

Прямухіна Н.В.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0788-7399>*

Priamukhina Nataliia

*Vinnitsia State Pedagogical University named
after Mykhailo Kotsiubynsky*

Зелінська О.В.

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9069-1428>*

Zelinska Oksana

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF MODERN APPROACHES TO CORPORATE GOVERNANCE

Анотація. У статті досліджуються концептуальні та прикладні аспекти інноваційного розвитку організацій у взаємозв'язку з сучасними підходами корпоративного управління. В умовах глобалізації та посилення конкуренції традиційні механізми управління дедалі більше втрачають ефективність, що зумовлює необхідність інтеграції інноваційних інструментів у систему корпоративного управління. Зазначено, що сучасні моделі управління вже не обмежуються функціями контролю та розподілу ресурсів, а виступають драйвером стратегічних змін, спрямованих на підвищення гнучкості, прозорості та довгострокової результативності бізнесу. Особливу увагу приділено аналізу концепцій stewardship, agile governance та stakeholder-орієнтованого підходу, які дозволяють гармонізувати інтереси власників, менеджменту та зацікавлених сторін, створюючи передумови для сталого розвитку організацій.

Ключові слова: інноваційний розвиток, організаційна трансформація, корпоративне управління, сучасні управлінські підходи, стратегічне управління, цифрова трансформація, інноваційні технології, адаптивність організацій, інтелектуальний капітал, інноваційна стратегія, управління знаннями.

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток на рівні суб'єктів господарювання нині розглядається не як разова технологічна подія, а як керований, відтворюваний процес, вбудований у систему корпоративного управління. Для організацій інновації – це спосіб підтримувати адаптивність, стійкість і зростання у середовищі, де турбулентність ринків, цифровізація та геополітичні ризики змінюють правила конкуренції. За таких умов корпоративне управління перестає бути лише «архітектурою контролю» та перетворюється на інфраструктуру створення цінності, що задає правила добору стратегій, розподілу ресурсів, управління знаннями та ризиками, а також формує культуру експериментування й співпраці.

Ключова суперечність інноваційного розвитку – напруга між «експлуатацією» наявних компетенцій і «дослідженням» нових можливостей. Організаційна амбідекстерність постає як здатність одночасно вдосконалювати існуючі бізнес-моделі та інкубувати радикальні новації. Роль корпоративного управління полягає у тому, щоб зробити цю амбідекстерність керованою: задати портфельну логіку інновацій (внутрішні R&D, корпоративні венчури, CVC, партнерства

з університетами та стартапами, альянси, M&A), узгодити стимули керівників із довгостроковими показниками інноваційної результативності, підкріпити зміни архітектурою процесів і прав правил взаємодії в екосистемах. Розвиток відкритих інновацій і міжорганізаційних мереж зміщує фокус з кордонів фірми на екосистему. Правильна «екосистемна граматики» – це прозорі API взаємодії, політики інтелектуальної власності, ко-розроблення продуктів із клієнтами та науковими установами, інструменти технологічного трансферу – стає предметом уваги ради директорів нарівні з бюджетами й контролем виконання. Тут управлінські рішення мають одночасно враховувати швидкість навчання організації, її здатність до інтеграції зовнішніх знань й ризику залежності від платформ чи ключових партнерів.

Цифрова трансформація поглиблює залежність інновацій від даних, аналітики й автоматизованих рішень. Зазначене формує вимоги до нової конфігурації комітетів ради – з посиленням ролі комітетів з ризиків, технологій та винагород до політик кібербезпеки та безперервності бізнесу; до механізмів внутрішнього контролю якості даних і моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Світовий науковий дискурс в контексті досліджуваної тематики задають кілька потужних ліній. По-перше, дослідження ролі ради директорів організації у стимулюванні інновацій. Мета дослідження Х. Сьерра-Моран, Л. Кабеса-Гарсія, Н. Гонсалес-Альварес та Х. Ботельї узагальнює 96 емпіричних робіт і наголошує, що характеристики ради (розмір, незалежність, гендерна різноманітність, стаж) системно пов'язані з інноваційною результативністю фірм, хоч ефекти контекстно залежні й інколи суперечливі [1]. У більш новій прикладній роботі Т. Гойбек і Р. Мекль на вибірці Nasdaq-100 (2010–2020) доводять, що зв'язок «організаційний слек-інновації» має інверсно-U-подібну форму, а склад ради модерує цю залежність: більші й більш незалежні ради пом'якшують негативний ефект надмірного слеку, тоді як більша частка директорів і довший стаж підсилюють позитивний ефект за низьких рівнів слеку [2].

По-друге, лінія відкритих інновацій. Г. Чесбро розгортає 20-річну програму досліджень: від заснування концепції (2003) до огляду бар'єрів і практик впровадження (2023). За його висновками головними перешкодами є внутрішні (процеси, метрики, ІВ-політика), а не брак зовнішніх ідей; успіх визначається «архітектурою цінності» та механізмами монетизації знань у партнерствах [3].

По-третє, організаційна амбідекстерність як керована функція корпоративного управління. М. Ташман і Ч. О'Райлі у своїх працях стверджують, що здатність одночасно «експлуатувати» наявне та «досліджувати» нове вимагає портфельної логіки інновацій, спеціальних структур (наприклад, автономних бізнес-одиниць) і «режисури» з боку ради та топменеджменту [4].

Четверта лінія – ESG (кліматичне врядування й інновації). Низка нових емпіричних робіт фіксує, що кращі ESG-практики пов'язані з більш інтенсивним «зеленим» патентуванням та інноваціями, хоча розбіжності між рейтингами ESG створюють «шум» у вимірах [5]. Практичний вимір у корпоративних настановах для рад – інтеграція кліматичних цілей у стратегію, метрики винагород і розкриття даних [6].

В українському науковому просторі фокус досліджень інноваційного розвитку організацій у контексті сучасних підходів корпоративного управління зміщений до умов війни, інституційних обмежень та регіональних диспропорцій. Колективна монографія В. Пономаренка систематизує підходи до управління інноваційним розвитком бізнесу у воєнний/повоєнний період, акцентуючи увагу на партнерствах, ризик-менеджменті й фінансових інструментах відновлення [7]. Дослідження В. Хаустової аналізують промислову політику, інноваційно-технологічну модернізацію та безпекові аспекти промисловості, пропонуючи індикатори для оцінки технологічної спроможності галузей і регіонів [8]. Роботи О. Амоші фокусуються на механізмах активізації інновацій у промисловості й регіональній політиці структурних змін [9]. Окремо слід зазначити про праці І. Дибач щодо еволюції корпоративного управління в Україні, що розглядають нормативно-методичний контекст інноваційної політики суб'єктів господарювання [10].

Поряд із теоретичними роботами публікуються аналітичні огляди інноваційної активності та позицій України в міжнародних рейтингах, які дають фактичну базу для зіставлення регіонів і галузей, а також для побудови індикаторів корпоративного рівня [11]. На мікрорівні з'являються прикладні праці, що поєднують відкриті інновації, цифрову трансформацію та управління знаннями в підприємствах (2023–2024), у яких підкреслюється потреба в інтегрованих системах KPI та ІР-політиках для ко-розроблення зі стейкхолдерами [12].

Мета статті – обґрунтувати концептуальну й методичну рамку, що пов'язує сучасні підходи корпоративного управління з інноваційною результативністю організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інноваційний розвиток, як ключовий чинник конкурентоспроможності організацій, передбачає здатність швидко адаптуватися до змін ринку та впроваджувати нові управлінські, технологічні та організаційні рішення, визначає позиції компаній у глобальній економіці. У цьому контексті сучасні підходи корпоративного управління стають базою для формування стійких бізнес-моделей, які забезпечують баланс між економічними інтересами власників, менеджменту, працівників та суспільства.

В умовах цифровізації та глобалізації роль корпоративного управління у стимулюванні інноваційного розвитку зростає. За даними OECD, інвестиції у дослідження та розробки у країнах Європейського Союзу у 2023 р. сягнули близько 3% ВВП, тоді як в Україні цей показник становив лише 0,41% ВВП, що свідчить про потребу у посиленні корпоративних механізмів управління інноваційною діяльністю.

Варто відзначити, що більшість українських компаній перебувають на етапі трансформації від традиційних форм корпоративного управління до більш відкритих моделей, орієнтованих на зацікавлені сторони. Наприклад, у секторі ІТ понад 70% середніх і великих організацій використовують проектне управління та гнучкі методології (Agile, Scrum), що дозволяє прискорити розробку інноваційних продуктів. Водночас у промисловості рівень впровадження сучасних практик корпоративного управління залишається нижчим, що гальмує модернізаційні процеси.

Для кращого розуміння ситуації сформовано таблицю, яка демонструє різні аспекти впливу корпоративного управління на інноваційний розвиток організацій.

Інноваційний розвиток організацій на пряму залежить від рівня прозорості корпоративного управління, якості стратегічного планування та

здатності інтегрувати цифрові й сталові підходи. Позитивні приклади демонструють українські компанії у сферах агротехнологій, які активно співпрацюють з міжнародними венчурними фондами, застосовують принципи ESG та впроваджують цифрові системи управління. Разом із тим, значна частина підприємств зіштовхується з проблемами слабкої інтеграції інновацій у корпоративну стратегію, браком фінансових ресурсів і недостатнім рівнем підзвітності, що призводить до розгляду інновацій не як довгострокової інвестиції, а як ситуативного інструменту конкурентної боротьби.

Практичні пропозиції щодо інноваційного розвитку організацій у контексті сучасних підходів корпоративного управління ґрунтуються на результатах аналізу поточних тенденцій і виявлених проблем. Як показує огляд статистичних даних, понад 62 % українських компаній у 2023 році заявили про брак кваліфікованого персоналу для реалізації інноваційних проєктів [11]. Водночас міжнародна практика демонструє, що підприємства, які інтегрували принципи сталого корпоративного управління (наприклад, ESG-критерії), на 15–20 % частіше отримують доступ до інвестиційних ресурсів, що безпосередньо впливає на їхню інноваційну спроможність. Таким чином, пропозиції щодо розвитку організацій повинні спиратися на комплексне поєднання кадрового, фінансового та управлінського чинників.

По-перше, обґрунтованим є посилення *корпоративної прозорості*, що виходить з потреби у зміцненні довіри інвесторів і партнерів, адже низький рівень розкриття нефінансової звітності знижує конкурентоспроможність українських компаній на міжнародному ринку. Мають бути запроваджені обов'язкові стандарти корпоративної звітності відповідно до GRI (Global Reporting Initiative), що дозволить не лише збільшити інвестиційну привабливість, але створить

Таблиця 1

Поширені аспекти впливу корпоративного управління на інноваційний розвиток організацій станом на 2023–2024 рр.

Блок корпоративного управління	Стан корпоративного управління у світі	Стан корпоративного управління в Україні	Вплив корпоративного управління на інновації
Фінансування R&D	2–4% ВВП у розвинених країнах	0,41% ВВП	Недостатнє фінансування обмежує створення нових продуктів
Структура ради директорів	Участь незалежних директорів 50–70%	20–25%	Незалежність зменшує конфлікти інтересів та стимулює інноваційні рішення
Цифрова трансформація	Масштабні програми, підтримка держави	Локальні ініціативи бізнесу	Високий потенціал, але відсутність системної підтримки
Участь стейкхолдерів	Моделі ESG інтегровані у стратегії	На етапі формування	Сприяє залученню інвестицій і довгостроковій інноваційності

Джерело: сформовано авторами за джерелами [10, 12]

інформаційну основу для стратегічного планування інновацій.

По-друге, пропозиція щодо формування *корпоративних інноваційних рад* ускладнюється не лише створенням дорадчих органів, а також надання їм реальних управлінських повноважень. Йдеться про інституціоналізацію процесів управління інноваціями: регулярний аудит інноваційного портфелю, оцінка окупності проєктів та формування дорожніх карт технологічного розвитку. Для практичної реалізації зазначеного пропонується інтегрувати систему KPI для членів ради директорів, які безпосередньо пов'язані з інноваційними результатами (наприклад, частка нових продуктів у загальному обсязі продажів).

По-третє, рекомендації щодо *розвитку кадрового потенціалу* є логічним наслідком результатів аналізу дисбалансу на ринку праці: у 2022–2023 рр. частка спеціалістів STEM-напрямів серед випускників ЗВО становила лише 27 %, що є недостатнім для високотехнологічної економіки. Пропозиція авторів полягає не тільки у розширенні дуальної освіти, а й у створенні корпоративних освітніх хабів у партнерстві з університетами, де навчальні програми інтегрувалися б із реальними бізнес-проєктами. Це дозволить забезпечити безперервне оновлення компетенцій та скоротити часовий лаг між підготовкою кадрів і потребами бізнесу.

По-четверте, практичні заходи з *цифрової трансформації корпоративного управління* мають бути конкретизовані у вигляді впровадження платформ для прийняття рішень на основі *big data* та штучного інтелекту. Це не лише автоматизує контроль над інноваційними процесами, а й створить передумови для прогнозування ризиків, оптимізації інвестиційних потоків і швидшої комерціалізації розробок.

Нижче у таблиці узагальнено запропоновані авторами заходи з урахуванням очікуваного результату та ризиків. Пропозиції слідує з виявлених розривів між бажаними результатами (прискорення інновацій, доступ до капіталу, таланти) і наявними практиками (низька прозорість, відсутність портфельного управління, слабка взаємодія з екосистемою, дефіцит компетенцій). Для кожної пропозиції подано конкретні політики, структури, процеси та інструменти – так, щоб їх можна було включити в план дій компанії вже зараз. Для уникнення декларативності додано чіткі метрики результату та контрольні горизонти.

Висновки. Запропоновані напрями для вдосконалення сучасних підходів корпоративного управління з урахуванням інноваційної результативності організацій є наслідком реальних структурних проблем українських організацій та підтверджуються статистикою, а їх систематизація

Таблиця 2

Проблема – практична пропозиція – механізм реалізації – очікуваний результат

Проблема	Аналітичне обґрунтування	Практична пропозиція	Як реалізувати (кроки й інструменти)	Метрики / очікуваний результат	Горизонт реалізації	Ризики та запобіжники
1	2	3	4	5	6	7
Низька прозорість нефінансової звітності	Інвестори уникають компаній без якісних даних про людський капітал, екологію та інновації	Запровадити стандарти GRI/ESRS і окремий розділ «Інновації та людський капітал»	Політика розкриття даних; відповідальна особа; шаблони GRI; щоквартальний збір KPI	Публікація звіту; покриття 100% ключових показників; зростання інвестзвернень	6–12 міс	Ризик “tick-the-box” → внутрішній аудит якості даних
Відсутність «власника» інновацій на рівні ради	Ініціативи розпорошені, відсутня портфельна логіка	Створити Комітет ради з технологій та інновацій (CRTI)	Положення про комітет; бюджет аналітики; регламент перегляду портфеля	2–4 засідання/кв, частка проєктів із призначенням відповідальним ≥ 90%	3–6 міс	Формальність → KPI членів комітету, зовнішні експерти
Нерівновага між пошуком нових знань та використанням уже наявних технологій	Або «косметичні» покращення, або дорогі експерименти без віддачі	Портфельна політика інновацій з «коридорами» витрат	Розподіл бюджету: 70/20/10 (core/adjacent/transformational); stage-gate; регулярні “kill/scale” рішення	Частка доходу від нових продуктів (3 роки) ≥ 25%; середній TTM –20%	6–18 міс	«Священні корови» → зовнішні рев'ю борду 1p/рік

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
Слабкі правила закріплення інтелектуальної власності у партнерствах	Витік знань, конфлікти з партнерами	Політика інтелектуальної власності для UBC (University–Business Cooperation) / стартапів	Шаблони NDA, background/foreground IP; реєстр інновацій; навчання команди	К-сть ліцензій / роялті; відсутні спори з інтелектуальної власності; час узгодження договорів	3–6 міс	Юридичні затримки → типові угоди, pre-approved clauses
Кадровий дефіцит і «довгий» онбординг	Time-to-productivity новачків 6–12 міс	Корпоративні освітні хаби з дуальною траєкторією	Співрозробка курсів із ЗВО; наставництво; micro-credentials	Скорочення time-to-productivity до 3–6 міс; ретеншн 12міс ≥ 85%	6–12 міс	Невідповідність програм → щосеместровий review з бізнесом
Фрагментарна цифрова аналітика	Рішення без даних, дублювання ініціатив	Платформа управління інноваціями та знаннями	Єдиний backlog; BI-дашборди; репозиторій уроків (lessons learned)	Прозорість портфеля 100%; повторне використання рішень +30%	4–8 міс	«ІТ заради ІТ» → OKR із бізнес-ефектами
Недостатнє фінансування R&D	R&D < конкурентного рівня галузі	Модель співфінансування: внутрішній фонд + гранти / кластери	Відбір проєктів; подача на програми; co-fund з партнерами	R&D/виторг ≥ 3-5%; мультиплікатор зовнішнього фінансування ≥ 1,5×	12–24 міс	Залежність від грантів → со-інвест із клієнтами
Слабка екосистемна взаємодія	Обмежені канали знань і талантів	Участь у кластерах та EDI/EIT-ініціативах	Членство; спільні лабораторії; акселератори для постачальників	5+ активних партнерств; 2 спільні проєкти/рік; нові таланти 20%	6–18 міс	«Вітрина без дій» → контракти з KPI результатів
ESG поза стратегією інновацій	Втрата «зелених» ринків і капіталу	Інтегрувати ESG-цілі в продуктову та інвестполітику	Carbon/energy roadmaps; еко-дизайн; «зелені» KPI у бонусах	Частка «зеленого» доходу ≥ 15%; енерго-інтенсивність –20%	12–24 міс	Greenwashing → зовнішня верифікація показників
Недооцінка ризиків і кіберзагроз	Зриви проєктів, витоки даних	ERM для інновацій + кіберконтури	Risk register; тестування моделей; кібер-тренування; BCP/DRP	MTTR –30%; 0 критичних інцидентів; відповідність ISO 27001	6–12 міс	«Паперовий» ERM → квартальна перевірка сценаріїв

Джерело: сформовано авторами за джерелами [10, 11, 12].

та узагальнення дозволяє перетворити загальні поради на цілеспрямовані механізми дії. Реалізація зазначених заходів здатна не лише підвищити інноваційний потенціал окремих компаній, а й сприяти загальному переходу регіональної економіки до моделі стійкого зростання.

Література:

- Sierra-Moránhttps, J., Cabeza-Garciahttps, L., González-Álvarez, N. & Botella, J. (2024) The board of directors and firm innovation: A meta-analytical review. *BRQ Business Research Quarterly* Volume 27. Issue 2. Pages 182–207.
- Heubeck, T. & Meckl, R. (2024) Does board composition matter for innovation? A longitudinal study of the organizational slack–innovation relationship in Nasdaq-100 companies. *Journal of Management and Governance*. Vol. 28. pp. 597–624.
- Chesbrough, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Harvard : Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
- Richard Hamblina, R., Plimmer, G., Badar, K. & Lasthuizen, K. (2024) Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Framework for Future Public Administration Research. *Public Performance & Management Review*. Online. Vol. 47. Issue 5. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2024.2373178?utm_source
- Cheng, C., Min, Fan & Yaojun Fan. (2023) The impact of ESG ratings under market soft regulation on corporate green innovation: an empirical study from informal environmental governance. *Environmental Economics and Management*. Online. Vol. 11. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2023.1278059/full>
- Boards and Climate: Driving the Agenda Through Headwinds. *The Wall Streeer Journal*. Online. URL: https://deloitte.wsj.com/sustainable-business/boards-and-climate-driving-the-agenda-through-headwinds-4f312adb?utm_source
- Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика. [Електронний ресурс] : монографія /

- В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с.
8. Хаустова В. Є. Промислова політика в Україні: формування та прогнозування : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 384 с.
 9. Амоша О.І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. *Економіка промисловості*. 2005. № 5. С. 15–21.
 10. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси*. 2019. № 3 (85). С. 138–147.
 11. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.
 12. Гуцул Ю. Актуальні тренди управління інноваційним розвитком підприємств. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2024. № 4. С. 1–11.
- References:**
1. Sierra-Moránhttps, J., Cabeza-Garcíahttps, L., González-Álvarez, N. & Botella, J. (2024). The board of directors and firm innovation: A meta-analytical review. *BRQ Business Research Quarterly*, Volume 27. Issue 2. Pp. 82–207.
 2. Heubeck, T. & Meckl, R. (2024). Does board composition matter for innovation? A longitudinal study of the organizational slack–innovation relationship in Nasdaq-100 companies. *Journal of Management and Governance*, Vol. 28. Pp. 597–624.
 3. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Harvard: Harvard Business School Press.
 4. Richard Hamblina, R., Plimmer, G., Badar, K. & Lasthuizen, K. (2024). Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Framework for Future Public Administration Research. *Public Performance & Management Review. Online*, Vol. 47. Issue 5. Available at: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2024.2373178?utm_source
 5. Cheng, C., Min, Fan & Yaojun Fan. (2023) The impact of ESG ratings under market soft regulation on corporate green innovation: an empirical study from informal environmental governance. *Environmental Economics and Management. Online*. Vol. 11. Available at: https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2023.1278059/full?utm_source
 6. Boards and Climate: Driving the Agenda Through Headwinds. *The Wall Streer Journal. Online*. Available at: https://deloitte.wsj.com/sustainable-business/boards-and-climate-driving-the-agenda-through-headwinds-4f312adb?utm_source
 7. Ponomarenko, V., Malyarets', L. & Vnukova, N. (2024). *Innovacijnyj rozvytok dijajlnosti sub'ektiv ghospodarjuvannja v umovakh vojennoho ta povojennoho stanu: teorija, praktyka, analityka* [Innovative development of economic entities in war and post-war conditions: theory, practice, analytics]. Kharkiv: KhNEU (in Ukrainian).
 8. Khaustova, V. (2015). *Promyslova polityka v Ukraini: formuvannja ta prohnozuvannja* [Industrial policy in Ukraine: formation and forecasting]. Kharkiv: Publishing House “ІNZHEK” (in Ukrainian).
 9. Amosha, O. (2005). Orghanizacijno-ekonomichni mekhanizmy aktyvizaciji innovacijnoji dijajlnosti v Ukraini [Organizational and economic mechanisms for the activation of innovative activity in Ukraine]. *Industrial Economics*, no. 5. Pp. 15–21. (in Ukrainian)
 10. Dybach, I. (2019). Formuvannja ta rozvytok korporatyvnogho upravlinnja [Formation and development of corporate governance]. *Accounting and Finance*, No. 3 (85). P. 138–147 (in Ukrainian).
 11. Pysarenko, T., Kuranda, T. Et al. (2024). Naukova, naukovotekhnichna ta innovacijna dijajlnistj v Ukraini u 2023 roci: naukovo-analitychna dopovidj [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2023: scientific-analytical report]. Kyiv: UkrINTEI (in Ukrainian).
 12. Hutsul, Y. (2024). Aktualjni trendy upravlinnja innovacijnym rozvytkom pidpryjemstv [Current trends in the management of innovative development of enterprises]. *Social development: economic and legal problems*, No. 4. Pp. 1–11. (in Ukrainian).

Summary. Modern transformational processes in the economy and society necessitate the search for new models of organizational development that combine innovative approaches with effective mechanisms of corporate governance. In the context of global competition, digitalization, and the growing role of human capital, innovative development becomes a key factor in building sustainable competitive advantages. Corporate governance, oriented toward transparency, responsibility, and strategic flexibility, serves as an essential tool for ensuring balanced growth of organizations, increasing their investment attractiveness, and adapting to dynamic changes in the external environment. **The aim of the study.** The purpose of the article is to substantiate the conceptual and methodological framework linking modern approaches to corporate governance with the innovative performance of organizations. **Research methods.** To achieve this goal, a set of scientific methods was applied: *system analysis* – to identify the relationship between corporate governance and innovative development; *comparative analysis* – to generalize international experience in the field of corporate management; *logical generalization* – to formulate conclusions on the applicability of modern governance models in the Ukrainian context; and *empirical methods* – to assess the practical results of implementing innovations in organizational activities. **Results of work.** The study demonstrates that innovative development is impossible without adapting the corporate governance system to the new conditions of the digital economy and globalization challenges. It has been established that the most effective governance models are those that combine a strategic focus on innovation with a high level of corporate responsibility, active stakeholder engagement, and transparency of decision-making processes. A conceptual framework of interaction between corporate governance and innovation mechanisms has been proposed, which can serve as a theoretical basis for improving management practices in domestic organizations. **Conclusion.** The study confirms that the integration of modern corporate governance models with innovative approaches creates conditions for sustainable organizational development, enhances competitiveness, and fosters the formation of long-term advantages in the global market.

Keywords: innovative development, organizational transformation, corporate governance, modern management approaches, strategic management, digital transformation, innovative technologies, organizational adaptability, intellectual capital, innovation strategy, knowledge management.

Стаття надійшла: 10.08.2025

Стаття прийнята: 30.08.2025

Стаття опублікована: 24.09.2025