

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-112>

УДК 330.341.1:334

Ліба Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку, оподаткування і маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORSID: <https://orcid.org/0000-0001-7053-8859>

Баланюк Іван Федорович

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>

Лінтур Інна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8009-1392>

Турянчик Юрій Васильович

аспірант,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0826-3161>

Nataliia Liba

Mukachevo State University

Ivan Balanyuk

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

Inna Lintur, Yuriy Turyanchyk

Mukachevo State University

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

FORMATION OF AN INNOVATIVE MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур в умовах сучасної економічної нестабільності, зумовленої повномасштабною війною в Україні. Доведено, що активні бойові дії, релокація підприємств, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрата ринків збуту, кадровий дефіцит і зростання фінансових ризиків істотно знижують ефективність традиційних моделей ведення бізнесу. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємництва та запропоновано інноваційну модель розвитку підприємницьких структур, побудовану на поєднанні ресурсно-орієнтованого, процесно-динамічного, інституційного та стратегічного підходів. Розкрито зміст і функціональну роль кожного з блоків моделі та обґрунтовано їх системну взаємодію як передумову підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємницьких структур у кризових умовах.

Ключові слова: інноваційна модель розвитку, підприємницькі структури, інноваційна діяльність, економічна нестабільність, процесно-динамічний підхід, ресурсно-орієнтований підхід, інституційне середовище, стратегічне управління.

Summary. The article substantiates the necessity of forming an innovative model for the development of entrepreneurial structures under conditions of contemporary economic instability caused by the full-scale war in Ukraine. Active hostilities, relocation of enterprises to safer regions, destruction of production and logistics

infrastructure, loss of sales markets, labor shortages, and increased financial risks have significantly reduced the effectiveness of traditional business models. Under such circumstances, the ability of entrepreneurial structures to implement innovative transformations becomes a key factor of survival, resilience, and long-term development. The paper systematizes recent theoretical approaches to understanding innovative activity and innovative development of entrepreneurial structures and reveals the fragmentation of existing models that focus on isolated aspects of innovation management. To overcome these limitations, an integrated innovative development model is proposed, based on the combination of resource-oriented, process-dynamic, institutional, and strategic approaches. The resource-oriented approach emphasizes the role of internal resources as the foundation of innovation potential, particularly intellectual capital, human competencies, technological capabilities, digital infrastructure, financial resources, and intangible assets. The process-dynamic approach interprets innovation and entrepreneurship as continuous, cyclical processes that include idea generation, selection, development, testing, implementation, and commercialization, highlighting adaptability, organizational learning, and flexibility as critical conditions for innovation. The institutional approach focuses on the influence of the external environment, including regulatory frameworks, state innovation policy, access to financial support, protection of intellectual property rights, and participation in innovation ecosystems, clusters, and international cooperation programs. In wartime conditions, institutional factors gain particular importance due to increased uncertainty and heightened external risks. The strategic approach considers innovation as an integral component of long-term enterprise development strategies, ensuring coherence between innovation activities and strategic objectives, effective allocation of resources, portfolio management of innovation projects, and risk management. The interaction of these four blocks forms a holistic innovative development model that enables entrepreneurial structures to enhance adaptability, competitiveness, and sustainability. The proposed model can serve as a conceptual and methodological basis for improving innovation management practices of enterprises and for shaping policy measures aimed at post-war economic recovery and technological growth.

Keywords: innovative development model, entrepreneurial structures, innovative activity, economic instability, process-dynamic approach, resource-oriented approach, institutional environment, strategic management.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні формування моделі розвитку підприємницьких структур відбувається в надзвичайно складному та нестабільному середовищі. Активні військові дії, релокація частини підприємств у більш безпечні частини країни, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрати ринків збуту, кадровий дефіцит, зростання фінансових ризиків, це далеко не повний перелік проблем, з якими стикнулися підприємницькі структури протягом останніх 4 років. За таких обставин традиційні моделі ведення бізнесу втрачають свою ефективність, а ключовою умовою виживання підприємництва стає його здатність до інноваційної трансформації.

Формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур можна визначити як основний інструмент адаптації їх діяльності до кризових умов, відновлення економічного потенціалу як самих підприємств, так і країни загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур в умовах активної фази військових дій, активно досліджується українськими та закордонними науковцями.

Група вітчизняних науковців (Т. Гринько та С. Дулепова [1], О. Бут-Гусаїм [2]) є прихильниками *стратегічного підходу* до формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур, де інноваційна діяльність розглядається як складова загальної стратегії та інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Інша група науковців (С. Судомир, П. Колісніченко, М. Кулаєць [3]) наголошують на важливості застосування *ресурсно-орієнтованого підходу* до формування інноваційної моделі

розвитку підприємницьких структур. Окремий напрям дослідження, визначає дослідження *процесно-динамічного підходу* до інновацій та підприємництва (П. Веттік-Леємет та Т. Метс [4], А. Фернандес, Ж. Феррейра, К. Фернандес та С. Краус [5]). Також виділяється група науковців (А. Линдюк [6], Т. В. Герасименко зі співавторами [7]), які акцентують увагу на впливі зовнішнього інституційного середовища на інноваційний розвиток підприємницьких структур.

Огляд останніх досліджень показує, що проблематика формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур в сучасних умовах економічної нестабільності, набуває особливої уваги серед українських і зарубіжних науковців. У той же час у науковому середовищі не сформовано єдиного підходу до формування цілісної моделі розвитку підприємницьких структур на засадах інноваційності.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних підходів до формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур в сучасних умовах економічної нестабільності. Основне завдання статті: за результатами узагальнення теоретичних підходів трактування інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємницьких структур, сформувати інноваційну модель розвитку підприємницьких структур, побудовану на поєднанні ресурсно-орієнтованого, процесно-динамічного, інституційного та стратегічного підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур сьогодні є необхідною передумовою їхнього стійкого функціонування та зростання. Підприємства працюють у серед-

овищі високої нестабільності, що посилюється наслідками повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів та суттєвими ризиками операційної діяльності. За таких умов саме інноваційна діяльність стає механізмом адаптації, який дозволяє бізнесу зберігати конкурентоспроможність, ефективно реагувати на зовнішні виклики та знаходити нові можливості для розвитку.

У науковій літературі останніх років чітко виділяється декілька підходів до формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур: стратегічний, ресурсо-орієнтований, процесно-динамічний та інституційний.

Так, на думку Т. Гринько та С. Дулепова [1], розвиток підприємницьких структур «...можливий лише за умови формування комплексних механізмів управління, які поєднують адаптивність, інноваційність, цифровізацію та антикрихіть». Автори наголошують, що застосування цих механізмів управління повинно відбуватися одночасно і лише за цих умов, можливим є забезпечення розвитку підприємницьких структур. Принципи формування моделі розвитку підприємницької структури повинні закладатися в основу стратегії її розвитку і бути зорієнтовані на «...підвищення стійкості та конкурентоспроможності через гнучке стратегічне планування, інноваційні бізнес-моделі та використання цифрових інструментів» [1].

Подібної думки дотримується і О. Бут-Гусаїм, який зазначає, що «...інноваційний розвиток бізнес-структур є безперервним процесом, який вимагає гнучкого підходу та постійного оновлення стратегій у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі та технологічних інноваціях» [2]. Серед принципів побудови моделі розвитку, науковець виділяє вдосконалення бізнес-процесів, якості продукції та послуг, технологічний аспект інноваційного розвитку, системні інновації та комплексний підхід до інноваційного розвитку [2].

Інноваційний розвиток розглядається також через призму внутрішніх ресурсів, які визначають їхню здатність до інноваційної діяльності. У межах цього підходу ключовими є інтелектуальний капітал, креативність персоналу, дослідницькі компетенції, технологічна база, організаційні знання та ноу-хау.

Обґрунтованість даного підходу, з позиції інтелектуалізації розвитку підприємницьких структур, визначається у праці С. Судомир, П. Колісниченко, М. Кулаєць «Управління інтелектуально-інноваційним розвитком підприємств» [3]. На думку авторів, такий підхід «...передбачає поєднання інноваційних підходів та інтелектуального потенціалу для стимулювання зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення...» [3]. Науковці підкреслюють

необхідність інвестицій у людський капітал, розвиток внутрішніх R&D, підвищення кваліфікації персоналу та нарощення знання як стратегічного ресурсу.

У праці «Підприємництво та інновації – перетин процесів чи одне й те саме? Систематичний огляд та конвергентна модель динаміки процесів» [4] П. Веттік-Леємет та Т. Метс, за результатами аналізу праць закордонних науковців, які досліджують цю проблематику, роблять узагальнюючий висновок, що «...процес створення підприємства в рамках інноваційного підприємництва є одночасно підприємницьким та інноваційним процесом. ...підприємницький та інноваційний процеси утворюють підприємницький інноваційний процес з однаковими етапами розвитку» [4].

А. Фернандес, Ж. Феррейра, К. Фернандес та С. Краус у праці «Цифрове підприємництво: теоретичні основи, методи та тенденції» [5], наголошують на тому, що підприємництво не є разовою подією чи окремим проектом, це безперервний процес, що постійно змінюється та розвивається. Підприємство весь час проходить через етапи генерування ідей, їх відбору, розроблення, тестування, впровадження й удосконалення: «Підприємництво необхідно розуміти як динамічний процес, у якому постійні зміни, адаптація та розвиток є ключовими умовами появи інновацій» [5]. Ця думка є теоретичним підґрунтям для формування процесно-динамічного підходу до інновацій: інновації не виникають випадково – вони формуються у циклічному процесі постійних перетворень.

А. Линдюк наголошує на тому, що «...інноваційні підприємницькі ініціативи часто потребують не тільки фінансових вливань, а й збалансованого інституційного середовища» [6].

На думку Т.В. Герасименко зі співавторами, саме компоненти зовнішнього середовища найбільше впливають на інноваційні результати підприємств. За результатами кореляційного аналізу статистичної узгодженості між субкомпонентами вхідних параметрів інноваційності (інститути, людський капітал, інфраструктура, ринки, бізнес-середовище) та вихідними параметрами, що характеризують результати (знань і технологій, креативності), науковцями визначено, що існує високий рівень кореляції «...між ефективністю інституцій та вихідними параметрами інноваційної діяльності в Україні, зокрема з результатами знань та технологій» [7].

За результатами узагальнення підходів провідних українських та закордонних науковців, запропоновано модель інноваційного розвитку підприємницьких структур, яка ґрунтується на синтезі чотирьох ключових складових: ресурсної, процесної, інституційної та стратегічної. Їхня взаємодія забезпечує цілісний підхід до системи управління інноваціями (рис. 1).

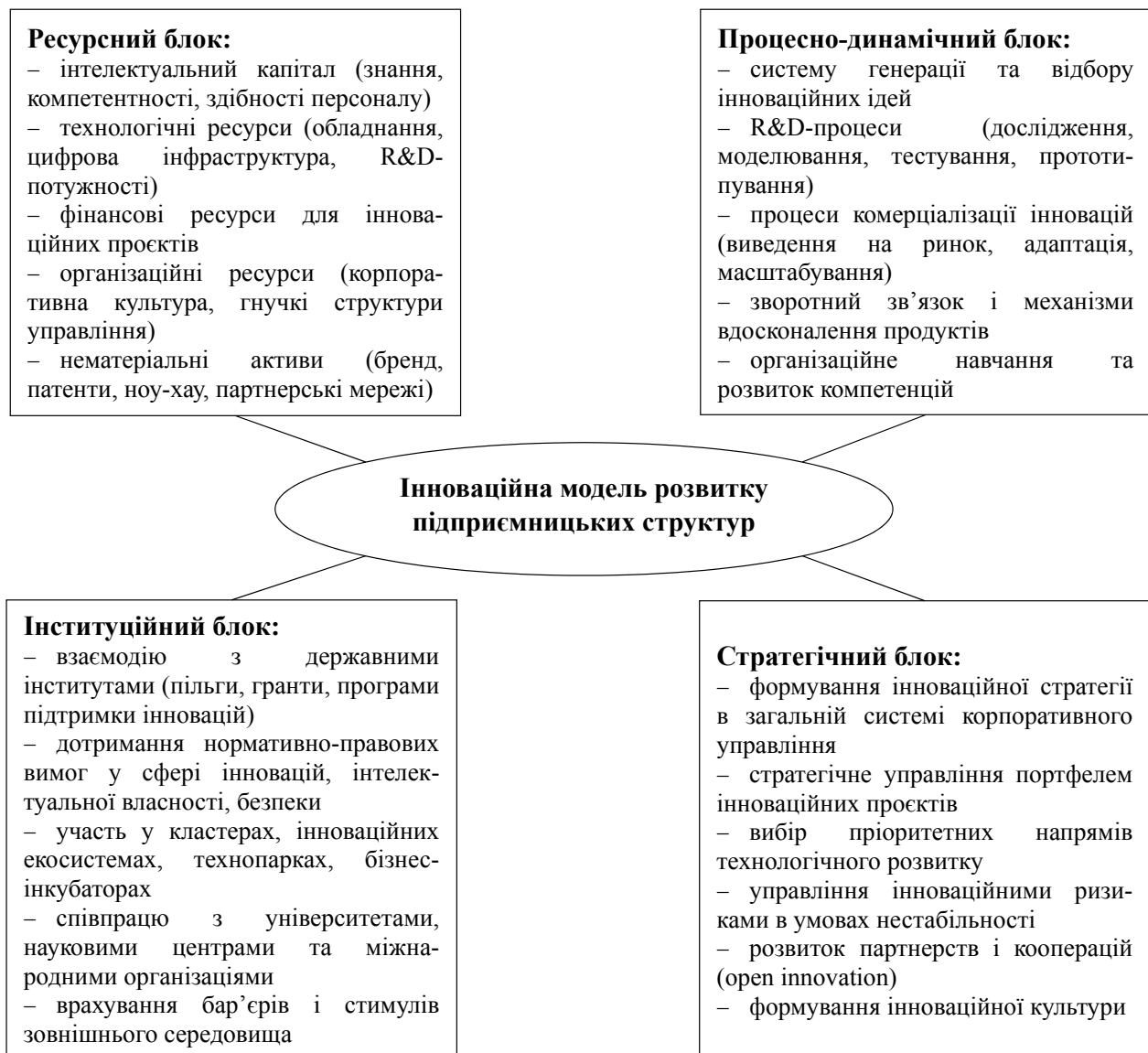


Рисунок 1 – Структурні елементи інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур

Джерело: сформовано авторами на основі [1–7]

Першим важливим елементом є *ресурсний блок*, який визначає потенціал підприємства до інноваційної активності. У сучасних умовах основним ресурсом виступає не стільки матеріальна база, скільки інтелектуальний капітал – знання, компетентності та креативність персоналу. Саме працівники генерують нові ідеї, створюють технологічні рішення та забезпечують розвиток підприємства. Важливими є також технологічні ресурси, рівень цифрової інфраструктури, доступ до фінансування та наявність нематеріальних активів, включаючи патенти та ноу-хау. Підприємство, яке володіє унікальними, важко відтворюваними ресурсами, отримує довготривалий інноваційний потенціал. Таким чином, ресурсний блок формує основу, на якій вибудовується вся інноваційна діяльність.

Другим елементом моделі є *процесно-динамічний блок*, який зосереджується на механізмах створення та впровадження інновацій. Інновація – це не разовий акт, а систематичний процес, що включає генерування ідей, їх відбір, розроблення, тестування, впровадження та комерціалізацію. Важливими є швидкість прийняття рішень, здатність адаптувати інноваційні проєкти під реальні потреби ринку, гнучкість організації та постійне навчання персоналу. Ті підприємства, які інвестують у свої R&D-підрозділи та вибудовують ефективні внутрішні інноваційні процеси, зберігають перевагу за умов жорсткої конкуренції. Військові виклики додатково підсилюють потребу в гнучких процесах, які дозволяють швидко реагувати на перебої в логістиці, коливання попиту та мінливість ринкового середовища.

Третім блоком моделі є *інституційне середовище*, яке формує умови, стимули та обмеження інноваційної діяльності. Інноваційний розвиток неможливий без ефективної взаємодії бізнесу з державою, науковими установами, освітніми інституціями та міжнародними партнерами. Значення інституційного виміру зростає в умовах війни: підприємства шукають доступ до державних програм підтримки, компенсацій, грантів, спрощених процедур, які дозволяють зменшити зовнішні ризики та стабілізувати господарську діяльність. Інституційна підтримка також включає правовий захист інтелектуальної власності, можливості співпраці у кластерах та інноваційних екосистемах. Усе це формує зовнішнє середовище, яке або стимулює, або стримує інноваційну активність підприємств.

Четвертим компонентом є *стратегічний блок*, який забезпечує довгострокову спрямованість інноваційного розвитку. Підприємства, що розглядають інновації як частину стратегічного курсу, зазвичай досягають стійкіших результатів. Інноваційна стратегія дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку, розподілити ресурси, сформувати портфель інноваційних проєктів та збалансувати ризики. У сучасних умовах стратегічне управління інноваціями передбачає підтримку партнерських зв'язків, застосування концепції відкритих інновацій, розвиток інноваційної культури та лідерства. Такі дії забезпечують адаптивність підприємства та здатність ефективно функціонувати навіть у кризових умовах.

Інноваційна модель розвитку підприємницьких структур функціонує через взаємозв'язок чотирьох блоків: ресурсний блок забезпечує

«вхід» у систему (ресурси й можливості); процесний блок трансформує ресурси у нові продукти, технології, рішення; інституційний блок створює умови, стимули та обмеження для інновацій; стратегічний блок спрямовує інноваційний розвиток відповідно до стратегічних цілей.

Запропонована інноваційна модель розвитку підприємницьких структур забезпечує їх сталий розвиток, що надзвичайно важливо у воєнний та поствоєнний період розвитку України [8].

Висновки. Запропонована інноваційна модель розвитку підприємницьких структур демонструє, що ефективний інноваційний розвиток можливий лише за умови комплексного поєднання ресурсів, процесів, інституційних умов та стратегічного управління. У воєнний та післявоєнний період ця модель стає не просто бажаною, а критично необхідною, оскільки дозволяє підприємствам не лише вижити, а й створити підґрунтя для подальшого економічного відновлення та технологічного зростання країни.

Інноваційна модель розвитку підприємницьких структур – це інтегрована система ресурсів, процесів, інституційних умов та стратегічних рішень, що забезпечує здатність підприємства створювати та впроваджувати інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати стійкість і конкурентоспроможність, особливо в умовах високої турбулентності та воєнних викликів.

У статті визначено, що інноваційна модель розвитку підприємницьких структур у післявоєнний період повинна стати ключовим інструментом економічної трансформації, спрямованої на відбудову, модернізацію та забезпечення стійкого зростання економіки країни.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Дулепов С. Теоретичні основи формування алгоритму розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-62> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Бут-Гусаїм О. Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах турбулентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81> (дата звернення: 11.12.2025).
3. Судомир С. М., Колісніченко П. М., Кулаєць М. М. (2024). Управління інтелектуально-інноваційним розвитком підприємств. *Збірник наукових праць «Наукові нотатки»*. 2024. № 37 (4), С. 138–147. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.12.082.088 (дата звернення: 11.12.2025).
4. Vettik-Leemet P.; Mets, T. Entrepreneurship and innovation: Process overlap or the same? Systematic overview and converging process-dynamic model. *Administrative Sciences*. MDPI. Basel. 2024. Vol. 14. Iss. 2. P. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14020038> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Ana J. C. Fernandes, João J. Ferreira, Cristina I. Fernandes and Sascha Kraus. Digital Entrepreneurship: Theoretical Foundations, Methods, and Trends. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. 2024. Vol. 20. No. 6. P. 574–678. DOI: <http://dx.doi.org/10.1561/03000000122> (дата звернення: 11.12.2025).
6. Линдюк А. Вплив інноваційних підприємницьких ініціатив на організаційно-економічне забезпечення інвестицій у територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-57> (дата звернення: 11.12.2025).
7. Герасименко Т. В., Белобородова М. В., Безугла Л. С., Атамас О. П., Макуха, Ю. М. Роль інституційного середовища в регулюванні інноваційної діяльності в галузі. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2025. № 5. С. 142–152 DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/142> (дата звернення: 11.12.2025).
8. Найчук-Хрущ М. Б., Коновалець О. В. Інноваційна діяльність підприємств у контексті післявоєнної трансформації економіки: принципи, виклики, перспективи. *Business Inform*. 2025. № 8, С. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-172-180>

References:

1. Hrynko T., Dulieпов S. (2025). Teoretychni osnovy formuvannia alhorytmu rozvytku biznes-struktur v umovakh minlyvoho pidpriemnytskoho seredovyshcha. [Theoretical foundations of forming an algorithm for the development of business structures in a changing entrepreneurial environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-62> (in Ukrainian)
2. But-Husaim O. H. (2024). Innovatsiyni rozvytok biznes-struktur v umovakh turbulentnosti. [Innovative development of business structures under conditions of turbulence]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81> (in Ukrainian)
3. Sudomyr S. M., Kolisnichenko P. M., Kulaiets M. M. (2024). Upravlinnia intelektualno-innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv. [Management of intellectual and innovative development of enterprises]. *Naukovi notatky*, vol. 37, no. 4, pp. 138–147. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.12.082.088 (in Ukrainian)
4. Vettik-Leemet P., Mets T. (2024). Entrepreneurship and innovation: Process overlap or the same? Systematic overview and converging process-dynamic model. *Administrative Sciences*, vol. 14, no. 2, pp. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14020038>
5. Fernandes A. J. C., Ferreira J. J., Fernandes C. I., Kraus S. (2024). Digital Entrepreneurship: Theoretical Foundations, Methods, and Trends. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 20, no. 6, pp. 574–678. DOI: <http://dx.doi.org/10.1561/03000000122>
6. Lyndiuk A. (2024). Vplyv innovatsiynykh pidpriemnytskykh initsiatyv na orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia investysii u terytorialnykh hromadakh. [Impact of innovative entrepreneurial initiatives on organizational and economic support of investments in territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-57> (in Ukrainian)
7. Herasymenko T. V., Bieloborodova M. V., Bezuhla L. S., Atamas O. P., Makukha Yu. M. (2025). Rol instytutsiinoho seredovyshcha v rehuliuванні innovatsiinoi diialnosti v haluzi. [The role of the institutional environment in regulating innovation activity in the industry]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 5, pp. 142–152. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/142> ((in Ukrainian)
8. Naichuk-Khrushch M. B., Konovalets O. V. (2025). Innovatsiina diialnist pidpriemstv u konteksti pisliavoiennoi transformatsii ekonomiky: pryntsypy, vyklyky, perspektyvy. [Innovative activity of enterprises in the context of post-war economic transformation: principles, challenges, prospects]. *Business Inform*, no. 8, pp. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-172-180> ((in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>