

DOI: 10.15276/EJ.04.2025.9
DOI: 10.5281/zenodo.18068523
UDC: 65.011.4:658.5:330.341.1:005.8
JEL: O32, O33, L20, M11, L60

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

SYSTEM APPROACH TO THE MANAGEMENT OF INNOVATION PROJECTS FOR THE FORMATION OF A MANUFACTURING ENTERPRISE'S COMPETITIVE POTENTIAL IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT

Liubov A. Nekrasova, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4305-7547
Email: l.a.nekrasova@op.edu.ua

Oleksii M. Talakh
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0008-2897-636X
Email: talakholeksii@stud.op.edu.ua

Received 30.09.2025

Некрасова Л.А., Талах О.М. Системний підхід до управління інноваційними проектами формування конкурентного потенціалу виробничого підприємства в міжнародному бізнес-середовищі. Оглядова стаття.

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних засад системного підходу до управління інноваційними проектами формування конкурентного потенціалу виробничого підприємства. Обґрунтовано ключові відмінності системного підходу від традиційних моделей управління, що полягають у комплексній інтеграції внутрішніх ресурсів та зовнішніх знань для досягнення стратегічних цілей. Розроблено модель реалізації інноваційного потенціалу підприємства, у межах якої визначено основні результати застосування системного підходу: формування стійких конкурентних переваг, забезпечення довгострокового розвитку, підвищення рівня економічної безпеки, зростання ринкової вартості та глобальної інтеграції. Доведено, що системний підхід дозволяє трансформувати накопичені ресурси у стратегії інноваційного розвитку, здатні забезпечити виживання та лідерські позиції підприємства у міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: системний підхід, інноваційний проєкт, виробниче підприємство, Індустрія 4.0, інновації, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, розвиток, результат, міжнародне бізнес-середовище

Nekrasova L.A., Talakh O.M. System Approach to the Management of Innovation Projects for the Formation of a Manufacturing Enterprise's Competitive Potential in the International Business Environment. Review article.

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of a systemic approach to managing innovation projects aimed at shaping the competitive potential of a manufacturing enterprise. The key differences of the systemic approach from traditional management models are substantiated, which consist in the comprehensive integration of internal resources and external knowledge to achieve strategic goals. A model for realizing the enterprise's innovation potential has been developed, within which the main results of applying the systemic approach are identified: the formation of sustainable competitive advantages, ensuring long-term development, increasing the level of economic security, growth of market value, and global integration. It has been proven that the systemic approach makes it possible to transform accumulated resources into innovation development strategies capable of ensuring the survival and leadership positions of the enterprise in the international business environment.

Keywords: systemic approach, innovation project, manufacturing enterprise, Industry 4.0, innovation, competitive potential, competitiveness, development, result, international business environment

Умови глобальної конкуренції та стрімкої цифрової трансформації формують особливе значення спроможності виробничих підприємств забезпечувати сталий розвиток шляхом упровадження інновацій. Виробничий сектор є базисом національної економіки, а його конкурентоспроможність безпосередньо визначає позиції країни у світовому економічному просторі. Разом з тим традиційні методи управління проектами дедалі менше відповідають динаміці змін зовнішнього середовища, що вимагає переходу до системного підходу, орієнтованого на комплексне врахування економічних, організаційних та соціальних чинників.

Актуальність теми зумовлена у тому числі кризовими викликами останніх років, серед яких пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні. Постковідний етап розвитку висвітлив критичну залежність виробничих підприємств від цифрових технологій, гнучких бізнес-моделей і швидкої адаптації до непередбачуваних змін. Пандемія спричинила масштабні перебої у глобальних ланцюгах постачання, обмежила фізичну мобільність персоналу, але при цьому прискорила цифровізацію управлінських та виробничих процесів. Для багатьох підприємств саме інноваційні проєкти у сфері автоматизації, дистанційного моніторингу, цифрових платформ для управління виробництвом стали запорукою

виживання та збереження конкурентних позицій. В той же час наслідки війни в Україні створили нову, більш драматичну реальність для виробничих підприємств. Руйнування виробничої інфраструктури, вимушене переміщення працівників, втрата традиційних ринків збуту та зростання ризиків інвестиційної діяльності різко загострили потребу в системному управлінні інноваційними проектами. В умовах війни інновації виконують подвійну функцію: з одного боку, вони є інструментом виживання підприємства, а з іншого – фундаментом майбутнього відновлення та інтеграції у глобальні виробничо-технологічні ланцюги. Особливої актуальності набувають проекти, пов'язані з підвищенням енергоефективності, імпортозаміщенням, застосуванням відновлюваних джерел енергії, цифровим контролем процесів та розробкою нових конкурентоспроможних продуктів.

Варто також відзначити, що в умовах посилення глобальної конкуренції, коли країни з високим рівнем технологічного розвитку формують нові стандарти виробництва та просувають власні інноваційні екосистеми, українські підприємства стикаються із загрозою втрати конкурентних позицій. Виживання та розвиток можливі лише за умови впровадження системного підходу до управління інноваційними проектами, що дозволить адаптуватись до внутрішніх кризових викликів та інтегруватися у світові ланцюги створення доданої вартості. Підприємства, здатні ефективно управляти інноваціями, отримують стратегічні переваги на глобальному ринку: доступ до нових технологій, розширення експортних можливостей, зміцнення партнерств у межах міжнародних кластерів.

Метою статті є обґрунтування системного підходу до управління інноваційними проектами, спрямованими на формування й зміцнення конкурентного потенціалу виробничого підприємства в умовах посткризових викликів та міжнародної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вітчизняними науковцями проблематика інноваційної діяльності та конкурентоспроможності виробничих підприємств розглядається як ключовий фактор їхнього розвитку в умовах глобальних трансформацій. Переважна більшість вчених зосереджується на стратегічних, організаційних та технологічних складових управління інноваціями, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про передумови ефективності підприємств. Так, І. Грабовська [1] відзначає, що інновації є основою підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств і одночасно рушієм сталого розвитку, підкреслюючи важливість інтеграції інновацій у довгострокові стратегії розвитку підприємств, оскільки саме вони забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища. Вчені А. Олійник та В. Тютюнник [2] у своєму дослідженні зосереджуються на формуванні кадрів як ключовому елементі інноваційного менеджменту та доводять, що розвиток компетенцій працівників є критично важливою передумовою для гнучкого реагування підприємств на зовнішні зміни та реалізації інноваційних стратегій. В свою чергу Н. Кашена і Є. Чміль [3] аналізують теоретико-методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку підприємств та обґрунтовують що інновації й інвестиції є драйверами відновлення економіки післявоєнного періоду, а також відзначають, що ефективність інноваційної діяльності має вимірюватися комплексними показниками, що враховують як фінансові результати, так і стратегічні перспективи розвитку. Аналізуючи інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України у післявоєнний період, О. Прокопишин, М. Полегенька та Н. Жидовська [4] підкреслюють, що саме інновації здатні забезпечити структурні зміни в економіці та підвищити конкурентоспроможність галузей на глобальному рівні. В свою чергу Л. Вербівська [5] розглядає інноваційні технології у контексті їх впливу на конкурентоспроможність підприємств і на економічну безпеку, підкреслюючи, що технологічний прогрес і глобалізація створюють одночасно як нові можливості, так і нові ризики, які потребують врахування у процесі управління. Щодо зарубіжних науковців, то ними приділяється особлива увага системності управління інноваціями, концепції відкритих інновацій та комплексним підходам до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Так, West J. та Bogers M. [6] досліджують еволюцію концепції відкритих інновацій і підкреслюють, що успішність інноваційної діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності поєднувати внутрішні ресурси із зовнішніми знаннями та партнерствами. В свою чергу J. Tidd та J. Bessant [7] зосереджують увагу на стратегічному управлінні інноваціями та необхідності комплексного підходу, який охоплює технологічні, організаційні та ринкові аспекти, зазначаючи при цьому, що системність управління інноваційними процесами сприяє підвищенню конкурентного потенціалу підприємств, особливо у періоди кризових трансформацій та глобальних викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Аналіз наукових досліджень показав, що більшість наукових праць зосереджується на окремих аспектах інноваційного розвитку: стратегічному, організаційному чи галузевому. В той же час недостатньо розкритим залишається питання системного підходу до управління інноваційними проектами в умовах воєнних викликів та зростання глобальної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження

Ефективність функціонування будь-якого підприємства визначається його здатністю адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, оскільки сучасні ринкові умови вимагають від суб'єктів господарювання як реагування на зміни, так і формування випереджувальних стратегій розвитку, в основі яких

вміння швидше мислити, прогнозувати тенденції та діяти на крок попереду конкурентів. У даному контексті конкурентоспроможність підприємства виступає не лише характеристикою його поточного стану, а й стратегічною категорією, що відображає потенціал до довгострокового розвитку. Важливим елементом цього потенціалу є здатність підприємства до інноваційного оновлення, яке базується на використанні наявних ресурсів у нових комбінаціях та сферах діяльності. Саме тому конкурентний потенціал, сформований як потенціал інноваційно-орієнтованого розвитку, містить невикористані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути реалізовані лише за умов застосування нового знання у різних сферах функціонування підприємства [8].

Конкурентний потенціал підприємства доцільно трактувати як динамічну категорію, що формується на основі накопичених ресурсів та можливостей їх оновлення через інновації. В той же час самі по собі ресурси, навіть за наявності достатнього обсягу, не гарантують отримання конкурентних переваг. Лише за умов залучення нових знань, їхнього практичного застосування у виробничо-технологічних процесах, організації управління та ринкових стратегіях ресурси перетворюються на активний фактор розвитку. Саме інноваційно-орієнтований підхід дозволяє мобілізувати прихований потенціал, забезпечуючи підприємству можливість швидше адаптуватися до викликів середовища, створювати нові продукти й послуги, виходити на інші сегменти ринку. У даному контексті системний підхід до управління інноваційними проектами відіграє ключову роль, оскільки дає змогу поєднати стратегічні цілі, організаційні механізми та ресурсні можливості в єдину узгоджену модель. Він створює умови для комплексного використання наявного потенціалу, його трансформації у стійкі конкурентні переваги та формування довгострокових перспектив розвитку виробничих підприємств.

Системне управління інноваційними проектами виступає дієвим механізмом перетворення ресурсів у конкурентні переваги, що дозволяє підприємствам підтримувати стійкість у мінливому середовищі та активно інтегруватися у нову економічну реальність. Тим самим можна стверджувати, що конкурентний потенціал підприємства в умовах постіндустріальної економіки розкривається лише за умови поєднання інноваційно-орієнтованого управління з ключовими тенденціями трансформації сучасного виробництва та ринкових відносин. С. Філіппова та Джахан Фавзі Салем Ісмаїл відзначають такі ключові зміни у контексті постіндустріальної трансформації [9]:

- ефективність виробництва: з використанням інформаційних технологій та автоматизації процесів можна досягти великої ефективності виробництва. Це дозволяє швидше і ефективніше виробляти товари / послуги;
- глобальна конкурентоспроможність: розвиток інформаційних технологій дозволяє компаніям працювати на світовому ринку, забезпечуючи їм можливість конкурувати на глобальному рівні та шукати нові ринки збуту;
- розвиток інновацій: інформаційна економіка сприяє розвитку новаторських технологій і продуктів. Це стимулює економічний ріст та підвищує конкурентоспроможність країни чи компанії;
- індивідуалізація та персоналізація: сервісна економіка дозволяє враховувати індивідуальні потреби споживачів, що стає важливим чинником забезпечення задоволеності споживачів та збільшенні продажів;
- зменшення екологічного впливу: перехід до інформаційної економіки потенційно здатний допомогти зменшити виробничий вплив на навколишнє середовище, оскільки більше процесів може бути оптимізовано та здійснено з меншими витратами ресурсів;
- розвиток людського капіталу: ставлення до освіти та розвиток нових навичок стають ключовими факторами постіндустріальної трансформації. Люди стають активними учасниками економіки, здатними до креативної роботи та адаптації до нових викликів.

У вище відзначеному контексті постіндустріальна трансформація постає об'єктивною тенденцією розвитку економіки та практичним орієнтиром для підприємства, що прагнуть забезпечити власну конкурентоспроможність. Інформаційні технології та автоматизація відкривають шлях до стрімкого підвищення продуктивності, зниження витрат і гнучкого реагування на зміни попиту. Вихід на глобальні ринки стає можливим завдяки цифровим каналам комунікації та міжнародним платформам, що розширюють доступ до нових споживчих сегментів і партнерських мереж. В той же час інноваційна активність виступає ключовим інструментом формування унікальної цінності: створення нових технологій і продуктів дозволяє задовольнити поточні потреби та формувати майбутній попит. Важливою умовою стає індивідуалізація та персоналізація пропозицій, що підвищує споживчу лояльність і забезпечує стабільний ринковий попит. Поряд із цим цифровізація виробництва та сервісів сприяє оптимізації ресурсів і зменшенню негативного екологічного впливу, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Особливого значення набуває розвиток людського капіталу: компетенції працівників у сфері цифрових технологій, здатність до креативності та адаптивності стають визначальними факторами успіху. Підприємства, що інвестують у навчання та розвиток персоналу, формують довгострокові конкурентні переваги, оскільки саме люди є носіями інноваційних знань та ініціатив. Тим самим поєднанням інноваційного управління, цифрових технологій, орієнтації на сталий розвиток і розвиток людського потенціалу формує нову модель конкурентоспроможності підприємств у постіндустріальній економіці.

Розвиток конкурентного потенціалу підприємств у сучасних умовах неможливо розглядати у відриві від тих підходів, які сформувались на попередніх етапах економічного розвитку. Традиційні моделі управління, що ґрунтувалися на ресурсній забезпеченості, жорсткій ієрархії та стандартизованих бізнес-процесах, поступаються місцем сучасним концепціям, орієнтованим на інновації, цифровізацію та гнучке управління. Проведемо порівняльний аналіз ключових характеристик традиційних і сучасних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств та відобразимо його результати у таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз ключових характеристик традиційних і сучасних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств

Критерії	Традиційний підхід	Сучасний підхід
1. Базис конкурентоспроможності	Наявність матеріальних ресурсів, масштаби виробництва	Інновації, знання, гнучкість, цифрові технології
2. Управлінська модель	Жорстка ієрархія, централізація рішень	Мережеві структури, децентралізація, проєктний менеджмент
3. Рівень технології	Допоміжний інструмент для виробництва	Стратегічний фактор розвитку і створення доданої вартості
4. Підхід до персоналу	Робоча сила як витратний елемент	Людський капітал як ключовий актив
5. Інноваційність	Епізодичні удосконалення	Безперервний процес, інтегрований у стратегію
6. Стійкість і екологічність	Другорядний чинник	Центральний критерій конкурентоспроможності
7. Ринкова орієнтація	Локальні ринки, стабільні зв'язки	Глобальні ринки, швидка адаптація до змін попиту

Джерела: власна розробка авторів

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що сучасні підходи базуються на якісно нових принципах, де ключову роль відіграють знання, інновації та цифрові технології. Якщо у традиційній моделі головним завданням було забезпечення виробничої потужності та зниження витрат, то у сучасній – створення унікальної цінності для споживача, швидка адаптація до змін і формування довгострокових конкурентних переваг. Саме така трансформація дозволяє підприємствам інтегруватися у глобальні економічні процеси й забезпечувати власну стійкість у постіндустріальній економіці.

Порівняння традиційних та сучасних підходів до управління конкурентним потенціалом підприємств свідчить про суттєву трансформацію стратегічних орієнтирів. Якщо традиційні моделі були зосереджені на масштабах виробництва та ресурсній забезпеченості, то сучасні акцентують увагу на інноваційності, цифровізації та сталому розвитку. Як відзначають науковці [10], традиційні виробничі процеси часто характеризуються високим рівнем енергоспоживання, виснаженням ресурсів і значним утворенням відходів, що не лише сприяє деградації довкілля, але й створює економічні ризики через зростаючий дефіцит та вартість сировини. Також вчені додають, що усвідомлюючи ці виклики, концепція Smart Eco-Industrial Parks постає як орієнтир змін, прокладаючи шлях до більш зеленої та стійкої промисловості.

І як наслідок вище відзначеного, конкурентоспроможність підприємств формується не стільки за рахунок ресурсної потужності, скільки через здатність інтегрувати smart-технології, застосовувати принципи циркулярної економіки та впроваджувати інноваційні підходи до організації виробництва й взаємодії зі стейкхолдерами, що зумовлює необхідність переходу від традиційної парадигми до нової моделі управління, де ключовим пріоритетом стає довгострокова стійкість і адаптивність у глобальному середовищі. Тим самим сучасні підходи до формування конкурентного потенціалу виходять далеко за межі класичного ресурсного бачення. Якщо в минулому основна увага приділялася нагромадженню матеріальних активів, то нині пріоритетними стають здатність до швидкого оновлення технічної бази, використання цифрових інструментів управління та орієнтація на сталий розвиток. У такому контексті конкурентоспроможність уже не є статичним показником, а постає як результат постійної адаптації підприємства до нових викликів і можливостей глобальної економіки. З практичної точки зору це означає, що підприємствам доцільно переорієнтувати стратегії від виключного фокусування на зниженні витрат та нарощуванні виробничих потужностей до створення цінності через інновації, цифрові рішення та сталий розвиток. Традиційна модель, що забезпечувала тимчасові конкурентні переваги за рахунок ресурсної бази, у сучасних умовах поступається місцем підходу, де визначальними є швидкість адаптації, гнучкість управління та здатність до інтеграції у глобальні ринки. Саме ці чинники стають запорукою не лише виживання, але і довгострокового зростання підприємств у постіндустріальній економіці.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження і враховуючи специфіку функціонування виробничих підприємств у сучасних умовах, можна стверджувати, що формування їхнього конкурентного потенціалу є багаторівневим процесом, що охоплює взаємодію накопичених ресурсів, нових знань та внутрішніх організаційних чинників, які трансформуються у стратегічні переваги завдяки застосуванню системного підходу до управління інноваційними проєктами. В той же час значний вплив мають зовнішні фактори, зокрема глобальні виклики, воєнні та постпандемічні наслідки, цифровізація та загощення міжнародної конкуренції. Для наочного відображення взаємозв'язків між цими складовими відобразимо модель, яка демонструє механізми трансформації ресурсного й знанневого потенціалу у стійкі конкурентні переваги та довгостроковий розвиток підприємств (рисунок 1).

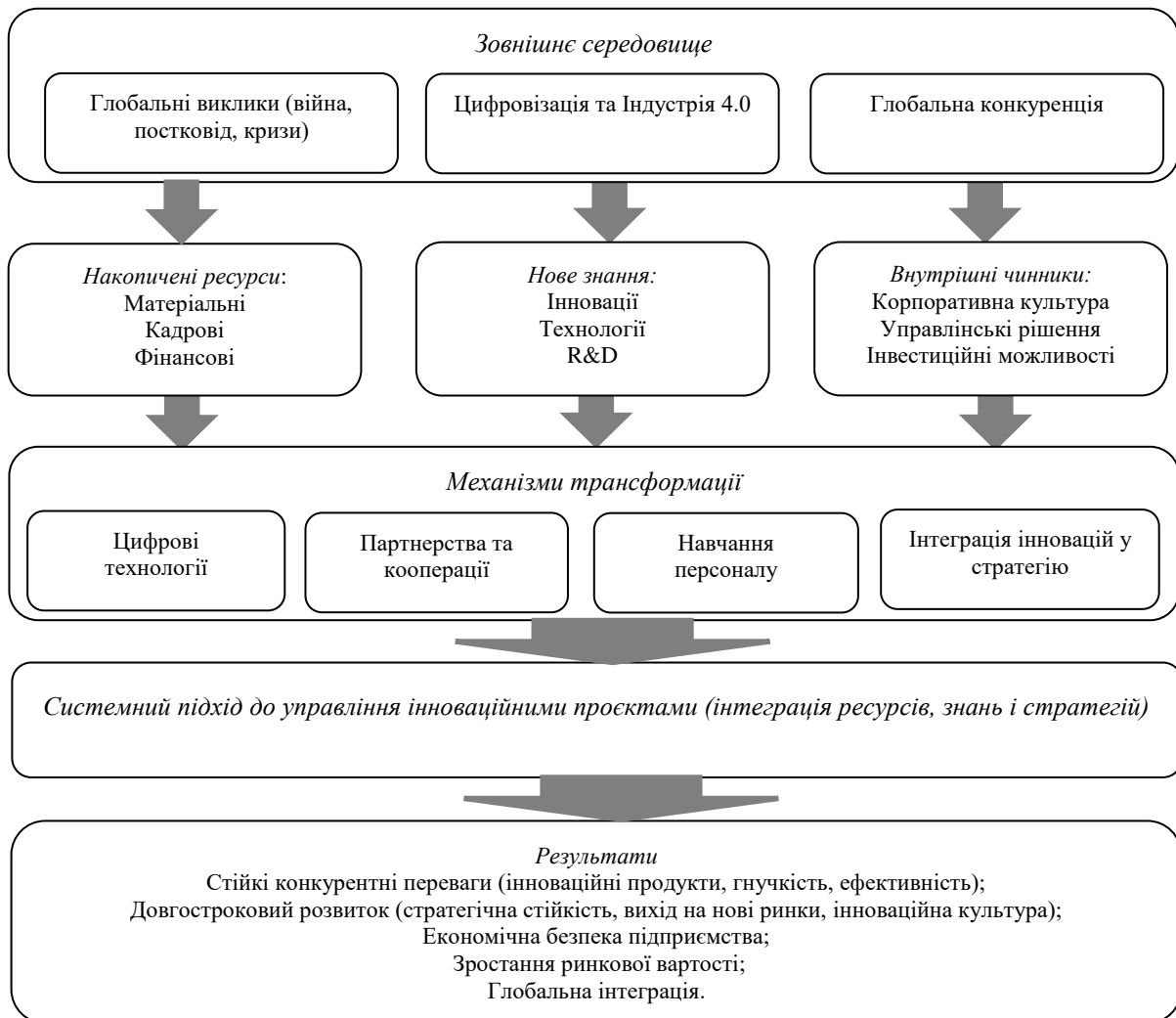


Рисунок 1. Модель формування конкурентного потенціалу на основі системного підходу до управління інноваційними проектами

Джерела: власна розробка авторів

Відповідно до рисунку 1, конкурентний потенціал підприємства формується внаслідок взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Залучення накопичених ресурсів і нових знань у поєднанні з управлінськими рішеннями та інвестиційними можливостями дозволяє через механізми трансформації – цифрові технології, партнерства, розвиток персоналу та інтеграцію інновацій у стратегію – забезпечити досягнення стійких конкурентних переваг. Важливо відзначити, що системний підхід до управління інноваційними проектами виступає ключовою ланкою, яка інтегрує різні складові процеси і трансформує їх у стратегічні результати: довгостроковий розвиток, економічну безпеку, зростання ринкової вартості та глобальну інтеграцію підприємств.

Щодо першого, стійкі конкурентні переваги охоплюють створення інноваційних продуктів і послуг, зростання операційної ефективності, гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища та здатність підприємства випереджати конкурентів за рахунок швидкого впровадження нових технологій. Одним із шляхів досягнення цілей високотехнологічного розвитку вітчизняної промисловості вбачається через впровадження концепції «Індустрія 4.0», завдання якої полягають у: популяризації самої концепції та її окремих елементів як обов'язкового фактору підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств до запровадження концепції «Індустрія 4.0» тощо [11]. Стійкі конкурентні переваги у такому розумінні формуються як через підвищення ефективності окремих бізнес-процесів, так і завдяки системному впровадженню інноваційних технологій, що забезпечують підприємствам можливість займати проактивну позицію на ринку. Концепція Індустрії 4.0 у цьому контексті виступає фундаментом для створення нової моделі виробництва, де цифровізація, автоматизація та інтеграція кіберфізичних систем формують середовище швидкої адаптації та масштабування інновацій. Для українських підприємств це означає можливість підвищити операційну ефективність та розширити горизонти конкурентоспроможності у глобальному середовищі, де технологічний розвиток визначає темпи економічного зростання. Системний підхід до управління інноваційними проектами у цьому випадку забезпечує цілісність процесів, спрямованих на створення та утримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

По-друге, довгостроковий розвиток проявляється у стратегічній стійкості, розширенні ринків збуту, інституціоналізації інноваційної культури, що дозволяє підприємству адаптуватися та активно формувати нові тренди у своїй галузі. В сучасних складних економічних умовах підприємства вимушені шукати можливості для розвитку, роблячи безпрограшні стратегічні дії, які допоможуть їм стати сильнішими в антикризовій конкурентній боротьбі: стають більш цифровими, з керованими даними та хмарними програмами; роблять бізнес-процеси гнучкішими, а структури витрат більш варіативними; підвищують безпеку роботи працівників та обслуговування клієнтів [12]. Довгостроковий розвиток у такому розумінні означає не лише збереження підприємством своїх позицій, а й здатність формувати нові конкурентні переваги через стратегічні інновації. Впровадження цифрових рішень, розвиток організаційної культури, орієнтованої на безперервне удосконалення та диверсифікація ринків збуту дозволяють підприємствам створювати стабільний фундамент для майбутнього зростання. В умовах постковідної трансформації та воєнних викликів саме системний підхід до управління інноваційними проектами забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до нових реалій та випереджати тенденції, стаючи рушіями структурних змін у національній економіці. Тим самим довгостроковий розвиток розглядається як результат цілеспрямованого поєднання стратегічного бачення, інноваційних ресурсів та здатності підприємства гнучко відповідати на глобальні виклики.

Щодо третього результату, економічна безпека стає запорукою стабільності функціонування підприємства. Вона ґрунтується на оптимізації ресурсів, зниженні ризиків, диверсифікації джерел фінансування та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Особливістю вітчизняних підприємницьких структур є відсутність стратегічного планування та управління бізнес-процесами, що дозволило б запобігти виникненню ризиків, негативних явищ або загроз загалом [13]. У таких умовах економічна безпека виступає як функціональний елемент діяльності підприємства, так і стратегічним чинником його конкурентоспроможності. Забезпечення стійкості фінансових потоків, ефективне управління ризиками та запровадження інноваційних інструментів контролю дозволяють підприємствам адаптуватися до мінливого середовища та мінімізувати вплив кризових факторів. Для України це набуває особливої актуальності у зв'язку з воєнними викликами та необхідністю відбудови економіки, адже саме інноваційні підходи до управління здатні створити передумови для стабільності та довгострокового розвитку виробничого сектору. А отже системний підхід до управління інноваційними проектами можна розглядати як ключову умову формування економічної безпеки, що забезпечує підприємству можливість діяти проактивно й утримувати конкурентні позиції навіть у періоди глибокої турбулентності.

По-четверте, зростання ринкової вартості підприємства відображає результативність управління інноваціями у фінансових показниках, що посилює інвестиційну привабливість та створює умови масштабування бізнесу. В той же час в Україні існує потреба у післявоєнній відбудові та забезпеченні сталого розвитку, особливо у східних регіонах, що постраждали від повномасштабного вторгнення [14]. У даному контексті інноваційні проекти набувають стратегічного значення як інструмент залучення інвестицій і підвищення капіталізації підприємств, що є критично важливим для післявоєнного економічного відновлення України. Зростання ринкової вартості виробничих підприємств у поєднанні з формуванням інноваційно-орієнтованих бізнес-моделей дозволяє створювати ефект мультиплікації, коли розвиток окремих підприємств стимулює суміжні галузі та формує синергетичний вплив на національну економіку в цілому. Саме системний підхід до управління інноваціями забезпечує підприємствам можливість підвищувати власну інвестиційну привабливість та інтегруватися у процеси регіонального та глобального відновлення, що є визначальним чинником їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Щодо п'ятого, глобальна інтеграція передбачає включення підприємства до міжнародних ланцюгів доданої вартості, розвиток партнерств на світовому рівні, підвищення присутності на глобальних ринках і доступ до передових технологічних практик. В той же час сучасні тенденції глобалізації формують умови, які важко прогнозувати для національних економік країн світу, що створює постійні виклики для забезпечення сталого розвитку [15]. При цьому особливої уваги набуває здатність підприємств не лише інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, але й ефективно адаптувати власні бізнес-моделі до постійно змінюваних умов міжнародного середовища. Важливим є врахування геополітичних ризиків, динаміки міжнародної конкуренції та нестабільності світових ринків, що вимагає від підприємств гнучкості та інноваційної мобільності. Системний підхід до управління інноваційними проектами в цьому випадку стає інструментом, який дозволяє збалансувати внутрішні ресурси з глобальними викликами та можливостями, мінімізуючи ризики і одночасно формуючи передумови для стійкого розвитку та підвищення конкурентного потенціалу у довгостроковій перспективі.

Тим самим системний підхід до управління інноваційними проектами дозволяє комплексно реалізувати потенціал підприємства, перетворюючи внутрішні ресурси та знання на конкретні результати, що забезпечують виживання та стійке лідерство у глобальному бізнес-середовищі. Задля більш поглибленого розуміння зазначених результатів та визначення їх практичного значення для виробничих підприємств доцільно розглянути їх у структурованому вигляді (таблиця 2).

Відповідно до таблиці 2, системний підхід до управління інноваційними проектами дозволяє поєднати стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства, трансформуючи наявні ресурси й знання у конкурентні переваги.

Таблиця 2. Ключові результати системного підходу до управління інноваційними проектами

Результат	Зміст	Значення для підприємства
1. Стійкі конкурентні переваги	Інноваційні продукти, гнучкість, операційна ефективність	Забезпечують випередження конкурентів та зміцнення позицій на ринку
2. Довгостроковий розвиток	Стратегічна стійкість, розширення ринків, інноваційна культура	Формує основу для сталого зростання та адаптації до глобальних змін
3. Економічна безпека	Оптимізація ресурсів, диверсифікація фінансування, управління ризиками	Підвищує стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз
4. Зростання ринкової вартості	Фінансові результати, інвестиційна привабливість, масштабування бізнесу	Посилює капіталізацію та приваблює нові інвестиції
5. Глобальна інтеграція	Міжнародні партнерства, включення до глобальних ланцюгів вартості	Розширює доступ до технологій і підвищує конкурентність на світовому ринку

Джерела: власна розробка авторів

Кожен із виділених результатів має як самостійне значення, так і виступає взаємопов'язаним елементом єдиної системи розвитку, де стійкі переваги посилюють економічну безпеку, а глобальна інтеграція забезпечує нові можливості для зростання ринкової вартості та довгострокового розвитку, що підтверджує доцільність розгляду конкурентного потенціалу підприємства як динамічної категорії, що формується саме через інноваційно-орієнтоване управління.

Висновки

Системний підхід до управління інноваційними проектами є ключовим інструментом формування конкурентного потенціалу виробничих підприємств в умовах глобальних трансформацій, постковідних змін та воєнних викликів. На відміну від традиційних моделей управління, він забезпечує цілісність процесів, інтегруючи стратегічні, організаційні, технологічні та соціально-економічні складові. Аналіз сучасних наукових підходів та практичних аспектів управління дозволив виокремити п'ять основних результатів, яких досягають підприємства за умови застосування системного підходу: формування стійких конкурентних переваг, забезпечення довгострокового розвитку, зміцнення економічної безпеки, зростання ринкової вартості та інтеграція у глобальні ринки. Кожен із цих результатів має стратегічне значення, адже визначає поточний стан підприємства та його здатність адаптуватися та діяти проактивно у турбулентному бізнес-середовищі. Особливу увагу при цьому приділено впливу сучасних кризових факторів, адже саме в умовах високої невизначеності інновації стають як джерелом конкурентних переваг, так і фактором виживання підприємств через те, що дозволяють забезпечити гнучкість, відновлюваність та інтеграцію у міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Тим самим системний підхід до управління інноваційними проектами можна розглядати як основу стратегічної стійкості та каталізатор трансформаційного розвитку виробничих підприємств України. Його застосування створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення економічної безпеки та формування конкурентоспроможності промисловості, здатної відігравати активну роль у післявоєнній відбудові та інтеграції в міжнародну економіку.

Abstract

The relevance of the topic is determined, among other factors, by the crisis challenges of recent years, including the COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine. The post-COVID stage of development revealed the critical dependence of manufacturing enterprises on digital technologies, flexible business models, and rapid adaptation to unpredictable changes. The pandemic caused large-scale disruptions in global supply chains, limited the physical mobility of personnel, yet accelerated the digitalization of management and production processes. For many enterprises, innovation projects in the fields of automation, remote monitoring, and digital platforms for production management became the key to survival and the preservation of competitive positions. At the same time, the consequences of the war in Ukraine have created a new, more dramatic reality for manufacturing enterprises. The destruction of production infrastructure, forced displacement of employees, loss of traditional markets, and growing investment risks have sharply intensified the need for systemic management of innovation projects.

The purpose of the article is to substantiate the systemic approach to the management of innovation projects aimed at forming and strengthening the competitive potential of manufacturing enterprises in the context of post-crisis challenges and global competition. A comparative analysis of the key characteristics of traditional and modern approaches to enterprise competitiveness formation demonstrates that modern approaches are based on fundamentally new principles, where knowledge, innovation, and digital technologies play a decisive role. While the main task of the traditional model was to ensure production capacity and reduce costs, the modern model focuses on creating unique customer value, rapid adaptation to changes, and building long-term competitive advantages. Such transformation enables enterprises to integrate into global economic processes and ensure their resilience in the post-industrial economy. The analysis of current scientific approaches and practical aspects of

management has made it possible to distinguish five key results achieved by enterprises when applying a systemic approach: the formation of sustainable competitive advantages, ensuring long-term development, strengthening economic security, increasing market value, and integration into global markets. Each of these results has strategic significance, as it determines both the current state of the enterprise and its ability to adapt and act proactively in a turbulent business environment. Thus, the systemic approach to innovation project management allows for the integration of strategic and operational aspects of enterprise activity, transforming available resources and knowledge into competitive advantages.

Список літератури:

1. Грабовська І. В. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 4 Том 1. С. 12-17. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-12-17.
2. Олійник А. С., Тютюнник В. С. Теоретико-методологічні основи розвитку працівників у системі інноваційного менеджменту сучасних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 9 (279). С. 186-193. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-186-193.
3. Кащана Н. Б., Чміль Є. Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-56.
4. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. Вісник Львівського національного університету природокористування. 2023. Вип. 30. С. 33-37. DOI: 10.31734/economics2023.30.033.
5. Вербівська Л. Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-7.
6. West J., Bogers M. Open innovation: current status and research opportunities. *Innovation: Organization & Management*. 2016. Vol. 19, No. 1. P. 1-8. DOI: 10.1080/14479338.2016.1258995.
7. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 624 p. ISBN: 978-1-119-71330-2.
8. Черкасова Т., Сокір А. Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-65.
9. Філішова С.В., Джахан Фавзі Салем Ісмаєл Тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 1 (71). С. 114-123. DOI: 10.15276/ETR.01.2024.14.
10. Bashynska, I., Niekrasova, L., Osypov, V., Dyskina, A., Zakharchenko, L. (2024). Conceptual Basis for the Formation of a Smart Eco-Industrial Parks as Benchmarking of Sustainable Manufacturing. In: Moldovan, L., Gligor, A. (eds) *The 17th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. Inter-ENG 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 928. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-54671-6_25.
11. Захарченко В.І., Єрмак С.О. Ключові завдання антикризового управління при проектуванні та моделюванні організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві (Частина 1). Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2022. № 2 (60). С. 5-21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No2/5.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2022.1.
12. Продіус О.І., Міхно О.М. Проблема вибору інноваційних стратегій на вітчизняних аграрно-торгівельних підприємствах. Молодий вчений. 2022. №9 (109). С. 154-161.
13. Зайченко К.С., Алексеєв В.В. Економічна безпека підприємницьких структур: роль та її підсистеми. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матер. VII міжнар. наук. конф. (Одеса, 17 травня 2024 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. С. 69-71.
14. Bashynska I., Niekrasova L. The relevance of an eco-industrial cluster in promoting Ukraine's post-war reconstruction and sustainable development. *CES Working Papers*. 2023. Volume XV, Issue 4. P. 372-388.
15. Filippov V., Malin O., Zaichenko K., Kovalova O, Cherkasova S. Features of the national economy development based on digitalization and achieving sustainable development goals. *Pacific Business Review: A Refereed Monthly International Journal of Management*. December. 2024. Vol.17 Issue 6. PP. 56-65. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pbr.co.in/2024/2024_month/December/6.pdf.

References:

1. Hrabovska, I.V. (2019). The role of innovation in ensuring competitiveness and sustainable development of industrial enterprises. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 4(1), 12-17. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-12-17 [in Ukrainian].
2. Oliinyk, A.S., & Tiutiunyk, V.S. (2024). Theoretical and methodological foundations of employee development in the system of innovation management of modern enterprises. *Actual Problems of Economics*, 9(279), 186-193. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-186-193 [in Ukrainian].
3. Kashchena, N.B., & Chmil, Ye.L. (2022). Theoretical and methodological principles of enterprise innovation development analysis. *Economy and Society*, (43). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-56 [in Ukrainian].
4. Prokopyshyn, O., Polehenka, M., & Zhydovska, N. (2023). Innovative strategies for the development of agribusiness in Ukraine in the post-war period. *Bulletin of Lviv National University of Nature Management*, (30), 33-37. DOI: 10.31734/economics2023.30.033 [in Ukrainian].
5. Verbivska, L. (2024). Development of innovative technologies and enterprise competitiveness: economic aspects of security. *Economy and Society*, (64). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-7 [in Ukrainian].
6. West, J., & Bogers, M. (2016). Open innovation: Current status and research opportunities. *Innovation: Organization & Management*, 19(1), 1–8. DOI: 10.1080/14479338.2016.1258995 [in English].
7. Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-71330-2 [in English].
8. Cherkasova, T., & Sokir, A. (2021). The role of competitive potential in ensuring the development of an industrial enterprise. *Economy and Society*, (26). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-65 [in Ukrainian].
9. Fylyppova, S.V., & Jahan Fawzi Salem Ismail. (2024). Trends in the post-industrial transformation of socio-economic relations and factors of competitiveness of business structures. *Economics: Time Realities*, 1(71), 114-123. DOI: 10.15276/ETR.01.2024.14 [in Ukrainian].
10. Bashynska, I., Niekrasova, L., Osypov, V., Dyskina, A., & Zakharchenko, L. (2024). Conceptual basis for the formation of smart eco-industrial parks as benchmarking of sustainable manufacturing. In L. Moldovan & A. Gligor (Eds.), *The 17th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. Inter-ENG 2023. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 928). Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-54671-6_25 [in English].
11. Zakharchenko, V.I., & Yermak, S.O. (2022). Key tasks of crisis management in the design and modeling of organizational and technological systems in high-tech production (Part 1). *Economics: Time Realities*, 2(60), 5-21. DOI: 10.15276/ETR.02.2022.1 [in Ukrainian].
12. Prodius, O.I., & Mikhno, O.M. (2022). The problem of choosing innovative strategies in domestic agro-trading enterprises. *Young Scientist*, 9(109), 154-161 [in Ukrainian].
13. Zaichenko, K.S., & Alekseev, V.V. (2024). Economic security of business structures: its role and subsystems. In *Entrepreneurship and trade: development trends: Proceedings of the 7th International Scientific Conference* (Odesa, May 17, 2024) (pp. 69-71). Odesa: National University "Odesa Polytechnic" [in Ukrainian].
14. Bashynska, I., & Niekrasova, L. (2023). The relevance of an eco-industrial cluster in promoting Ukraine's post-war reconstruction and sustainable development. *CES Working Papers*, XV(4), 372-388 [in English].
15. Filippov, V., Malin, O., Zaichenko, K., Kovalova, O., & Cherkasova, S. (2024). Features of the national economy development based on digitalization and achieving sustainable development goals. *Pacific Business Review: A Refereed Monthly International Journal of Management*, 17(6), 56-65. Retrieved from: http://www.pbr.co.in/2024/2024_month/December/6.pdf [in English].

Посилання на статтю:

Некрасова Л.А. Системний підхід до управління інноваційними проектами формування конкурентного потенціалу виробничого підприємства в міжнародному бізнес-середовищі / Л.А. Некрасова, О.М. Талах // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2025. – № 4 (34). – С. 86-94. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No4/86.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2025.9. DOI: 10.5281/zenodo.18068523.

Reference a Journal Article:

Niekrasova L.A. *System Approach to the Management of Innovation Projects for the Formation of a Manufacturing Enterprise's Competitive Potential in the International Business Environment* / L.A. Niekrasova, O.M. Talakh // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2025. – № 4 (34). – P. 86-94. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No4/86.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2025.9. DOI: 10.5281/zenodo.18068523.

