішій співпраці між суб'єктами інноваційної екосистеми та прискореному впровадженню інновацій.

Ще одним актуальним трендом в управлінні інноваційним розвитком підприємств, який активно висвітлюється в сучасній іноземній науковій літературі, є формування інноваційних екосистем і партнерств. O. Granstrand та M. Holgersson [36] трактують поняття інноваційних екосистем як «еволюціонуючий набір суб'єктів, видів діяльності та артефактів, а також інститутів і відносин, включаючи взаємодоповнюючі та взаємозамінні відносини, які є важливими для інноваційної діяльності суб'єкта або групи суб'єктів». Автори констатують, що наведене ними визначення є сумісним із відповідними «концепціями інноваційних систем та природних екосистем, а його достовірність ілюструється трьома емпіричними прикладами інноваційних екосистем». Таким чином, загалом інноваційну екосистему слід розглядати як певне середовище різних суб'єктів (стартапи, венчурні фонди, університети, інкубатори, інвестори, акселератори, R&D центри, дослідницькі інституції, державні профільні структури тощо), що працюють спільно для створення, поширення та комерціалізації інновації. Мета такої взаємодії – інтеграція зацікавлених осіб для ширшого контексту співпраці між ними.

Своєю чергою, вивчення іноземної наукової літератури показує, що стратегічні інноваційні партнерства теж набувають особливої ваги в інноваційних екосистемах. Це дає змогу сформувати мережі знань, зменшити витрати на R&D, підвищити адаптивність до ринку, пришвидшити впровадження інновацій тощо. Наприклад, як зазначено у джерелі [37], компанії

Panasonic і Tesla вже багато років активно співпрацюють у виробництві акумуляторних батарей для електромобілів. Ці компанії спільно інвестували кошти у проект Gigafactory у Неваді (США), де Tesla отримувала важливі технології та досвід Panasonic у сфері батарей. Крім того, співпрацюють між собою у межах стратегічного інноваційного партнерства і компанії Apple та ARM. Зокрема, ARM розробляє архітектуру процесорів, яку Apple ліцензує і використовує для створення своїх власних чіпів (наприклад, серія Apple Silicon: M1, M2, M3). Це партнерство дало змогу Apple домінувати в ринку мобільних пристроїв та створити потужні MacBook на власних процесорах [38].

Огляд літературних джерел дає змогу виокремити останні тренди наукових досліджень щодо формування інноваційних екосистем і партнерств як трендів інноваційного розвитку підприємств. Ними, зокрема, є:

- перехід від локальних до глобальних інноваційних екосистем, які дедалі частіше виходять за межі окремих регіонів або країн;
- формування інноваційних екосистем нового типу, що побудовані навколо цифрових платформ (Microsoft Azure, Google, Amazon) – platform-based ecosystems;
- спрямування зусиль інноваційних екосистем і партнерств на сталий розвиток і соціальні інновації (сучасні екосистеми мають включати компоненти сталого розвитку);
- шляхи посилення довіри відкритості та взаємної вигоди в інноваційних партнерствах;
- покращення гнучкості та адаптивності інноваційних екосистем;
- використання штучного інтелекту та аналітики даних в інноваційних екосистемах тощо.

Доречно наголосити, що у ЄС активно просуваються Smart Specialisation Strategies (S3), які акцентують на важливості формування регіональних інноваційних екосистем через кластеризацію, локалізацію та міжрівневу співпрацю [39].

Як приклад досліджень за вказаними напрямками, можна навести роботу G. Schiuma та D. Carlucci [40], у якій автори шукають шляхи «встановлення та розвитку стратегічних партнерств з університетами в інноваційних екосистемах, спрямовані на підтримку розвитку підприємницького та інноваційного потенціалу компаній». Т. Dzhengiz та S. Patala [41] вивчають роль міжсекторальних партнерств у динаміці між місцями та інноваційними екосистемами. У роботі Р. Yaghmaie та W. Vanhaverbeke [42] автори визначають та описують складові інноваційних екосистем.

Наступним актуальним трендом в управлінні інноваційним розвитком підприємств, який активно висвітлюється в сучасній іноземній науковій літературі, є використання Agile, Lean та дизайн-мислення в управлінні інноваціями, у т.ч. і для сприяння креативності та підприємницькому мисленню власних працівників суб'єктів господарювання. Мета Agile, Lean та дизайн-мислення загалом полягає у підвищенні швидкості, гнучкості та інноваційності процесів на різних рівнях. Так, у найбільш загальному вигляді Agile-методології уможливають адаптацію до ринкових умов шляхом постійного залучення користувачів до процесу створення інновацій та ітеративного розроблення продуктів. Наприклад, у роботі [43] досліджується «ефективність гнучких методологій в адаптації практик управління продуктами до динаміки ринкових умов, що швидко змінюються». М. Krstic, А. Skorup та G. Lapcevic [44] трактують Agile інноваційний менеджмент «як особливо ефективний спосіб трансформації інноваційного менеджменту». М. Brand із співавторами [45] розглядають гнучкість як рушій інновацій, вказуючи, що «прискорення динаміки навколишнього середовища також вимагає прискорення інноваційного процесу». Причому, на думку, авторів така гнучкість є особливо важливою на початковому етапі інновацій.

Як свідчить вивчення теорії і практики, Lean-стратегії спрямовані на мінімізацію втрат і фокусування уваги на цінності для клієнта. Це дає змогу пришвидшити виведення нових продуктів на ринок. Як приклад, В. Nicoletti [46] описує процес ощадливих та цифрових інновацій, який виявився успішним у певній кількості бізнес-кейсів. Автор зауважує, що «поєднання ощадливих та цифрових технологій допомагає зробити організації швидшими й ефективнішими за конкурентів, створюючи таким чином основу для конкурентоспроможності та майбутнього успіху». Своєю чергою, дизайн-мислення забезпечує глибше розуміння потреб споживачів через ітеративне тестування рішень, емпатію і креативний пошук альтернативних варіантів розвитку продуктів і послуг [47-49].

Результати виконаних досліджень дають змогу систематизувати ключові аспекти сучасних наукових праць з використання Agile, Lean та дизайн-мислення в управлінні інноваціями (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові аспекти сучасних наукових досліджень з використання Agile, Lean та дизайн-мислення в управлінні інноваціями

Методології	Ключові аспекти в сучасних дослідженнях	Актуальні наукові акценти
Agile	Гнучкість в ухваленні рішень щодо інноваційного розвитку Інкрементальний розвиток продукту Самоорганізовані команди в інноваційному процесі Клієнтоорієнтованість	Впровадження Agile за межами IT (Agile enterprise) Адаптивність до змін середовища Крос-функціональні команди в інноваційному процесі
Lean	Мінімізація втрат в інноваційному процесі Швидка перевірка гіпотез в інноваційному процесі Фокус на реальну цінність інноваційного продукту для клієнта Постійне вдосконалення (Kaizen)	Lean startup у великих корпораціях Lean як стратегія корпоративних інновацій Інтеграція Lean і цифрової трансформації в інноваційному процесі
Дизайн-мислення	Емпатія та глибинне розуміння потреб споживачів інноваційної продукції Ітеративність рішень в інноваційному процесі Креативне вирішення проблем	Поєднання з Agile і Lean для посилення інноваційних процесів Дизайн-мислення для розроблення бізнес-моделей Застосування в публічному управлінні та охороні здоров'я

Джерело: систематизовано автором.

Сьогодні зрозумілим є те, що Agile вже давно вийшов за рамки IT-галузі і став невід'ємною складовою маркетингу, виробництва, інноваційного менеджменту тощо. Своєю чергою, Lean сьогодні розглядається не лише як підхід для побудови гнучких інноваційних стратегій у стартапах, а й у великих корпораціях. Натомість, дизайн-мислення у сучасній теорії і практиці активно поєднується з Agile та Lean для формування «людиноцентричних» інновацій. І це поширюється не лише на сферу бізнесу, а й на сферу охорони здоров'я, публічного адміністрування тощо.

Важливо звернути увагу і на те, що Agile, Lean та дизайн-мислення дає змогу суб'єктам господарювання також проактивно формувати власні стратегії інноваційного розвитку через інтеграцію інновацій у бізнес-моделі. Зокрема, непоодинокими є випадки, коли завдяки дизайн-мисленню, agile-методології та принципам lean startup розвивались внутрішні інновації, формувалась культура експерименту з новими ідеями, створювались внутрішньокорпоративні інноваційні хаби та корпоративні акселератори тощо. Наприклад, як зазначено у джерелі [50], компанія Google організувала ініціативу «X – The Moonshot Factory» як інкубатор для «божевільних ідей», що мають потенціал змінити світ. У межах цієї ініціативи працівники мають змогу експериментувати з проривними технологіями (наприклад, автономні автомобілі Waymo, проект балонів для інтернету Loon), маючи право на помилки та провали. Загалом культура Google X побудована на принципах lean startup та дизайн-мислення, що дає змогу швидко перевіряти гіпотези та створювати прототипи.

Ще одним актуальним трендом в управлінні інноваційним розвитком підприємств, що висвітлений у сучасній науковій літературі та поширений у практиці, є розгляд інновацій в контексті сталого розвитку суб'єктів господарювання. У теорії і практиці навіть набув поширення термін «соціально відповідальні інновації», тобто ті, які спрямовані на ESG-напрямок. Сьогодні науковцями акцент робиться на тому, що сталий розвиток через інновації розглядається як шлях до довгострокового зростання підприємств (забезпечення соціальної, екологічної та економічної стійкості бізнесу) у нестабільному глобальному середовищі, де різні суб'єкти (інвестори, споживачі, регулятори тощо) висувають все вищі вимоги до корпоративної відповідальності [51–54].

Огляд літературних джерел показує, що розгляд інновацій в контексті сталого розвитку суб'єктів господарювання у сучасній науковій літературі охоплює таку проблематику:

- потрійний вимір сталого розвитку (Triple Bottom Line), коли інновації одночасно забезпечують економічну, екологічну та соціальну вигоду;
- еко-інновації, соціальні та інклюзивні інновації;
- інтеграція Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) в інноваційні стратегії суб'єктів господарювання;
- інновації в сфері «чистих технологій» (clean tech innovations);
- розвиток інноваційних циркулярних бізнес-моделей;
- інновації у побудові екологічно й соціально відповідальних ланцюгів постачання;
- переорієнтація бізнес-моделей на сталість;
- оцінювання сталості інновацій тощо.

Практична реалізація інноваційних активностей в контексті сталого розвитку суб'єктів господарювання передбачає розроблення корпоративних стратегій ESG з інноваційною складовою, розроблення спеціальних програм сталого інноваційного розвитку (наприклад, у компаніях Patagonia, Unilever, Tesla), спрямування дедалі більше інвестицій у відновлювані джерела енергії, «чисті» технології, «зелену» логістику тощо. Наприклад, як зазначено у джерелі [55], компанія Unilever впровадила Sustainable Living Plan (USLP), який інтегрує сталість у всі аспекти бізнесу – від розроблення продуктів до ланцюгів постачання. При цьому, суб'єкт господарювання активно використовує штучний інтелект для оптимізації виробництва та зменшення екологічного впливу.

Окрім вищезазначених трендів, у сучасній науковій літературі та практиці набувають поширення нові напрями розвитку інноваційної діяльності. Зокрема, все більше уваги приділяється впровадженню інновацій, орієнтованих на людину (human-centered innovations). Як зазначено у літературі [56–59], цей тип інновацій базується на глибокому розумінні потреб і цінностей кінцевих користувачів продукції. І для цього застосовуються методи емпатії та залучення спільнот до процесу розроблення інноваційної продукції. Крім того, актуальності набуває концепція етичних інновацій, що передбачає врахування етичних аспектів впровадження нових технологій, прозорості та відповідальності перед суспільством [60–62].

Вищезазначені ключові актуальні тренди охоплюють так зване ядро того, що сьогодні активно обговорюється в іноземній науковій літературі й практиці управління інноваційним розвитком підприємств.

6. Висновки

У результаті виконаного дослідження встановлено, що управління інноваційним розвитком підприємств в умовах сьогодення зазнає суттєвих змін під впливом глобальних тенденцій цифровізації, сталого розвитку та відкритості інноваційних процесів. Вивчення літературних джерел та практичного досвіду дало змогу систематизувати ключові актуальні тренди, які сьогодні визначають вектор інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Одним із основних трендів є розвиток концепції відкритих інновацій, що передбачає активне залучення зовнішніх джерел знань, технологій, партнерств і спільної розробки продуктів. Також набуває ваги цифрова трансформація інноваційної діяльності, яка інтегрує штучний інтелект, Інтернет речей, Big Data та цифрові платформи у всі етапи інноваційного процесу.

Важливою тенденцією є й формування інноваційних екосистем і стратегічних партнерств, які об'єднують підприємства, університети, стартапи, інвесторів і державні структури з метою прискорення генерації, поширення та комерціалізації інновацій. Паралельно з цим, активно розвиваються гнучкі підходи до управління інноваціями, зокрема використання Agile, Lean та дизайн-мислення, що забезпечують підвищення швидкості, гнучкості та людиноцентричності інноваційних процесів.

Особливе місце у сучасних дослідженнях посідає розгляд інновацій в контексті сталого розвитку. Інноваційна діяльність підприємств усе більше орієнтується на досягнення економічної, соціальної та екологічної стійкості через еко-інновації, соціальні інновації та інтеграцію Цілей сталого розвитку ООН (SDGs).

Крім того, у науковій літературі простежуються нові перспективні напрями розвитку інноваційної діяльності, зокрема впровадження інновацій, орієнтованих на людину, і розвиток етичних інновацій.

Таким чином, системне врахування зазначених трендів є важливою передумовою ефективного управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах. Надалі доцільним є подальше дослідження можливостей адаптації кращих міжнародних практик до особливостей функціонування українських підприємств.

References

1. Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
2. Chesbrough, H. (2017). The future of open innovation. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1255054>
3. Chesbrough, H.W., & Appleyard, M.M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57-76.
4. Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). A classification of open innovation and open business models. *New frontiers in open innovation*, 6, 50-68. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0003>
5. Urbinati, A., Manelli, L., Frattini, F., & Bogers, M. L. (2022). The digital transformation of the innovation process: Orchestration mechanisms and future research directions. *Innovation*, 24(1), 65-85. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1963736>
6. Cusumano, M.A., Gawer, A., & Yoffie, D.B. (2021). Can self-regulation save digital platforms?. *Industrial and Corporate Change*, 30(5), 1259-1285. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab052>
7. Cusumano, M.A., Gawer, A., Yoffie, D. B., von Bargen, S., & Acquay, K. (2024). The impact of platform business models on the valuations of unicorn companies. *Information and Organization*, 34(3), 100521. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2024.100521>
8. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation* (Vol. 5, pp. 29-30). Boston: Harvard Business School Press.
9. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of product innovation management*, 31(3), 417-433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
10. Aka, K.G. (2019). Actor-network theory to understand, track and succeed in a sustainable innovation development process. *Journal of cleaner production*, 225, 524-540. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.351>
11. Cillo, V., Petruzzelli, A.M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025. <https://doi.org/10.1002/csr.1783>
12. Afeltra, G., Alerasoul, S.A., & Strozzi, F. (2023). The evolution of sustainable innovation: from the past to the future. *European Journal of innovation management*, 26(2), 386-421. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0113>
13. Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
14. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
15. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (2003). The core competence of the corporation. *International Library of Critical Writings in Economics*, 163, 210-222.
16. Opazo-Basáez, M., Monroy-Osorio, J. C., & Marić, J. (2024). Evaluating the effect of green technological innovations on organizational and environmental performance: A treble innovation approach. *Technovation*, 129, 102885. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102885>
17. Torre, A. (2025). Contribution to the theory of territorial development: a territorial innovations approach. *Regional Studies*, 59(1). <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2193218>
18. Battistella, C., De Toni, A.F., & Pessot, E. (2018). Framing open innovation in start-ups' incubators: A complexity theory perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 33. <https://doi.org/10.3390/joitmc4030033>
19. Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., & Galati, F. (2021). The past, present and future of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1130-1161. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0296>
20. Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
21. Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
22. Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of management perspectives*, 25(1), 75-93. <https://www.jstor.org/stable/23045037>

23. West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of product innovation management*, 31(4), 814-831. <https://doi.org/10.1111/jpim.12125>
24. West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. *Research policy*, 43(5), 805-811. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.001>
25. Sá, T., Ferreira, J.J., & Jayantilal, S. (2025). Open innovation strategy: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 454-510. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0638>
26. Jha, S., & Basu, S. (2025). Knowledge spillovers between R&D-driven incumbents and start-ups in open innovation: a systematic review and nomological network. *Journal of Knowledge Management*, 29(2), 588-638. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2024-0563>
27. Oliveira, J., & Rua, O.L. (2025). Innovation ecosystems and open innovation on micro-enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100443. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100443>
28. Huston, L., & Sakkab, N. (2006, March). Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>
29. Robert Bosch Venture Capital GmbH. (n.d.). *Open Bosch: Venture client partnerships for startups*. <https://bosch.ventures/open-bosch/>
30. Gama, F., & Magistretti, S. (2025). Artificial intelligence in innovation management: A review of innovation capabilities and a taxonomy of AI applications. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 76-111. <https://doi.org/10.1111/jpim.12698>
31. Mariani, M.M., Machado, I., Magrelli, V., & Dwivedi, Y.K. (2023). Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Technovation*, 122, 102623. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102623>
32. Jorzik, P., Klein, S.P., Kanbach, D.K., & Kraus, S. (2024). AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 182, 114764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114764>
33. Caputo, A., Marzi, G., & Pellegrini, M. M. (2016). The internet of things in manufacturing innovation processes: development and application of a conceptual framework. *Business Process Management Journal*, 22(2), 383-402. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0072>
34. Andersson, P., & Mattsson, L.G. (2015). Service innovations enabled by the "Internet of Things". *IMP Journal*, 9(1), 85-106. <https://doi.org/10.1108/IMP-01-2015-0002>
35. Clarysse, B., He, V.F., & Tucci, C.L. (2022). How the Internet of Things reshapes the organization of innovation and entrepreneurship. *Technovation*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102644>
36. Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
37. Institute of Next. (n.d.). *Tesla and Panasonic: A Giga collaboration for the future of electric cars and batteries*. Institute of Next. <https://www.instituteofnext.com/tesla-and-panasonic-a-giga-collaboration-for-the-future-of-electric-cars-and-batteries/>
38. Heater, B. (2020, July 10). *New report outlines potential roadmap for Apple's ARM-based MacBooks*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2020/07/10/new-report-outlines-potential-roadmap-for-apples-arm-based-macbooks/>
39. European Commission. (n.d.). *About S3 Smart Specialisation*. Inforegio. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en
40. Schiuma, G., & Carlucci, D. (2018). Managing strategic partnerships with universities in innovation ecosystems: A research agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 25. <https://doi.org/10.3390/joitmc4030025>
41. Dzhengiz, T., & Patala, S. (2024). The role of cross-sector partnerships in the dynamics between places and innovation ecosystems. *R&D Management*, 54(2), 370-397. <https://doi.org/10.1111/radm.12589>
42. Yaghmaie, P., & Vanhaverbeke, W. (2020). Identifying and describing constituents of innovation ecosystems: A systematic review of the literature. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 283-314. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2019-0042>
43. Amajuoyi, P., Benjamin, L.B., & Adeusi, K.B. (2024). Agile methodologies: Adapting product management to rapidly changing market conditions. *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(2), 249-267. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.19.2.0181>
44. Krstic, M., Skorup, A., & Lapcevic, G. (2018). Trends in agile innovation management. *International Review*, 3-4, 58-70.
45. Brand, M., Tiberius, V., Bican, P.M., & Brem, A. (2021). Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, 15(1), 157-187. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00373-0>

46. Nicoletti, B. (2015). Optimizing innovation with the lean and digitize innovation process. *Technology Innovation Management Review*, 5(3). <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW%2F879>
47. Kleinsmann, M., Valkenburg, R., & Sluijs, J. (2017). Capturing the value of design thinking in different innovation practices. *International Journal of Design*, 11(2), 25-40.
48. Liegl, M., Boden, A., Büscher, M., Oliphant, R., & Kerasidou, X. (2016). Designing for ethical innovation: A case study on ELSI co-design in emergency. *International Journal of Human-Computer Studies*, 95, 80-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2016.04.003>
49. Olsen, N.V. (2015). Design thinking and food innovation. *Trends in food science & technology*, 41(2), 182-187.
50. X. (n.d.). *The Moonshot Factory*. Retrieved April 26, 2025, from <https://x.company>
51. Cabaleiro-Cerviño, G., & Mendi, P. (2024). ESG-driven innovation strategy and firm performance. *Eurasian Business Review*, 14(1), 137-185. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00254-x>
52. Di Simone, L., Petracci, B., & Piva, M. (2022). Economic sustainability, innovation, and the ESG factors: An empirical investigation. *Sustainability*, 14(4), 2270. <https://doi.org/10.3390/su14042270>
53. Li, C., Ba, S., Ma, K., Xu, Y., Huang, W., & Huang, N. (2023). ESG rating events, financial investment behavior and corporate innovation. *Economic Analysis and Policy*, 77, 372-387. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.11.013>
54. Long, H., Feng, G. F., Gong, Q., & Chang, C. P. (2023). ESG performance and green innovation: An investigation based on quantile regression. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 5102-5118. <https://doi.org/10.1002/bse.3410>
55. Barcelona School of Management. (2024). *Case study: Unilever's Sustainable Living Plan (USLP)*. Retrieved April 26, 2025, from <https://www.bsm.upf.edu/documents/2024-case-study-unilever.pdf>
56. Auernhammer, J. (2020). Design Research in Innovation Management: a pragmatic and human-centered approach. *R&D Management*, 50(3), 412-428. <https://doi.org/10.1111/radm.12409>
57. Corvello, V., Ammirato, S., Verteramo, S., & Thomas, A. (2024). Embracing human-centered innovation ecosystems in turbulent times. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(3), 321-323. <https://doi.org/10.1108/TG-09-2024-325>
58. Maglio, P.P., Kwan, S. K., & Spohrer, J. (2015). Commentary – Toward a research agenda for human-centered service system innovation. *Service Science*, 7(1), 1-10.
59. Melles, M., Albayrak, A., & Goossens, R. (2021). Innovating health care: key characteristics of human-centered design. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(1), 37-44. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa127>
60. Hampson, M., Goldsmith, C., & Lefevre, M. (2021). Towards a framework for ethical innovation in children's social care. *Journal of Children's Services*, 16(3), 198-213. <https://doi.org/10.1108/JCS-12-2020-0080>
61. Liegl, M., Boden, A., Büscher, M., Oliphant, R., & Kerasidou, X. (2016). Designing for ethical innovation: A case study on ELSI co-design in emergency. *International Journal of Human-Computer Studies*, 95, 80-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2016.04.003>
62. Schumacher, E.G., & Wasieleski, D.M. (2013). Institutionalizing ethical innovation in organizations: An integrated causal model of moral innovation decision processes. *Journal of Business Ethics*, 113 (1), 15-37. <http://www.jstor.org/stable/23433872>