

УДК 005.591.6:004.9

Коваленко Дмитро Іванович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет
технологій та дизайну
ORCID: 0000-0002-0853-0546

Даценко Вікторія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки, бізнесу
та міжнародних відносин
Університет митної справи та фінансів
ORCID: 0000-0002-4670-6848

Сухорукова Ольга Аркадіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
підприємств
Національний технічний університет
України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»
ORCID: 0000-0001-7157-8270

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-31>

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СИНТЕЗ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЕРЕЖЛИВИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Анотація. Вступ. У статті обґрунтовано концептуальні засади стратегії управління інноваціями в умовах цифровізації на основі синтезу креативного менеджменту та бережливих підходів до проектування бізнес-моделей. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання розриву між генерацією нових ідей (креативний менеджмент) та їх ефективною реалізацією з мінімальними витратами (бережливе підприємництво) в умовах цифрової трансформації.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальних засад стратегії управління інноваціями в умовах цифровізації, яка базується на синтезі креативного менеджменту та бережливих підходів до проектування бізнес-моделей.

Матеріали і методи. Використано комплекс методів стратегічного аналізу, оцінки конкурентоспроможності та стратегічного управління.

Результати. Проаналізовано сучасні наукові підходи до інноваційного менеджменту, креативності, цифрових бізнес-моделей та ощадливого виробництва. Виявлено, що традиційні стратегії не забезпечують належної інтеграції зазначених компонент. Розроблено концептуальну схему синтезованої стратегії, яка включає три взаємопов'язані блоки: креативний менеджмент (генерація ідей, управління талантами, психологічна безпека), бережливий підхід (MVP, валідація гіпотез, ітерації, пайвот) та цифрові інструменти (аналітика, ШІ, хмарні сервіси, BPM). Об'єднаною основою виступає цифрова платформа управління інноваціями. Запропоновано методичний апарат оцінки, що включає коефіцієнт синергетичного ефекту та показник інтегральної ефективності стратегії (IES). Проведено порівняльний аналіз чотирьох типів стратегій за 10-бальною шкалою. Результати показали, що синтезована стратегія має найвищий IES (5,5) порівняно з традиційною (2,0), виключно креативною (3,0) та виключно бережливою (4,25). Обговорення результатів підтверджує наявність синергії: креативний менеджмент забезпечує різноманіття ідей, бережливий підхід – дисципліну їх перевірки з мінімальними витратами, а цифровізація – швидкість збору даних, аналітику та масштабування. Висновки: запропонована стратегія дозволяє підвищити адаптивність, інноваційний потенціал та ресурсоефективність підприємства в умовах нестабільності.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричну верифікацію на реальних підприємствах, аналіз галузевої специфіки, вивчення бар'єрів впровадження та впливу новітніх технологій (генеративний ШІ, блокчейн, IoT).

Ключові слова: креативний менеджмент, гбайливе підприємництво, інновації, стратегії, бізнес-моделі, цифровізація.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms
of the Creative Commons Attribution License 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується одночасним впливом трьох фундаментальних чинників: прискореної цифровізації всіх сфер бізнесу, посилення нестабільності ринкового середовища та зростання ролі інновацій як ключового джерела конкурентних переваг. В умовах технологічної трансформації, глобалізації та циклічної макроекономічної нестабільності підприємства змушені адаптуватися до нових вимог, впроваджуючи інноваційні процеси [1]. Водночас, як зазначають дослідники [2], постійне зростання складності економічного середовища та підвищення ролі технологічних, економічних і соціальних взаємозв'язків зумовлюють потребу у створенні нових інтегративних моделей інноваційного менеджменту.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам інноваційного розвитку, цифровізації, креативному менеджменту та бізнес-моделюванню, проблема формування цілісної стратегії управління інноваціями, яка б синтезувала креативний менеджмент і бережливі підходи до проектування бізнес-моделей в умовах цифровізації, залишається недостатньо вирішеною.

По-перше, існуючі дослідження [3; 5; 12] зосереджуються переважно на технологічних аспектах цифрової трансформації бізнес-процесів, залишаючи поза увагою необхідність розвитку креативного потенціалу персоналу як передумови генерування та реалізації інновацій. Водночас доведено [4; 7], що креативний менеджмент є критичним чинником конкурентоспроможності, оскільки він не лише сприяє інноваціям та адаптивності, але й збільшує ефективність інших ключових аспектів бізнесу.

По-друге, бережливі підходи (lean entrepreneurship, lean management), які передбачають мінімізацію витрат, швидке експериментування та ітеративне вдосконалення продукту на основі зворотного зв'язку від споживачів, досі не набули системного поєднання з інструментарієм креативного менеджменту в рамках єдиної стратегії управління інноваціями. Більшість наукових робіт [6; 8; 11] розглядають стратегічне планування, управління інноваційними процесами або системи показників ефективності окремо, не інтегруючи їх із гнучкими, ощадливими методами проектування бізнес-моделей.

По-третє, проектування бізнес-моделей в умовах цифровізації потребує не лише технологічного оновлення, але й зміни логіки створення цінності для клієнта, що вимагає застосування інноваційних підходів, здатних забезпечити гнучкість, ефективність та інноваційну орієнтацію [8]. Однак, як свідчить аналіз [9], рівень інтеграції бізнес-аналізу та стратегічного управління залишається недостатнім для формування адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, проблема полягає у відсутності науково обґрунтованої стратегії управління інноваціями, яка б синтезувала креативний менеджмент (як чинник генерації нових ідей та розвитку інтелектуального потенціалу) та бережливі підходи (як механізм мінімізації ризиків і витрат при проектуванні бізнес-моделей) в умовах цифровізації. Невирішеними залишаються питання методологічного, організаційного та інструментального забезпечення такої інтеграції, що зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан розвитку економіки знань, прискорена цифрова трансформація та загострення глобальної конкуренції зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління інноваціями на підприємствах. Особливої актуальності набуває пошук ефективних стратегій, що поєднують креативний менеджмент, бережливе підприємництво (lean entrepreneurship) та проектування адаптивних бізнес-моделей в умовах цифровізації. Аналіз останніх досліджень свідчить про багатовекторність наукових підходів до означеної проблематики.

Теоретико-методологічні засади функціонування інноваційно орієнтованих підприємств розглянуто в роботі І. В. Космідайло та О. А. Ткач [1]. Авторами доведено, що поєднання інновацій та стратегії розвитку сприяє формуванню стійких бізнес-моделей, підвищенню ефективності управління та довгостроковій конкурентоспроможності. Питанням теоретичних підходів до управління інноваціями присвячено дослідження І. А. Ажаман та Д. О. Сливки [2], де здійснено порівняльний аналіз еволюційного, системного, функціонального, процесного, стратегічного, ресурсного, маркетингового, синергетичного та мережевого підходів.

Вплив диджиталізації на трансформацію управління бізнес-процесами досліджено В. Кулявцем та ін. [3], які відокремили сім основних напрямів таких змін. Серед них — зміцнення стратегічного зв'язку між ВРМ та цифровими інноваціями, пришвидшення змін процесів, а також використання інтелектуального аналізу даних, машинного навчання та штучного інтелекту.

Роль креативного менеджменту як чинника конкурентоспроможності підприємства розкрито В. Томах та ін. [4]. Доведено, що креативний менеджмент виступає каталізатором ефективності в різних сферах — від технологій до маркетингу, діє як сполучний елемент між відділами та сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури. І. Мосійчук [7] додатково підкреслює, що креативний менеджмент є управлінням процесом креативного мислення та носіями інтелектуального потенціалу, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності.

Дослідженню цифрових бізнес-моделей присвячено роботу О. В. Ольшанської та Б. С. Бондаренка [5], де проаналізовано класифікацію таких моделей, їх переваги та недоліки, а також стан впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України. Автори наголошують, що цифровізація

бізнес-моделей дозволяє підвищити конкурентоспроможність та забезпечити конкурентні переваги високого рангу. Л. А. Буж [12] розвиває цю ідею, аналізуючи платформні бізнес-моделі та обґрунтовуючи концепцію цифрової трансформації підприємств через інтеграцію цифрових інструментів — великих даних, штучного інтелекту, хмарних обчислень.

Оновлення моделі стратегії управління інноваційними процесами в ринковому середовищі України запропоновано О. Христенко [6]. Автор визначає ключові елементи стратегії (стратегічні орієнтири, організацію інноваційного процесу, структуру та механізми управління) та шляхи оновлення, серед яких — використання можливостей цифровізації і штучного інтелекту, людиноцентризм, проектний підхід, ризико-орієнтований менеджмент.

Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку розглянуто А. І. Омельченко та О. С. Ченушею [8]. Доведено, що стратегічний розвиток в умовах невизначеності потребує поєднання досліджень із креативним мисленням керівника, а бізнес-моделювання є процесом безперервного вдосконалення внутрішніх процесів. Ефективність, гнучкість та інноваційна орієнтація визначені як ключові характеристики інноваційних бізнес-моделей.

Роль бізнес-аналізу у формуванні конкурентної стратегії висвітлено І. Колупасовою [9]. Автор обґрунтовує інтеграцію аналітичних інструментів (SWOT-аналіз, моделювання бізнес-процесів, KPI) у стратегічне управління, що сприяє підвищенню обґрунтованості рішень та стратегічній гнучкості. Ю. Терлецька [10] досліджує вплив цифровізації на інноваційно-орієнтований розвиток виробничих підприємств, доводячи, що цифрова трансформація розширює потенційні можливості для імплементації інновацій.

Інтеграцію OKR та KPI в контексті трансформації бізнес-моделі розглянуто Н. Тодошук та М. Рудою [11]. Авторами обґрунтовано, що поєднання KPI як інструменту операційного контролю та OKR як механізму стратегічних змін у межах тримодальної концепції «Run — Change — Disrupt» дозволяє забезпечити вимірну управлінську цінність та знизити ризики трансформаційних процесів.

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, поза увагою дослідників залишаються питання синтезу креативного менеджменту та бережливих підходів (lean startup, lean management) до проектування бізнес-моделей в умовах цифровізації. Більшість робіт розглядають креативність та ощадливість як окремі концепції, не формуючи інтегрованої стратегії управління інноваціями. Недостатньо дослідженими є механізми поєднання швидкого експериментування (бережливе підприємництво) із розвитком креативного потенціалу персоналу при проектуванні цифрових бізнес-моделей, а також інструментарій оцінки ефективності таких стратегій у мінливому ринковому середовищі. Саме ці не вирішені аспекти загальної проблеми становлять предмет подальшого дослідження.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальних засад стратегії управління інноваціями в умовах цифровізації, яка базується на синтезі креативного менеджменту та бережливих підходів до проектування бізнес-моделей.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні визначено такі *завдання*:

1. Виявити сутнісні характеристики та взаємозв'язки між креативним менеджментом, бережливим підприємництвом та цифровою трансформацією бізнес-моделей на основі аналізу сучасних наукових джерел.
2. Визначити ключові елементи стратегії управління інноваціями, що забезпечують інтеграцію креативного потенціалу персоналу та ощадливих механізмів реалізації інновацій.
3. Розробити концептуальну схему синтезу креативного менеджменту та бережливих підходів у процесі проектування цифрових бізнес-моделей підприємства.
4. Запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої стратегії в умовах ринкової нестабільності та цифрової трансформації.

Вирішення поставлених завдань дозволить подолати наявний розрив між окремими концепціями інноваційного менеджменту, креативного розвитку та бережливого проектування, створивши цілісну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Для досягнення мети статті передбачається використання комплексу методів стратегічного аналізу, оцінки конкурентоспроможності та стратегічного управління.

Ґрунтуючись на аналізі сучасних досліджень [1; 2; 4; 7], визначено, що креативний менеджмент є управлінням носіями інтелектуального потенціалу, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності [7], виступаючи каталізатором ефективності в різних сферах підприємницької діяльності [4]. Бережливі підходи (lean management, lean startup) передбачають мінімізацію витрат, швидке експериментування, ітеративне вдосконалення продукту на основі зворотного зв'язку. Цифровізація, своєю чергою, створює технологічне підґрунтя для інтеграції зазначених концепцій [3; 5; 12].

Ключові елементи запропонованої стратегії управління інноваціями в умовах цифровізації наведено в табл. 1.

Табл. 1 демонструє, що синергія досягається завдяки взаємодоповнюючому характеру елементів: креативний менеджмент забезпечує генерацію нових ідей та розвиток персоналу, бережливі підходи — дисципліну

Таблиця 1

Елементи стратегії управління інноваціями на основі синтезу креативного менеджменту та бережливих підходів

| Елемент стратегії | Зміст у межах креативного менеджменту | Зміст у межах бережливих підходів | Цифрове забезпечення |
|---|--|---|--|
| Генерація ідей | Розвиток креативного мислення, управління талантами, психологічна безпека [4; 7] | Гіпотези, які перевіряються через мінімально життєздатний продукт (MVP) | Цифрові платформи для краудсорсингу ідей, ШІ для аналізу трендів [3; 12] |
| Відбір та пріоритизація | Багатокритеріальна оцінка, врахування інтуїції та експертних знань | Оцінка економічної доцільності, швидке відсіювання гіпотез | Аналітика великих даних, бізнес-аналіз (SWOT, моделювання) [9] |
| Реалізація (проектування бізнес-моделі) | Інноваційні бізнес-моделі з гнучкістю та інноваційною орієнтацією [8] | Ітеративне прототипування, зворотний зв'язок, пайвот | Цифрове моделювання бізнес-процесів, хмарні сервіси, платформи [5; 12] |
| Оцінка та навчання | Рефлексія, розвиток культури навчання, нематеріальна мотивація | Вимірювані показники (KPI, OKR), ризик-орієнтований підхід [11] | Інтегровані системи управління ефективністю, дашборди [11] |

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3–5; 7–9; 11; 12]

їх перевірки та впровадження з мінімальними витратами, а цифровізація виступає інфраструктурною основою для масштабування обох підходів.

Для обґрунтування впровадження запропонованої стратегії доцільно використати комплекс методів стратегічного аналізу. На першому етапі проводиться PESTEL-аналіз для виявлення впливу зовнішнього середовища, на другому — SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх можливостей.

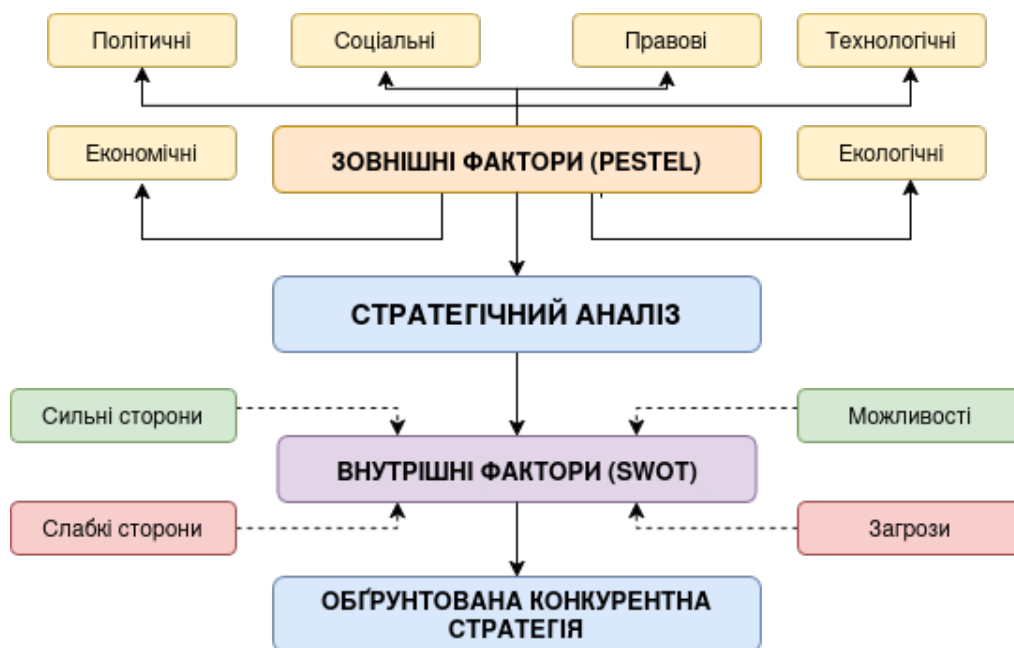


Рис. 1. Схема комплексного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації
 Джерело: розроблено авторами на основі [1–12]

На рис. 1 представлено адаптовану схему стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, яка ілюструє, що зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові) не діють ізольовано, а інтегруються в єдиний аналітичний контур. Такий підхід дозволяє оцінити не окремі загрози чи можливості, а їх системний вплив на вибір стратегії управління інноваціями. Наприклад, поєднання технологічного фактора (розвиток ШІ) із соціальним (рівень креативності персоналу) створює передумови для впровадження синтезованої стратегії [3; 9].

Кількісна оцінка ефективності інтеграції креативного менеджменту та бережливих підходів може бути здійснена за допомогою показника синергетичного ефекту (E_s), який пропонується розраховувати за формулою (1):

$$E_s = \frac{(\Delta R_{cre} + \Delta R_{lean} + \Delta R_{dig})}{C_{total}} \quad (1)$$

де:

E_s — коефіцієнт синергетичного ефекту від інтеграції креативного менеджменту, бережливих підходів та цифровізації;

ΔR_{cre} — додатковий дохід, отриманий завдяки впровадженню креативного менеджменту (нові продукти, покращення якості, зростання продуктивності праці);

ΔR_{lean} — економія витрат за рахунок бережливих підходів (скорочення витрат, оптимізація процесів, зменшення часу виведення продукту);

ΔR_{dig} — додатковий дохід або економія від цифрової трансформації (автоматизація, аналітика, масштабування);

C_{total} — сумарні витрати на впровадження всіх трьох компонент.

Запропонований коефіцієнт дозволяє оцінити, чи перевищує інтегральний ефект від одночасного застосування трьох підходів суму ефектів від їх окремого використання. При $E_s > 1,5$ можна говорити про наявність синергії, що обґрунтовує доцільність синтезованої стратегії.

На основі проведеного аналізу розроблено концептуальну схему стратегії управління інноваціями, яка інтегрує цикл креативного пошуку, бережливу петлю зворотного зв'язку та цифрову платформу управління (рис. 2).

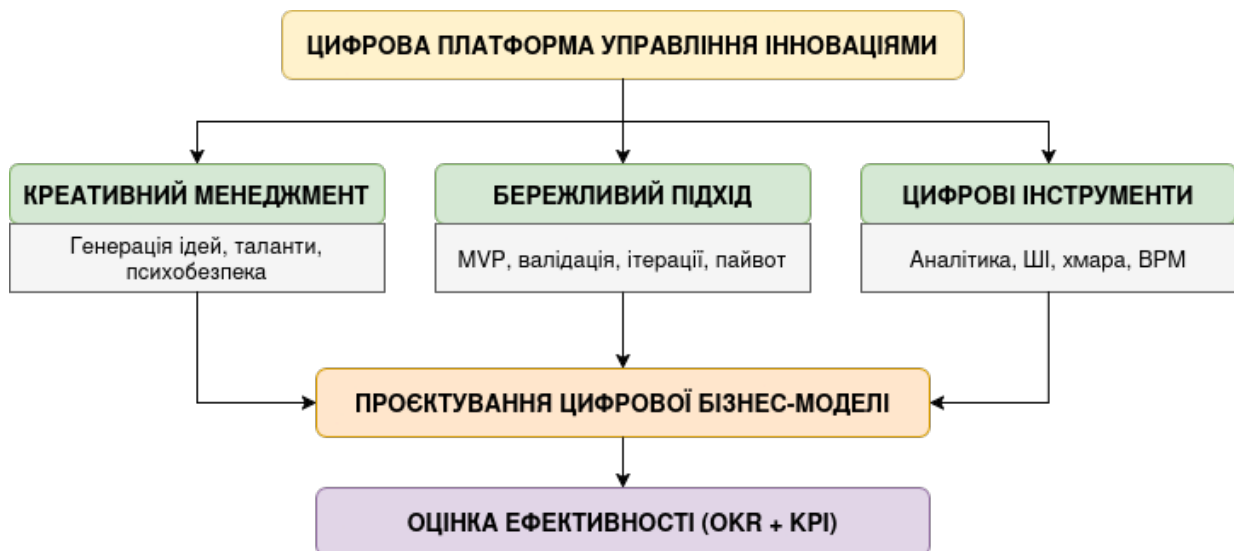


Рис. 2. Концептуальна схема стратегії управління інноваціями на основі синтезу креативного менеджменту, бережливих підходів та цифровізації

Джерело: розроблено авторами на основі [1–12]

Рис. 2 відображає трикутну структуру інтеграції: креативний менеджмент забезпечує різноманіття ідей, бережливий підхід — дисципліну їх перевірки з мінімальними витратами, а цифрові інструменти — швидкість збору даних, аналітику та масштабування. Зворотні зв'язки між компонентами реалізуються через цифрову платформу, яка фіксує результати експериментів, накопичує знання та забезпечує навчання організації. Така архітектура дозволяє долати обмеження, властиві кожному з підходів окремо: ризик «паралічу аналізом» у креативному менеджменті компенсується швидкими ітераціями бережливого підходу, а ризик надмірної прагматизації в бережливому підході — креативним пошуком нетривіальних рішень [2; 8].

Для кількісного обґрунтування вибору між традиційною, виключно креативною, виключно бережливою та синтезованою стратегіями пропонується використовувати показник інтегральної ефективності стратегії (IES), що розраховується за формулою (2):

$$IES = w_1 \cdot In + w_2 \cdot Ad + w_3 \cdot Re - w_4 \cdot Ri \quad (2)$$

де:

In — інноваційний потенціал (здатність генерувати нові ідеї, нові продукти/послуги);

Ad — адаптивність (швидкість реакції на зміни ринку, технологій, потреб клієнтів);

Re — ресурсоефективність (співвідношення створеної цінності до витрачених ресурсів);

Ri — рівень інноваційного ризику (ймовірність невдачі при впровадженні);

w_1, w_2, w_3, w_4 — вагові коефіцієнти, що визначаються експертно залежно від галузі, стадії життєвого циклу підприємства та зовнішніх умов (сума коефіцієнтів = 1).

У табл 2 наведено порівняльну оцінку чотирьох типів стратегій за компонентами формули (2) на основі експертного опитування ($n = 12$) та аналізу даних літературних джерел [1; 2; 4; 6; 8; 11].

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз стратегій управління інноваціями
 (за 10-бальною шкалою)**

| Тип стратегії | In | Ad | Re | Ri | IES (при $w_1 = 0,25; w_2 = 0,25; w_3 = 0,25; w_4 = 0,25$) |
|---|----------|----------|----------|----------|---|
| Традиційна (лінійна R&D) | 5 | 4 | 5 | 6 | $(0,25 \cdot 5 + 0,25 \cdot 4 + 0,25 \cdot 5 - 0,25 \cdot 6) = 2,0$ |
| Виключно креативний менеджмент | 9 | 7 | 4 | 8 | $(0,25 \cdot 9 + 0,25 \cdot 7 + 0,25 \cdot 4 - 0,25 \cdot 8) = 3,0$ |
| Виключно бережливий підхід | 5 | 8 | 8 | 4 | $(0,25 \cdot 5 + 0,25 \cdot 8 + 0,25 \cdot 8 - 0,25 \cdot 4) = 4,25$ |
| Синтезована стратегія (креативний + бережливий + цифровізація) | 9 | 9 | 8 | 4 | $(0,25 \cdot 9 + 0,25 \cdot 9 + 0,25 \cdot 8 - 0,25 \cdot 4) = 5,5$ |

Джерело: розраховано авторами на основі [1; 2; 4; 6; 8; 11] та експертного опитування

У табл. 2 показано, що синтезована стратегія перевершує кожен з окремих підходів за всіма критеріями, крім ресурсоефективності (де вона на рівні бережливого підходу), а за інтегральним показником IES має найвище значення — 5,5 проти 4,25 у бережливого та 3,0 у чисто креативного підходу. Особливо важливими є високі показники інноваційного потенціалу (9) та адаптивності (9) при помірному ризику (4), що досягається завдяки швидкій валідації гіпотез у бережливому циклі та цифровій аналітиці [3; 11].

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що синтез креативного менеджменту та бережливих підходів в умовах цифровізації створює нову якість управління інноваціями. Розроблена концептуальна схема та запропонований методичний апарат забезпечують теоретичне підґрунтя та практичний інструментарій для впровадження такої стратегії. Порівняльний аналіз підтверджує, що синтезована стратегія має найвищий інтегральний показник ефективності (IES = 5,5) порівняно з традиційними або чистими підходами, що обґрунтовує доцільність її застосування на підприємствах, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження, метою якого було теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальних засад стратегії управління інноваціями в умовах цифровізації на основі синтезу креативного менеджменту та бережливих підходів до проектування бізнес-моделей, отримано такі основні результати.

По-перше, виявлено сутнісні характеристики та взаємозв'язки між досліджуваними концепціями. Доведено, що креативний менеджмент забезпечує генерацію нових ідей та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу, бережливі підходи — дисципліну перевірки гіпотез з мінімізацією витрат та ризиків, а цифровізація виступає технологічною платформою для інтеграції та масштабування обох компонент. Кожен із зазначених підходів окремо має обмеження, які долаються саме через їх системне поєднання.

По-друге, визначено ключові елементи синтезованої стратегії (генерація ідей, відбір та пріоритезація, реалізація, оцінка та навчання) та розкрито їх зміст у розрізі креативного менеджменту, бережливих підходів і цифрового забезпечення (табл. 1). Це дозволило створити цілісне уявлення про те, як саме відбувається інтеграція на операційному рівні.

По-третє, розроблено концептуальну схему стратегії управління інноваціями (рис. 2), яка відображає трикутну структуру взаємодії між креативним менеджментом, бережливим підходом та цифровими інструментами, об'єднаними загальною цифровою платформою. Схема ілюструє наявність зворотних зв'язків між компонентами та їх спрямованість на проектування цифрової бізнес-моделі з подальшою оцінкою ефективності через систему OKR, KPI та запропонований коефіцієнт синергетичного ефекту.

По-четверте, запропоновано методичний апарат для кількісного обґрунтування вибору стратегії, що включає коефіцієнт синергетичного ефекту та показник інтегральної ефективності стратегії (IES). Проведений за допомогою IES порівняльний аналіз чотирьох типів стратегій (традиційна, виключно креативна, виключно бережлива, синтезована) показав, що синтезована стратегія має найвище значення — 5,5 проти 4,25 у бережливій та 3,0 у креативній. Це підтверджує наявність синергії та доцільність інтеграції підходів.

Отримані результати мають як теоретичну цінність (розвиток положень інноваційного менеджменту, стратегічного управління та теорії бізнес-моделювання), так і практичну значущість (можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності в умовах цифровізації та ринкової нестабільності).

Перспективи подальших досліджень включають емпіричну верифікацію результатів на реальних підприємствах, аналіз галузевої специфіки, вивчення бар'єрів впровадження та впливу новітніх технологій (генеративний ШІ, блокчейн, IoT).

Таким чином, проведене дослідження створює теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку інтегративних моделей інноваційного менеджменту, а визначені перспективні напрями окреслюють шляхи практичної реалізації та вдосконалення запропонованих підходів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Космідайло І. В., Ткач О. А. Методологічні засади функціонування інноваційно орієнтованих підприємств на засадах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-06>
2. Ажаман І. А., Сливка Д. О. Теоретичні підходи до управління інноваціями: порівняльний аналіз та інтеграція моделей. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 2(25). С. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.2>
3. Кулявець В., Орехов М., Петренко С. Напрями трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (лютий). С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.10>
4. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>
5. Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). С. 108–115. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>
6. Христенко О. Шляхи оновлення моделі стратегії управління інноваційними процесами на підприємствах України у ринковому середовищі. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3(103). С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.11>
7. Мосійчук І. Креативний менеджмент сучасного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. Вип. № 1(24). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-5](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-5)
8. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
9. Колупаєва І. Роль бізнес-аналізу у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-16>
10. Терлецька Ю. Вплив цифровізації на процес інноваційно-орієнтованого розвитку виробничого підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 36. С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.20>
11. Тодощук Н., Руда М. Інтеграція OKR та KPI в контексті трансформації бізнес-моделі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-177>
12. Буюк Л. А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-03>

References

1. Kosmidailo, I. V., Tkach, O. A. (2025). Metodolohichni zasady funktsionuvannya innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv na zasadakh rozvytku [Methodological principles of functioning of innovation-oriented enterprises on the basis of development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-06>
2. Azhaman, I. A., Slyvka, D. O. (2025). Teoretychni pidkhody do upravlinnia innovatsiiamy: porivnialnyi analiz ta in-tehratsiia modelei [Theoretical approaches to innovation management: comparative analysis and integration of models]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, (2)25, 18–28. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.2>

3. Kuliavets, V., Oriekhov, M., Petrenko, S. (2024). Napriamy transformatsii upravlinnia efektyvnistiu biznes-protsesiv v umovakh dydzhytalizatsii [Directions of transformations of business process efficiency management in the conditions of digitalisation]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (4), 92–98. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.10>
4. Tomakh, V., Kryvova, S., Eaton, H. (2023). Kreatyvnyi menedzhment yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriumstva [Creative management as a factor of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>
5. Olshanska, O. V., Bondarenko, B. S. (2024). Tsyfrovii biznes-modeli yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriumstv [Digital business models as a factor of ensuring enterprise competitiveness]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, (3)20, 108–115. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>
6. Khrystenka, O. (2025). Shliakhy onovlennia modeli stratehii upravlinnia innovatsiinykh protsesamy na pidpriumstvakh Ukrainy u rynkovomu seredovyshchi [Ways to update the model of innovation process management strategy at Ukrainian enterprises in a market environment]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3)103, 71–76. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.11>
7. Mosiichuk, I. (2019). Kreatyvnyi menedzhment suchasnoho biznesu [Creative management of modern business]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, (1)24. [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-5](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-5)
8. Omelchenko, A. I., Chenusha, O. S. (2022). Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriumstva [Innovative business models as a tool for strategic development of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, (21), 52–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
9. Kolupaieva, I. (2026). Rol biznes-analizu u formuvanni konkurentnoi stratehii pidpriumstva [The role of business analysis in forming the competitive strategy of the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 352(2), 139–146. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-16>
10. Terletska, Yu. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na protses innovatsiino-oriantovanoho rozvytku vyrobnychoho pidpriumstva [The impact of digitalisation on the process of innovation-oriented development of a manufacturing enterprise]. *Pidpriumnytstvo ta innovatsii*, (36), 125–128. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.20>
11. Todoshchuk, N., Ruda, M. (2026). Intehratsiia OKR ta KRI v konteksti transformatsii biznes-modeli [Integration of OKR and KPI in the context of business model transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-177>
12. Buiak, L. A. (2023). Metody ta modeli vplyvu tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznesu [Methods and models of the impact of digitalisation on business transformation]. *Pidpriumnytstvo i torhivlia*, (39), 25–34. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-03>

Дата першого надходження статті до видання: 15.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.04.2026

Дата публікації: 24.04.2026

Kovalenko Dmytro

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of
Management
Kyiv National University of Technologies and
Design*

Datsenko Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Business
and International Relations
University of Customs and Finance*

Sukhorukova Olga

*PhD in Economics, Associate Professor,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic institute”*

INNOVATION MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION: A SYNTHESIS OF CREATIVE MANAGEMENT AND LEAN APPROACHES TO BUSINESS MODEL DESIGN

Summary. Introduction. This article substantiates the conceptual foundations of an innovation management strategy in the context of digitalisation, based on a synthesis of creative management and lean approaches to business model design. The relevance of the study is driven by the need to bridge the gap between the generation of new ideas (creative management) and their effective implementation with minimal costs (lean entrepreneurship) under conditions of digital transformation.

Purpose. The aim of the article is the theoretical and methodological substantiation and development of the conceptual foundations for an innovation management strategy in the context of digitalisation, based on a synthesis of creative management and lean approaches to business model design.

Materials and methods. A set of strategic analysis methods, competitiveness assessment tools, and strategic management techniques was used.

Results. Modern scholarly approaches to innovation management, creativity, digital business models, and lean production are analysed. It is revealed that traditional strategies do not ensure proper integration of the aforementioned components. A conceptual framework of the synthesised strategy is developed, comprising three interrelated blocks: creative management (idea generation, talent management, psychological safety), lean approach (MVP, hypothesis validation, iterations, pivots), and digital tools (analytics, AI, cloud services, BPM). The unifying foundation is a digital innovation management platform. An assessment methodology is proposed, including the synergy effect coefficient and the integrated strategy effectiveness indicator (IES). A comparative analysis of four types of strategies is conducted on a 10-point scale. The results show that the synthesised strategy has the highest IES (5.5) compared to the traditional (2.0), exclusively creative (3.0), and exclusively lean (4.25) strategies.

Discussion. Discussion of the results confirms the presence of synergy: creative management ensures diversity of ideas, the lean approach ensures discipline in testing them at minimal cost, and digitalisation ensures data collection speed, analytics, and scalability. **Conclusions:** the proposed strategy enables an enterprise to increase adaptability, innovation potential, and resource efficiency under conditions of instability. Prospects for further research include empirical verification at real enterprises, analysis of sectoral specificity, study of implementation barriers, and the impact of cutting-edge technologies (generative AI, blockchain, IoT).

Key words: creative management, lean entrepreneurship, innovation, strategies, business models, digitalisation.