

**Погребняк А. Ю.**  
*магістрант кафедри менеджменту підприємств*  
ORCID: 0009-0002-5106-6854;

**Гук О. В.**  
*канд. екон. наук, доц.,*  
*доцент кафедри менеджменту підприємств*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря*  
*Сікорського», м. Київ, Україна*  
ORCID: 0000-0002-8129-8392

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах функціонування підприємств посилення глобальної конкуренції, прискорення технологічних змін та нестабільність споживчого попиту зумовлюють необхідність трансформації підходів до стратегічного управління. Традиційні моделі розвитку, орієнтовані на екстенсивне зростання та використання наявного продуктового портфеля, поступово втрачають ефективність. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування стратегії розвитку підприємства на основі впровадження нових видів продукції, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Продуктові інновації виступають ключовим фактором стратегічного розвитку сучасного підприємства, оскільки вони створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечують довгострокову стабільність на ринку. На відміну від цінової конкуренції, яка має обмежений потенціал і часто призводить до зниження маржинальності, інноваційний продукт дозволяє підприємству здійснювати ефективну диференціацію. Крім того, він підвищує споживчу цінність пропозиції та сприяє формуванню нових ринкових ніш. Згідно з концепцією конкурентних стратегій, інновації виступають важливим інструментом реалізації стратегії диференціації та забезпечення унікальної ринкової позиції підприємства [1].

Формування стратегії розвитку на основі впровадження нового продукту передбачає поетапний процес, що включає генерацію інноваційних ідей, їхній систематичний відбір, економічне обґрунтування, подальшу розробку та комерціалізацію. На початковому етапі особливого значення набуває аналіз ринкового середовища. Його метою є виявлення незадоволених або латентних потреб споживачів, а також оцінка потенціалу ринку для нового продукту. Використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема аналізу поведінки споживачів і сегментації цільової аудиторії дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити ймовірність успішного виведення нового продукту на ринок. Таким чином, стратегія розвитку на основі інноваційного продукту поєднує аналітичний підхід з практичною реалізацією, що забезпечує підприємству конкурентні переваги та перспективи зростання [2].

Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, що характеризується постійними економічними, технологічними та ринковими змінами, і в свою чергу зумовлює необхідність впровадження адаптивних стратегій розвитку. Водночас цифровізація суттєво трансформує бізнес-процеси, зокрема у логістичній, маркетинговій та виробничій сферах і управління ланцюгами постачання. За цих умов інтеграція сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та автоматизація, є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства [3].

Наступним етапом в процесі формування стратегії розвитку є оцінка внутрішнього потенціалу підприємства щодо реалізації інноваційної стратегії. Даний етап включає аналіз виробничих потужностей, технологічного рівня, фінансових ресурсів та кадрового забезпечення. Впровадження нового продукту часто потребує модернізації виробництва, що пов'язано із залученням інвестицій та впровадженням нових технологічних рішень. У цьому контексті особливу роль відіграє інтеграція інноваційного менеджменту у загальну систему управління підприємством, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень [4].

Важливим аспектом для стратегічного розвитку підприємства є економічне обґрунтування інноваційних проєктів, оскільки впровадження нової продукції супроводжується підвищеним рівнем ризику та невизначеності. Для оцінки ефективності таких проєктів доцільно використовувати комплекс фінансово-економічних показників, серед яких ключове місце займають чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутковості та індекс рентабельності інвестицій. Їх застосування дозволяє не лише оцінити доцільність інвестування, а й здійснити порівняння альтернативних варіантів розвитку підприємства [5].

Окрему увагу слід приділити управлінню ризиками інноваційної діяльності, оскільки вони можуть істотно впливати на ефективність реалізації стратегії впровадження нової продукції. Основними видами таких ризиків є технологічні, ринкові та фінансові. Технологічні ризики пов'язані з можливими недоліками або помилками в процесі розробки продукту, що можуть призвести до затримок, додаткових витрат або необхідності внесення змін у технічні характеристики продукту. Фінансові ризики виникають у разі перевищення запланованих витрат або недостатнього фінансування для завершення проєкту чи непередбачених економічних коливань, які можуть знизити рентабельність. Для мінімізації впливу зазначених ризиків і усунення їхніх негативних наслідків доцільно застосовувати різноманітні методи управлінського аналізу та прогнозування. Зокрема, методи сценарного аналізу дозволяють оцінити результати впровадження продукту за різних умов та визначити найбільш оптимальні шляхи реагування на потенційні ризики. Метод чутливості допомагає виявити ключові фактори, які найбільше впливають на фінансові та операційні показники проєкту, а імітаційне моделювання дозволяє змодельовати комплекс взаємозв'язаних процесів і передбачити можливі відхилення від планових результатів. Використання цих інструментів підвищує обґрунтованість управлінських рішень та забезпечує більшу передбачуваність результатів інноваційної діяльності [6].

Не менш важливим аспектом є організаційне забезпечення впровадження нової продукції. Ефективна реалізація інноваційної стратегії потребує не лише фінансових і технічних ресурсів, але й формування відповідної організаційної структури, яка забезпечує координацію та взаємодію всіх підрозділів підприємства. Розвиток інноваційної культури в компанії та стимулювання творчої активності персоналу сприяє підвищенню мотивації працівників і їх готовності до змін, що є критично важливим для швидкого та якісного виведення продукту на ринок. Впровадження принципів кроссфункціональної взаємодії між підрозділами дозволяє оптимізувати процеси розробки, скоротити час виходу продукту на ринок та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Завдяки комплексному підходу управління ризиками та організаційного забезпечення підприємство отримує можливість досягнути стратегічних цілей у сфері інновацій, а також закріпити свої конкурентні позиції на ринку.

Крім того, в умовах динамічного ринкового середовища важливу роль відіграє цифровізація процесів розробки та впровадження нових продуктів. Використання цифрових технологій, зокрема систем управління життєвим циклом продукту (PLM), дозволяє підвищити ефективність координації робіт, скоротити витрати часу та ресурсів, а також забезпечити більш високий рівень контролю за реалізацією інноваційних проєктів.

Важливим елементом формування стратегії розвитку на основі продуктових інновацій є управління життєвим циклом нового продукту. Кожен етап життєвого циклу — від впровадження до спаду — потребує застосування відповідних стратегічних рішень щодо ціноутворення, просування та масштабування виробництва. Зокрема, на етапі впровадження ключовими є інвестиції у маркетингову підтримку та формування попиту, тоді як на етапі зростання — оптимізація виробничих процесів і розширення ринку збуту. Врахування закономірностей життєвого циклу продукту дозволяє підприємству своєчасно коригувати стратегію розвитку, підвищуючи ефективність використання ресурсів і забезпечуючи стабільність фінансових результатів [2].

Крім того, важливою складовою стратегічного розвитку підприємства є забезпечення синергії між новим продуктом і наявним продуктивним портфелем. Впровадження інновацій має інтегруватися у загальну систему управління асортиментом, що дозволяє уникнути внутрішньої конкуренції між продуктами та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Використання портфельних підходів сприяє раціональному розподілу ресурсів між інноваційними та традиційними напрямками діяльності в умовах ринкової невизначеності [1].

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства на основі продуктових інновацій є комплексним процесом, що охоплює аналіз ринку, оцінку ресурсного потенціалу, фінансове обґрунтування та організаційне забезпечення інноваційної діяльності. Впровадження нових видів продукції дозволяє підприємствам не лише зміцнювати свої конкурентні позиції, а й формувати передумови для сталого економічного зростання в умовах ринкової невизначеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптивних моделей стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств з урахуванням цифрової трансформації економіки.

#### Список використаних джерел

1. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2008. 396 p.
2. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 714 p.
3. Гук О.В., Мохонько Г.А. Адаптивні стратегії розвитку підприємств в умовах формування механізму логістичного менеджменту та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. № 1 (283), січень 2025. URL: <https://economics.net/issue/%e2%84%96-1-283-%d1%81%d1%96%d1%87%d0%b5%d0%bd%d1%8c-2025/> (дата звернення: 26.03.2026).
4. Trott P. *Innovation Management and New Product Development*. 6th ed. Pearson, 2017. 600 p.
5. Damodaran A. *Applied Corporate Finance*. 4th ed. Wiley, 2014. 688 p.
6. OECD. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018