

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-10>

УДК [658:339.137.2]:001.895

**Тебенко В. М.**, к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

[vita.tebenko@tsatu.edu.ua](mailto:vita.tebenko@tsatu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-0459-2555

**Лисак О. І.**, к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

[oksana.lysak@tsatu.edu.ua](mailto:oksana.lysak@tsatu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-6744-1471

**Болтянська Л. О.**, к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

[larysa.boltianska@tsatu.edu.ua](mailto:larysa.boltianska@tsatu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-6314-4429

## ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті досліджено роль інновацій як інструмента управління ризиками та забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств України в умовах невизначеності та воєнних викликів. На основі статистичних даних за 2020–2024 рр. проаналізовано динаміку інноваційної активності, обсяги реалізації інноваційної продукції та структуру фінансування інновацій. Встановлено, що після падіння інноваційної активності у 2022–2023 рр. підприємства демонструють відновлення й посилення інноваційної діяльності. Виявлено зростання обсягів інноваційної продукції та розширення джерел її фінансування, зокрема коштів інвесторів. Доведено, що інновації є ключовим фактором формування стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств, сприяючи переходу від моделі виживання до моделі інноваційного відновлення та розвитку.

**Ключові слова:** інновації, управління ризиками, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, інноваційна активність, стійкість.

**JEL code classification:** D41, L33, O31

**Постановка проблеми.** В умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та швидких технологічних змін сучасні підприємства діють у середовищі підвищеної невизначеності, що супроводжується зростанням фінансових, ринкових і операційних ризиків. Традиційні підходи до управління ризиками, орієнтовані на мінімізацію втрат, вже не забезпечують стабільного розвитку, оскільки конкурентні переваги сьогодні формуються завдяки здатності до адаптації, гнучкості та інноваційності.

У цьому контексті інноваційна діяльність виступає не лише джерелом потенційних ризиків, але й ефективним інструментом їх управління, сприяючи підвищенню стійкості й конкурентоспроможності підприємства. Водночас більшість українських підприємств характеризуються недостатнім рівнем інноваційної активності та слабкою інтеграцією інноваційного менеджменту з ризик-менеджментом, що обмежує можливості використання інновацій як засобу зміцнення конкурентних позицій. Це зумовлює необхідність подальших досліджень щодо розроблення концепції інноваційно-ризикового управління як основи формування конкурентних переваг підприємства.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових публікаціях останніх років активно досліджується взаємозв'язок між інноваційною діяльністю, ризиками та конкурентоспроможністю підприємств. Так, у працях Т. Іщейкіна, В. Завгороднього, Н. Мошенець [1], С. Гринкевич, Ю.-І. Беньо [2], Г. Є. Ямненко [3], І. Л. Загребельної, Т. В. Дядик, В. М. Косенка [4], С. Шмітки, Л. Єнджейчика [5] інновації розглядаються як визначальний чинник посилення ринкових позицій підприємств. Науковці підкреслюють, що впровадження інновацій сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості продукції та формуванню нових можливостей для стратегічного розвитку.

Вчені відзначають, що інноваційність виступає ключовим фактором посилення стратегічних позицій підприємств, проте її реалізація неминуче супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, фінансових і технологічних ризиків. Проблематика ризиків інноваційної діяльності представлена у дослідженнях А. П. Кущика, Д. М. Савенка [6], а також Т. В. Лобунець, Т. І. Мединської, В. С. Рейкіна [7]. Автори акцентують на високому рівні невизначеності інноваційних процесів і необхідності розроблення спеціалізованих механізмів ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків.

Сучасні дослідження підтверджують, що інновації водночас створюють нові можливості та генерують ризики, а отже, вимагають інтегрованого підходу до управління. Недостатньо розробленим залишається питання поєднання систем інноваційного та ризик-менеджменту в єдину модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства – саме на його вирішення спрямоване дане дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування ролі інновацій як ефективного інструменту управління ризиками та формування конкурентних переваг підприємств в умовах невизначеності та динамічного бізнес-середовища, а також визначення напрямів інтеграції інноваційного та ризик-менеджменту у систему стратегічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Проблематика взаємозв'язку інновацій, ризиків та конкурентоспроможності підприємств займає центральне місце у сучасних економічних дослідженнях. У наукових джерелах підкреслюється, що інноваційна діяльність становить багатовимірний процес, який охоплює технологічні, організаційні, процесні та маркетингові нововведення й формує основу довгострокової конкурентоспроможності. Інновації розглядаються як стратегічний ресурс, здатний забезпечити підприємству підвищення ефективності виробництва, формування нових ринкових можливостей та посилення адаптивності до змін зовнішнього середовища [1, с. 14].

Інновації виступають комплексним інструментом формування конкурентоспроможності підприємства, впливаючи одночасно на стратегічні, технологічні, ринкові та виробничі характеристики його діяльності. Інноваційні процеси сприяють внутрішній трансформації бізнес-процесів, підвищенню ефективності ресурсного використання, оптимізації виробництва та формуванню нових сегментів попиту. Конкурентні переваги демонструють, що інновації виступають потужним каталізатором розвитку підприємства, забезпечуючи комплексні трансформації як у внутрішніх процесах, так і у взаємодії з ринком. Важливо враховувати, що інновації, окрім економічних переваг, можуть мати й негативні наслідки для екології чи суспільства. Навіть дотримуючись чинних законодавчих норм, нехтування цими побічними ефектами може створити серйозні загрози для стабільності бізнесу [2].

Інноваційний ризик є невід'ємною складовою інноваційної діяльності підприємства, яка визначає як рівень потенційної небезпеки, так і масштаби майбутніх можливостей для розвитку. Інноваційні ризики з одного боку здатні спричинити значні фінансові, технологічні чи організаційні втрати, а з іншого – формують підґрунтя для технологічних проривів, оновлення бізнес-моделі та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Мінімізувати загрози та значно підвищити ймовірність успіху дозволяє ефективне управління ризиками, ґрунтовне планування та аналіз як власних, так і чужих помилок.

Ризики, що виникають у процесі господарської діяльності, мають комплексний характер та охоплюють широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть як стримувати, так

і стимулювати інноваційну активність. Для всебічної оцінки потенційних загроз доцільним є використання класифікації ризиків, що враховує не лише традиційні ризики, але й сучасні виклики – цифрові, регуляторні, ESG-ризики (рис. 1).

Запропонована 9-блокова модель ризиків промислового підприємства формує цілісний системний підхід до їх ідентифікації та групування, що дає змогу комплексно оцінити вплив кожної категорії ризиків на інноваційну активність та конкурентоспроможність підприємства. Особливої уваги набувають сучасні види ризиків – цифрові, регуляторні, енергетичні та ESG-ризики, оскільки саме вони в сучасних умовах визначають здатність підприємства впроваджувати інновації та утримувати стійкі ринкові позиції.

Структуризація ризиків у межах моделі дозволяє чітко виокремити інноваційні ризики як стратегічно пріоритетний об'єкт управління, адже вони визначають траєкторію технологічного розвитку, швидкість модернізації та рівень конкурентних переваг. Комплексний погляд на ризики дає змогу не лише своєчасно реагувати на потенційні загрози, а й трансформувати окремі ризики в драйвери технологічного оновлення, підвищення ефективності та розвитку нових компетенцій.

Узагальнення представленої класифікації дає змогу сформувати цілісне бачення ризикового поля, у межах якого функціонує промислове підприємство, та визначити ті групи ризиків, що найбільш суттєво впливають на його інноваційний потенціал. Однак для повного розуміння механізмів формування стійкості та конкурентних переваг необхідно проаналізувати, яким чином інноваційна активність підприємств трансформується під впливом зазначених ризиків, які саме тенденції інноваційного розвитку спостерігаються на національному рівні та які структурні зміни відбуваються у сфері впровадження інновацій.

Аналіз динаміки інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2020–2024 рр. засвідчує нестійкий, хвилеподібний характер розвитку інноваційного сектору (рис. 2). У 2020 році зафіксовано найвищі показники – 809 інноваційно активних підприємств, із яких 718 впроваджували інновації, що забезпечило випуск 4066 найменувань нової або вдосконаленої продукції. Упродовж 2021–2023 рр. спостерігалось суттєве скорочення як кількості інноваційно активних підприємств, так і обсягів упровадженої інноваційної продукції, що



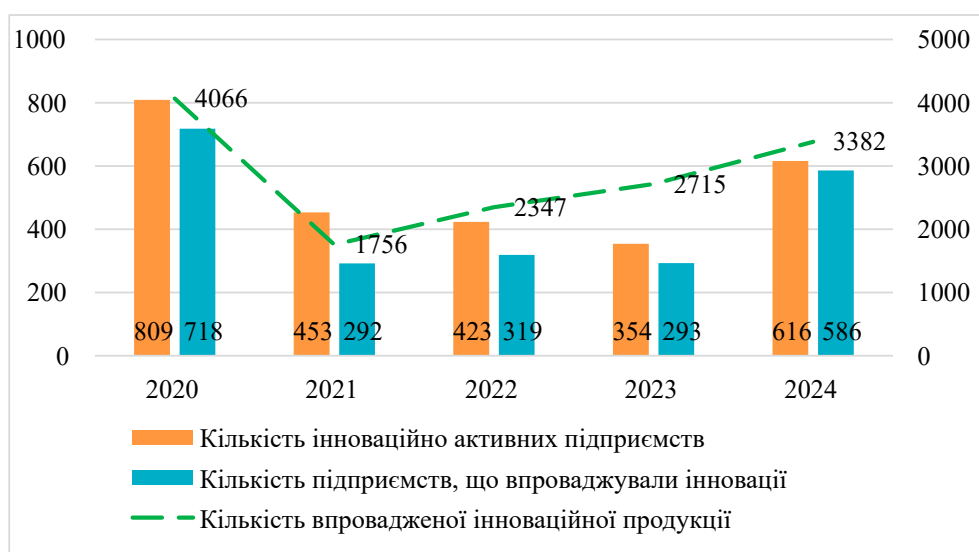
**Рис. 1. Види ризиків в діяльності сучасного промислового підприємства**

*Джерело: власна розробка авторів*

пояснюється ускладненнями економічної ситуації, воєнними ризиками, дефіцитом фінансових ресурсів і порушенням логістичних ланцюгів.

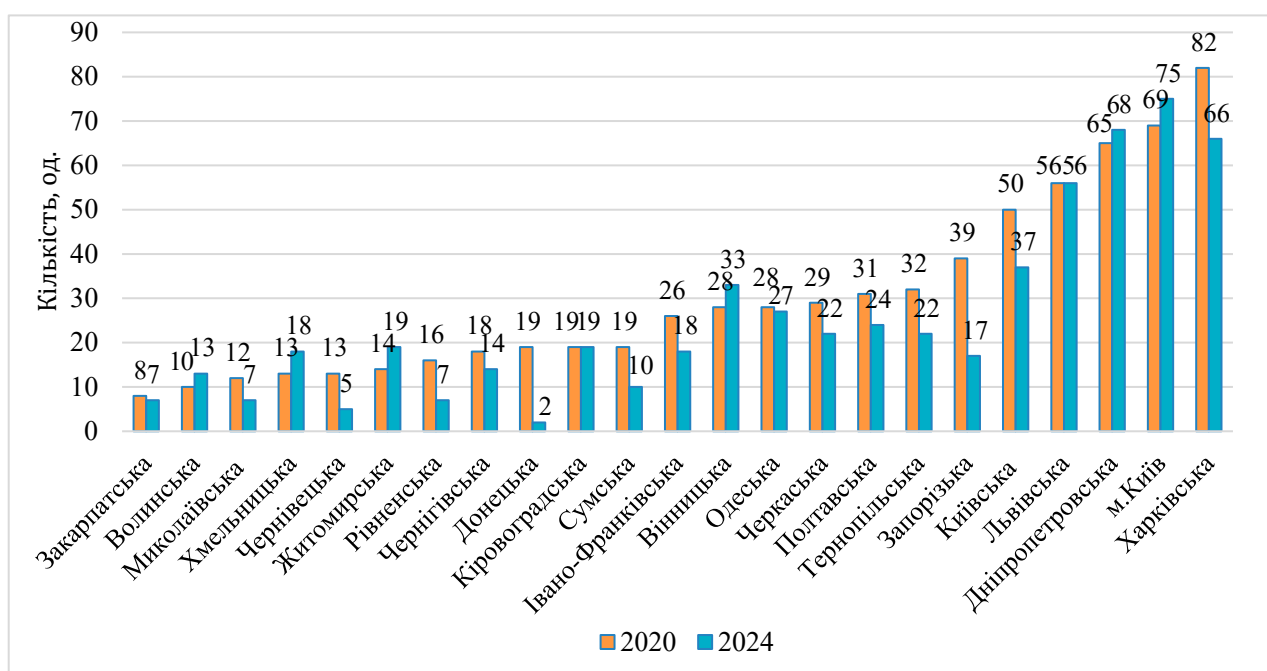
Разом із тим, у 2024 році відзначається поживлення інноваційної активності – кількість інноваційно активних підприємств зростає до 616 одиниць, а тих, що безпосередньо впроваджували інновації – до 586. Позитивну тенденцію підтверджує й збільшення кількості інноваційної продукції до 3382 найменувань. Це свідчить про поступову адаптацію промислового сектору до воєнних умов, переорієнтацію виробничих процесів, активізацію державних та міжнародних програм підтримки інновацій і релокованого бізнесу.

Рівень інноваційної активності промислових підприємств в Україні залишається нерівномірним, що зумовлює різну спроможність регіонів протидіяти економічним ризикам і забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу (рис. 3). Результати регіонального аналізу свідчать, що протягом 2020–2024 рр. інноваційна активність промислових підприємств України зазнала



**Рис. 2. Кількість інноваційно активних промислових підприємств України**

Джерело: складено авторами на основі [8]



**Рис. 3. Кількість промислових підприємств за регіонами, що впроваджували інновації в 2020 та 2024 році, одиниць**

Джерело: складено авторами на основі [9]

глибокої просторової трансформації, зумовленої воєнними ризиками, релокацією виробництва, змінами у фінансуванні та доступі до ринків.

Попри загальне скорочення кількості інноваційно активних підприємств у більшості областей, окремі регіони продемонстрували адаптаційне зростання – зокрема м. Київ (з 69 до 75 підприємств), Дніпропетровська (з 65 до 68), Вінницька (з 28 до 33), Хмельницька (з 13 до 18) та Житомирська область (з 14 до 19). Це свідчить про формування нових осередків інноваційної стійкості, де підприємства активно використовують інновації як механізм протидії ризикам – шляхом цифровізації процесів, впровадження енергоощадних технологій, переорієнтації на внутрішній ринок та участі в міжнародних програмах підтримки.

Натомість значне зниження показників спостерігається у промислово розвинених східних і південних регіонах: Харківська область (на 16 од.), Запорізька (22), Київська (13), Полтавська (7), Черкаська (7). Це наслідок руйнування виробничої інфраструктури, релокації потужностей, скорочення інвестицій та зростання операційних ризиків. Найбільше скорочення підприємств спостерігається у Донецькій (з 19 до 2), Миколаївській (з 12 до 7), Чернівецькій (з 13 до 5), Рівненській області (з 16 до 7), що підтверджує високу вразливість регіональних економік до зовнішніх шоків.

Таким чином, у 2024 році формується новий просторовий профіль інноваційної активності, що характеризується зростанням ролі центральних і західних регіонів та спадом у східній і південній частинах країни. Така трансформація підтверджує, що інновації виконують стратегічну функцію управління ризиками, виступаючи основним інструментом економічної адаптації підприємств. Вони дають змогу не лише компенсувати втрати, а й формувати нові конкурентні переваги на основі технологічного оновлення, цифровізації процесів, розширення партнерств і підвищення інвестиційної гнучкості.

Можна стверджувати, що інноваційна діяльність у промисловості України стає ключовим чинником посткризової стабілізації та довгострокової конкурентоспроможності. Підприємства, які інтегрують інновації у систему стратегічного управління, демонструють вищу здатність до прогнозування ризиків, їх нейтралізації та забезпечення сталого розвитку навіть в умовах воєнних викликів. Ці результати створюють підґрунтя для подальшого розгляду механізмів реалізації інноваційних стратегій управління ризиками як ключового напрямку посилення конкурентних позицій промислових підприємств України.

Після аналізу загальної та регіональної динаміки інноваційної активності важливо розглянути структурні характеристики інноваційної діяльності, адже саме тип і спрямованість інновацій визначають здатність підприємств протистояти ризикам та формувати стійкі конкурентні переваги.

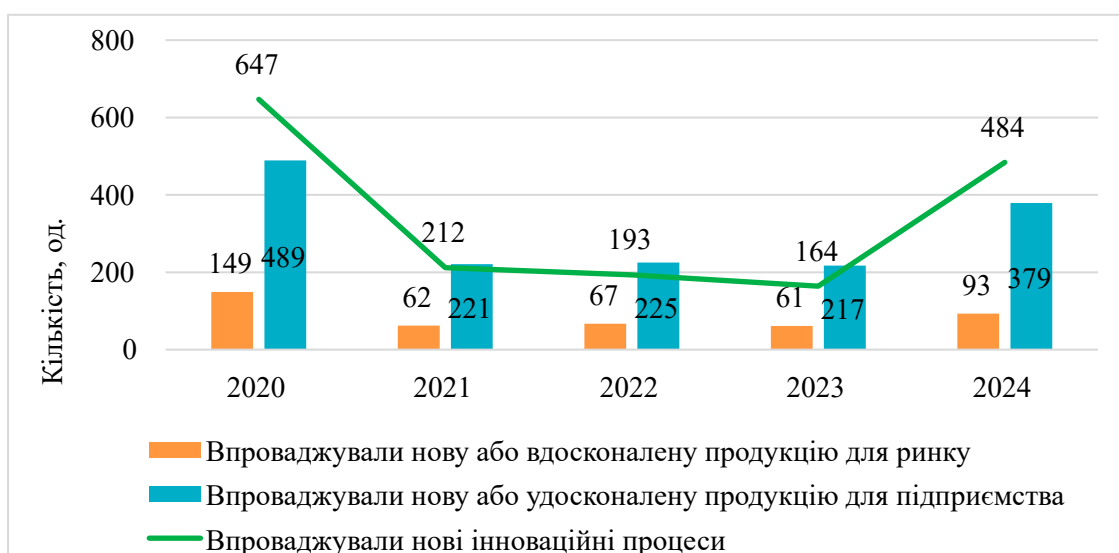
Показники щодо впровадження різних видів інновацій – продукції нової для ринку, продукції нової для підприємства та інноваційних процесів – дозволяють оцінити, яким чином підприємства адаптуються до зовнішніх викликів та які інноваційні стратегії вони обирають в умовах воєнної економіки (рис. 4).

Аналіз динаміки видів інновацій засвідчує, що у 2020–2024 рр. промислові підприємства України проходили через три етапи: докризове зростання, різке падіння через шок та невідомість, поступове відновлення, орієнтоване на внутрішню трансформацію та підвищення операційної стійкості.

У 2020 р. найбільша кількість підприємств впроваджувала інноваційні процеси (647 од.) і продукцію нову для підприємства (489 од.), що свідчить про технологічний розвиток сектору. У 2021–2023 рр. спостерігається критичне скорочення інноваційних зусиль (наприклад, зменшення процесних інновацій – з 647 до 164 од.). Підприємства вимушено переходили від інноваційної експансії до моделей виживання – переорієнтовуючи ресурси на підтримку діяльності та безпеки.

Втім, у 2024 р. відзначено значне відновлення інноваційних процесів (484 підприємства) та внутрішніх продуктових інновацій (379 підприємств). Це свідчить про перехід від екстреного антикризового управління до стратегій адаптивного розвитку та технологічного оновлення.

Особливо показово, що зростання процесних інновацій випереджає темпи відновлення ринкових новинок. Це означає, що підприємства першочергово зміцнюють внутрішню операційну



**Рис. 4. Кількість промислових підприємств України, що впроваджували інновації, одиниць**

*Джерело: складено авторами на основі [8]*

стійкість, цифровізують виробництво, оптимізують витрати та модернізують технологічні цикли, а вже потім повертаються до активної ринкової інноваційної конкуренції.

Таким чином, інновації виступають ключовим механізмом ризик-менеджменту, забезпечуючи:

- стійкість до економічних та логістичних загроз,
- гнучкість бізнес-моделей,
- можливість швидкого реагування на зміни середовища,
- основу для відновлення та нарощення конкурентоспроможності у поствоєнний період.

У сучасних умовах інновації перестають бути лише інструментом розвитку – вони стають стратегічним щитом підприємства, що визначає його здатність вистояти і перемагати в умовах невизначеності. У 2020–2024 рр. відбувся не лише кількісний спад інноваційної активності, а й якісне переформатування інноваційного простору країни: активізувалися ті підприємства, що мають реальний потенціал впровадження, тоді як менш ефективні учасники інноваційної системи були витіснені з ринку.

Разом із кількісними показниками важливо оцінити економічні результати інноваційної діяльності, оскільки саме вони демонструють здатність підприємств перетворювати інноваційні рішення на конкурентні переваги та фінансові результати. У цьому контексті ключовим індикатором виступає обсяг реалізованої інноваційної продукції.

У 2024 році обсяг реалізованої інноваційної продукції досяг 187,9 млрд. грн, що є більш ніж триразовим зростанням порівняно з 2020 роком та майже чотирикратним відносно 2022 року. Водночас частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації збільшилася до 2,0%, що свідчить про структурне посилення інноваційної компоненти в промисловому виробництві. Особливо показово, що приріст відбувся як за продукцією, новою для ринку (з 10,8 млрд. грн. у 2020 р. до 67,5 млрд. грн. у 2024 р.), так і за продукцією, новою лише для підприємства (з 48,7 млрд. грн. до 120,4 млрд. грн.) [10]. Підприємства поєднують ринкові інновації з глибокими внутрішніми технологічними змінами, що посилює їхню адаптивність, зменшує ризики операційних збоїв і створює основу для масштабування виробництва.

Аналіз динаміки реалізації інноваційної продукції дозволяє оцінити фактичні результати інноваційної діяльності промислових підприємств та виявити тенденції зміни їх ринкової активності. Але, для повного розуміння причин цих змін необхідно проаналізувати ресурсну базу інноваційного розвитку, зокрема фінансові можливості підприємств та структуру джерел фінансування інновацій.

Динаміка витрат на інновації у промисловості України у 2020–2024 рр. демонструє хвилеподібний характер, що відображає реакцію підприємств на зростаючу невизначеність. Після скорочення інвестицій з 14,4 млрд. грн. у 2020 р. до мінімальних 7,0 млрд. грн. у 2023 р., у 2024 р. спостерігається різке зростання до 15,1 млрд. грн. – вище довоєнного рівня. Це свідчить про перехід до фази інноваційного відновлення та узгоджується з прискоренням темпів реалізації інноваційної продукції. Фінансування інновацій у 2024 р. на понад 71 % забезпечувалось власними коштами підприємств, що підкреслює їхню самостійність і обмежений доступ до кредитів (566,3 млн. грн. проти 1377,2 млн. грн. у 2020 р.). Водночас обсяг інвестицій зовнішніх інвесторів зріс із 125,3 млн. грн. у 2020 р. до 1908,6 млн. грн. у 2024 р., що відображає поступове повернення довіри до українського інноваційного сектору [11].

Така структура фінансування формує гібридну модель інноваційного розвитку: власні ресурси забезпечують базову стійкість, тоді як зовнішні інвестиції – можливість масштабування та міжнародної інтеграції. Це підтверджує, що інновації дедалі більше виконують роль інструменту ризик-менеджменту, підсилюючи адаптивність і конкурентоспроможність промислових підприємств.

Інноваційний розвиток формує п'ять стратегічних груп конкурентних переваг підприємства – продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові та фінансові. На продуктовому рівні інновації забезпечують створення унікальної цінності, здатної диференціювати підприємство на ринку. Технологічні переваги відображають підвищення ефективності та ресурсної продуктивності, зумовлені впровадженням сучасних технологій. Організаційні інновації формують гнучку корпоративну систему, орієнтовану на швидку адаптацію та розвиток. Маркетингові інновації посилюють ринкові позиції, підвищують впізнаваність бренду та сприяють розширенню збутових каналів. Фінансові переваги інтегрують результати дії попередніх блоків, забезпечуючи зростання прибутковості, інвестиційної привабливості та загальної стійкості підприємства [4, с. 64].

Таким чином, інновації поступово трансформуються із засобу технологічного оновлення у стратегічний ресурс фінансової стабільності та конкурентної переваги. Наведені тенденції підтверджують, що інновації виконують роль активного економічного механізму нейтралізації ризиків, компенсуючи втрати, забезпечуючи ресурсну гнучкість, диверсифікуючи бізнес-процеси та формуючи нові моделі конкурентної поведінки промислових підприємств.

Особливістю інноваційної діяльності є те, що вона не лише супроводжується значним рівнем ризиків, а й сама виступає їхнім джерелом. Інноваційні проекти характеризуються високою невизначеністю, тому їхнє впровадження потребує готовності підприємства до можливих непередбачуваних наслідків та коливань результативності. Одним із найбільш ефективних механізмів підвищення стійкості до таких ризиків є диверсифікація інноваційної діяльності. Формування портфеля інновацій дозволяє розподілити ризики між різними проектами, зменшити залежність підприємства від окремих напрямів розвитку та створити умови для оперативної адаптації до змін ринкового й технологічного середовища. У цьому контексті диверсифікація розглядається не лише як інструмент мінімізації потенційних втрат, а як важлива складова стратегічної моделі управління інноваційним розвитком підприємства [6, с. 149].

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективне управління ризиками інноваційних проєктів набуває значення не лише як обов'язкова управлінська функція, а як самостійний стратегічний ресурс. Використання підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків дозволяє підприємствам не тільки своєчасно реагувати на потенційні загрози, але й розкривати повний потенціал інноваційних рішень. Такий підхід забезпечує сталість розвитку, підсилює адаптивність бізнесу та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг [7, с. 12].

Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах значною мірою визначається його здатністю не лише реагувати на наявні ризики, а й активно ними управляти. Ефективна взаємодія з ризиками забезпечує підприємству можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно коригувати стратегічні пріоритети та формувати гнучкі бізнес-моделі.

Управління ризиками відкриває додаткові можливості для впровадження інновацій і створення стійких конкурентних переваг, що є критично важливим в умовах динамічного ринкового середовища [12, с. 175].

Сукупність розглянутих факторів дозволяє зробити висновок, що інноваційний сектор поступово переходить від режиму виживання до режиму інноваційного відновлення та капіталізації інноваційних рішень, що стає ключовим механізмом модернізації та зміцнення економічної безпеки України.

Аналіз динаміки інновацій та фінансових показників засвідчив зростання ролі інновацій у формуванні антикризової стійкості підприємств. Це обумовлює необхідність візуалізації логіки впливу інновацій на ризик-менеджмент і конкурентоспроможність. У зв'язку з цим доцільним є представлення концептуальної моделі, що інтегрує інноваційні інструменти з механізмами управління ризиками.

Представлена концептуальна модель відображає логічну послідовність впливу інновацій на забезпечення стійкості та зміцнення конкурентних позицій промислових підприємств в умовах невизначеності. Впровадження технологічних, продуктових, процесних та організаційних інновацій активує механізми ризик-менеджменту, сприяє зниженню вразливості підприємств до зовнішніх та внутрішніх загроз, створює умови для формування стійких конкурентних переваг. У результаті формується інноваційно адаптивна та стійка промислова система, здатна трансформувати ризики у нові можливості та забезпечувати довгострокову ефективність і конкурентоспроможність.

Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій промисловим підприємствам доцільно впроваджувати ризик-орієнтовані підходи до управління та застосувати цифрові аналітичні інструменти, що забезпечують своєчасну ідентифікацію загроз і підвищують якість управлінських рішень. Підприємствам доцільно формувати збалансований інноваційний портфель, поєднуючи технологічні, продуктові й ринкові інновації, а також розширювати доступ до зовнішніх джерел фінансування, включаючи міжнародні гранти, венчурні фонди та партнерські інвестиційні механізми. Важливою умовою прискорення інноваційного розвитку є поглиблення співпраці з університетами, науковими установами та технопарками, що сприяє швидшому впровадженню нових технологій і комерціалізації їх результатів. Паралельно підприємства мають інвестувати у розвиток кадрового потенціалу та цифрових компе-



**Рис. 5. Концептуальна модель впливу інновацій на забезпечення стійкості та зміцнення конкурентних позицій промислових підприємств**

*Джерело: власна розробка авторів*

тентностей, оскільки саме кваліфікований персонал забезпечує ефективне виконання інноваційних проєктів та підвищує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що інновації є визначальним інструментом забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах нестабільності та воєнних викликів. Статистичний аналіз продемонстрував циклічний характер інноваційної активності у 2020–2024 рр., з різким спадом у 2022–2023 рр. і тенденцією до відновлення у 2024 р., що супроводжується зростанням обсягів реалізації інноваційної продукції, активізацією внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування та диверсифікацією інноваційних ініціатив підприємств.

Інновації виступають не лише засобом технологічного оновлення, а й ключовим механізмом ризик-менеджменту, який забезпечує адаптивність, зниження вразливості до зовнішніх загроз та формування довгострокових ринкових переваг. Запропонована концептуальна модель доводить, що саме синергія інноваційної діяльності, ефективного управління ризиками та стратегічного використання фінансових ресурсів формує підґрунтя для переходу від моделі кризового реагування до моделі інноваційного розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Іщейкін Т., Завгородній В. Р., Мошенець Н. Інновації як інструмент забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. № 3. С. 12–18.
2. Гринкевич С. С., Беньо Ю.-І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>
3. Ямненко Г.Є. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1(69), ч. 1. С. 100–106.
4. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 61–65.
5. Шмітка С., Єнджейчик Л. Інновація як важливий елемент створення конкурентної переваги для сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 38–48.
6. Кущик А. П., Савенко Д. М. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства з урахуванням її диверсифікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1, т. 2 (283/2). С. 145–153.
7. Лобунець Т. В., Мединська Т. І., Рейкін В. С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25373/1/897.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) за регіонами за 2020–2024 роки. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).
9. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за регіонами з розподілом за напрямками інноваційної діяльності за 2020–2024 роки. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
10. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємств за регіонами. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
11. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат за регіонами у 2020–2024 роках. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2025).
12. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3(49). С. 169–177.
13. Тебенко В. М., Бігун В. В., Почерніна Н. В. Цифрова економіка як каталізатор інновацій у сучасних бізнес-моделях: нові можливості та ризики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9(279). С. 39–49.
14. Urbancová H. Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*. 2013. Vol. 5(1). P. 82–96.
15. Top Risks 2023: The Bottom Line for Business. KPMG International. February 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/kpmg-geopolitics-top-risks-2023-bottom-line-for-business.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
16. Vita Tebenko, Natalia Kutsai, Maryna Shashyna, Olena Omelianenko and Ivanna Bakushevych. Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69. P. 307–315. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.32>

## References:

1. Ishcheeykin T., Zavgorodniy V. R., Moshynets N. (2025). Innovatsiyyi yak instrument zabezpechennya perevah suchasnoho pidpryyemstva [Innovation as a tool for ensuring competitive advantages of a modern enterprise]. *Visnyk PDAU (Ekonomika, upravlinnya, finansy)*, no. 3, pp. 12–18. (in Ukrainian)
2. Hrynkevich S. S., Benyo Yu.-I. Yu. (2023). Innjvatsiyyi yak chynnyk zabezpechennya konkurennykh perevah pidpryyemstva [Innovation as a factor in ensuring competitive advantages of a enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05> (in Ukrainian)
3. Yamnenko H. Ye. (2015). Innovatsiyni aspekty zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Innovative aspects of ensuring the competitiveness of enterprises]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky I torhivli*, no. 1(69)1, pp. 100–106. (in Ukrainian)
4. Zagrebelna I. L., Dyadyk T. V., Kosenko V. M. (2024). Innjvatsiynny rozvytok yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Innovative development as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Ukrayins'ky zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, no. 9(3), pp. 61–65. (in Ukrainian)
5. Shmitka S., Yenzheychyk I. (2020). Innjvatsiyyi yak vazhlyvy element stvorennya konkurennoyi perevahy dlya suchasnykh pidpryyemstv [Innovation as an important element of creating competitive advantage for modern enterprises]. *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk*, no. 5(66), pp. 38–48. (in Ukrainian)
6. Kuschyk A. P., Savenko D. M. (2025). Upravlinnya ryzykamy innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv z urakhuvannyam yiyi dyversyifikatsiyi [Risk management of innovative activities of enterprises taking into account its diversification]. *Aktual'ni problem ekonomiky*, vol. 1, no. 2(283/2), pp. 145–153. (in Ukrainian)
7. Lobunets T. V., Medinska T. I., Reikin V. S. (2024). Analiz ryzykiv innovatsiynnykh proyektiv u ukrains'komu menedzhmenti ta marketynhu: stratehichni aspekty [Risk analysis of innovation projects in Ukrainian management and marketing: strategic aspects]. *Akademichni vizyiyi*, no. 28. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25373/1/897.pdf> (in Ukrainian)
8. Kil'kist' promyslovykh pidpruyemstv, shcho vprovadzhuyut' innovatsiyu (produksiyu ta/abo innovatsiyuni protsesy) za rehionamy za 2020–2024 roky [Number of industrial enterprises implementing innovation (products and/or innovative processes) by region for 2020–2024]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
9. Kil'kist' innovatsiyno aktyvnykh promyslovykh pidpryyemstv za rehionamy z rozpodilom za napryamamy innovatsiynoyi diyal'nosti za 2020–2024 roky [Number of innovatively active industrial enterprises by region with distribution by areas of innovative activity for 2020–2024]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
10. Obsyah realizovanoyi innovatsiynoyi produktsiyi (tovariv, posluh) pidpryyemstv za regionamy [Volume of innovative products (good, services) sold by enterprises by region]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
11. Vytraty na innovatsiyyi promyslovykh pidpryyemstv za vydamy vytrat za rehionamy u 2020–2024 rokakh [Innovation spending of industrial enterprises by type of expenditure by region in 2020–2024]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
12. Tebenko V. M., Boltyanska L. O., Lysak O. I. (2023). Upravlinnya ryzykamy yak napryam zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Risk management as a direction for ensuring the competitiveness of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 3(49), p. 169–177. (in Ukrainian)
13. Tebenko V. M., Bigun V. V., Pochernina N. V. (2024). Tsyfrova ekonomika yak katalizator innovatsiyi u suchasnykh biznes-modelyakh: novi mozhlyvosti ta ryzyky [Digital economy as a catalyst for innovation in modern business: new opportunities and risks]. *Aktual'ni problem ekonomiky*, no. 9(279), pp. 39–49. (in Ukrainian)
14. Urbancová H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, no. 5(1), pp. 82–96.
15. Top Risks 2023: The Bottom Line for Business. *KPMG International*, February. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/kpmg-geopolitics-top-risks-2023-bottom-line-for-business.pdf>.
16. Vita Tebenko, Natalia Kutsai, Maryna Shashyna, Olena Omelianenko and Ivanna Bakushevych. (2024). Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs*, no. 69, pp. 307–315. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.32>

**Tebenko V. M.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
vita.tebenko@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-0459-2555

**Lysak O. I.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
oksana.lysak@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-6744-1471

**Boltianska L. O.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-6314-4429

## INNOVATIONS AS A TOOL FOR RISK MANAGEMENT AND ENSURING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE

*Abstract.* This article investigates the role of innovation as a strategic instrument for risk management and the strengthening of competitive advantages of Ukrainian industrial enterprises under conditions of uncertainty and wartime disruption. Using official statistical data for 2020–2024, the study examines the dynamics of innovation activity, the volume and structure of innovative product sales, and the sources of financing innovation. The research methodology is based on statistical analysis, comparison, and structural–dynamic assessment, which allowed identifying key phases of decline and recovery in industrial innovation development. The results demonstrate a pronounced decline in innovation activity during 2022–2023 as a consequence of military aggression, logistical disruptions, loss of production capacities, and heightened financial risks. However, 2024 marks the beginning of a recovery phase characterized by an increase in the number of innovation-active enterprises, substantial growth in innovative product sales, and diversification of innovation funding, including expanded participation of external investors. The findings confirm that innovation plays a decisive role in enhancing resilience, adaptability, and long-term competitiveness in the industrial sector. The study reveals the transition of enterprises from reactive survival strategies toward proactive innovation-driven development and market expansion. Innovation becomes not only a mechanism for technological modernization but also a core tool for reducing operational, market, and systemic risks and for supporting business continuity under crisis conditions. The scientific novelty of this study lies in the comprehensive assessment of innovation dynamics in the Ukrainian industrial sector during the wartime period and its transformation toward a recovery-driven model. The practical value of the results consists in offering evidence-based recommendations for enterprises and policymakers aimed at strengthening institutional support, improving investment mechanisms, and enhancing cooperation between business, government, and research institutions to accelerate post-war industrial recovery and ensure sustainable competitiveness.

**Key words:** innovations, risk management, competitiveness, competitive advantages, innovation activity, resilience.

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 07.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025