

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223)

УДК [330.341.1:334.71]:004

JEL Classificaton: O32

Наталія Володимирівна Іванова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Дмитро Анатолійович Кривко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: kryvkodevmytro89@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено особливості формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств з урахуванням економічної та безпекової кризи в Україні. Зазначено, що реалізація таких орієнтирів здійснюється в межах формування стратегій інноваційного розвитку, що спонукало дослідити етапи розробки стратегій, підходи до їх формування. Проаналізовано види інноваційних стратегій, які на сьогодні є найбільш використовуваними серед підприємств. Обґрунтовано, що вибір стратегічних орієнтирів залежить від ресурсної спроможності підприємства та факторів впливу зовнішнього середовища на його функціонування. Аргументовано, що залежно від ресурсних можливостей підприємства та його конкурентних позицій, формування стратегій повинно враховувати сильні сторони та можливості, для активізації інноваційного розвитку.

Ключові слова: цифрові технології; цифрова трансформація; цифровізація; промислові підприємства; стратегічне управління; інноваційне забезпечення; економічна безпека; інноваційна стратегія.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, інноваційний розвиток промислових підприємств набуває ключового значення для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності. Цифровізація стає не лише технологічним трендом, але і стратегічною необхідністю, що зумовлює глибоку трансформацію бізнес-моделей, організаційних структур, виробничих процесів та систем управління. Функціонування українських промислових підприємств характеризується жорсткими обмеженнями фінансової спроможності, складними безпековими умовами, що потребує розробки та удосконалення механізмів та інструментів для вирішення стратегічних завдань у довгостроковій перспективі. Реалізація означених стратегічних орієнтирів ускладнюється деструктивними факторами, такими як:

- недостатній рівень інвестиційної спроможності;
- міграція високоінтелектуального персоналу, що впливає на інноваційну спроможність підприємств;
- складна безпекова ситуація в державі, що впливає на можливість здійснення виробничої діяльності та налагодження логістичних потоків;
- низький рівень системи управління організацією;

- обмежений доступ до цифрових технологій та міжнародних ринків.

Вищенаведені аспекти знижують можливість цифрових трансформацій інноваційного розвитку промислових підприємств, які передусім пов'язані з військовими діями на території держави, що потребує нових нестандартних підходів до формування управлінських напрямів їхнього розвитку. Незважаючи на такі несприятливі події, інноваційний розвиток виступає драйвером подолання економічних криз за рахунок активізації суспільних відносин, комунікації, що прискорює економічні процеси. Таким чином, виокремлені аспекти обґрунтовують актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств присвячено роботи багатьох вітчизняних учених, до яких можна віднести О. В. Ареф'єву, М. П. Бутка, О. М. Вовк, П. Л. Гринько, О. В. Попело, С. О. Тульчинську, Л. І. Федулову та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні дослідження зосереджують увагу на формалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств, що потребує уточнення та доповнення з урахуванням безпекових та економічних умов їх функціонування в країні.

Мета статті полягає в удосконаленні стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження питань формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації присвячено роботи багатьох учених. Так, напрями цифрових інновацій на підприємствах досліджено в працях Н. Ю. Тимошенко, М. А. Шабанової, які розглядають інноваційний розвиток в умовах цифровізації через розвиток цифрової грамотності серед населення, активізації інноваційної активності за рахунок технологічних змін [7]. О. В. Кузьменко та К. О. Кропивна розглядають напрями впровадження цифровізації в інноваційному суспільстві на основі розвитку ІТ сектору та експорту продукції даного сегменту [4].

Колектив авторів Інституту економіки промисловості НАН України В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв, М. Ю. Заніздра, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна розглядають цифровізацію економіки держави як ключове підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності держави [10].

Інноваційний розвиток в умовах цифровізації розглянуто в працях авторів І. Ю. Єгорової, О. І. Никифорок, В. Е. Ліра, які досліджують систему показників цифровізації економіки України в інноваційній сфері, що дозволяє сформулювати пропозиції щодо моніторингу розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства в Україні [9].

Означені дослідження розглядають інновації, цифровізацію, цифрову трансформацію як основу розвитку підприємств та регіонів у довгостроковій перспективі за рахунок технологічного розвитку, активізації інтелектуально-кадрового потенціалу.

Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку повинні враховувати як глобальні виклики цифрової епохи (штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, автоматизація), так і специфіку галузевих ринків, ресурсний потенціал підприємств, рівень їхньої інноваційної культури та готовність до змін. Особливого значення набуває формування цифрових стратегій, що поєднують довгострокове бачення з гнучкими інструментами стратегічного управління інноваційними процесами.

Визначення ефективних стратегічних орієнтирів у цьому контексті включає:

- переосмислення ролі інновацій у досягненні стратегічних цілей підприємства;
- вибір оптимальних моделей цифрової трансформації;
- інвестиції в людський капітал і розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- побудову цифрової екосистеми взаємодії з партнерами, клієнтами, науковими та технологічними інституціями.

Успішне поєднання інноваційного потенціалу з можливостями цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, а і створити нову вартість для споживача, переорієнтуватися на сталий розвиток та сформувати адаптивну стратегію в умовах турбулентного середовища. В умовах зазначеного, стратегічні орієнтири розвитку промислових підприємств в Україні повинні включати такі напрями (рис. 1).



Рис. 1. Основні стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств

Джерело: запропоновано авторами на основі [3-5; 8].

Цифровізація виробничих та управлінських процесів за рахунок використання технологій Інтернету речей, ERP-систем, штучного інтелекту для автоматизації рішень сприяє розвитку smart-виробництва, яке засноване на впровадженні принципів Індустрії 4.0 та сталого розвитку. Реалізація цифрових рішень не можлива без інноваційної модернізації основних засобів, що є особливо актуальними для промислових підприємств. Модернізація основних засобів передбачає перехід від морально застарілого обладнання до високотехнологічного, енергоефективного та екологічного виробництва.

Впровадження у виробничі процеси інноваційних та цифрових рішень дозволить якісно покращити товари та послуги, що відкриває для підприємств нові можливості для активізації експортного потенціалу за рахунок високотехнологічної продукції. Розвиток експортного потенціалу дозволяє розширити орієнтацію на глобальні ланцюги доданої вартості, сприяє формуванню кластерів та міжнародних промислових альянсів. Вихід на міжнародні ринки та модернізація обладнання не можлива без належних фінансових спроможностей, які реалізуються як за рахунок власних коштів, так і за рахунок інвесторів. Впровадження інноваційних технологій не можливе без участі кваліфікованого персоналу, який повинен мати відповідні компетентності та навички. Для підприємств важливо інвестувати в навчання персоналу цифровим навичкам, критичному мисленню, інноваційним методам управління. Підвищення кваліфікації можливо як за рахунок власних спроможностей (центри перепідготовки, кадрові центри), так і за рахунок співпраці з університетами та науковими центрами.

Попри складну безпекову та економічну ситуацію, за період 2022-2025 років в Україні відбулося рекордне формування індустріальних парків. Так, за даними Forbes Ukraine, на кінець 2024 року було зареєстровано 99 індустріальних парків, у січні 2025 року - 100. У 2024 році було ухвалено рішення про виділення 15 індустріальним паркам фінансових коштів понад 1,1 млрд грн [6].

За результатами програми, наприкінці 2024 року було виділено фінансування в розмірі 925 млн грн для 13 індустріальних парків. Лідерами в регіональному формуванні індустріальних парків стали Закарпатська та Львівська області. Також розвиток індустріальних парків активізувався в Київській області. Розвиток та розбудова індустріальних парків дозволила значно покращити ситуацію на ринку праці за рахунок створення робочих місць, що позитивно впливає на зниження рівня безробіття населення.

Розвиток таких парків відбувається з урахуванням напрямів сталого розвитку, які передбачають дотримання принципів екологічності, соціальної відповідальності, корпоративного управління. Враховуючи сучасну економічну ситуацію, більшість індустріальних парків впроваджують принципи циркулярної економіки на рівні виробництва, що дозволяє більш раціонально розпоряджатися фінансовим ресурсами.

Усі перетворення на рівні підприємства, регіонів, не можливі без дотримання єдиного загальнодержавного вектора розвитку економіки та промисловості. У цьому аспекті постають питання підвищення рівня національної промислової безпеки цілому та економічної безпеки підприємств зокрема, що реалізується за рахунок локалізації критичних технологій і компонентів, диверсифікації ланцюгів постачання в умовах геополітичної нестабільності.

Для подолання економічної, політичної та безпекової кризи необхідним є розвиток державно-приватного партнерства за рахунок залучення держави до фінансування інновацій, гарантій для інвесторів, стимулювання модернізації. Для залучення партнерів та інвесторів важливо формувати прозору, відкриту політику на принципах верховенства закону та права. Україна активно реалізує заходи щодо інтеграції до європейського інноваційного простору, за рахунок гармонізації технічного регулювання, цифрових стандартів, екологічних норм, участі програмах ЄС (Horizon Europe, Digital Europe тощо).

Етапи розбудови стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств реалізуються у відповідних стратегіях, які підприємство обирає залежно від мети та своєї спроможності. На сьогодні існує багато підходів до управління розробкою стратегій інноваційного розвитку, доцільно виокремити переваги та недоліки найбільш популярних підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних підходів до управління розробкою стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств

Підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Класичний	Формування стратегії на основі глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	Чітка структура, логічність, прогнозованість результатів	Низька гнучкість, недостатня адаптивність до динамічних змін
Еволюційний	Стратегія формується поступово, через постійні зміни та адаптацію	Гнучкість, адаптивність до змін, швидке реагування на ринкові коливання	Відсутність довгострокового бачення, можливі втрати цілісності стратегії
Поступовий	Впровадження невеликих інновацій, які з часом формують стратегічні зміни	Зниження ризиків, контроль за процесом, легша імплементація	Повільне досягнення масштабних змін, ризик втрати конкурентних переваг
Ресурсний (RBV)	Фокус на внутрішніх ресурсах підприємства як основі інноваційної переваги	Опора на унікальні компетенції, довгострокова стабільність	Обмеження в розвитку без зовнішніх інвестицій та ринкової експансії
Динамічних здібностей	Стратегія базується на здатності підприємства швидко перебудувати ресурси	Висока адаптивність, здатність до радикальних інновацій	Високі вимоги до управлінських компетенцій, ризик помилок у швидких рішеннях

Джерело: узагальнено авторами на основі [11-12; 3].

Вищезазначені підходи можуть застосовуватися як окремо, так і в комбінації залежно від типу підприємства, ринку, рівня інноваційного забезпечення та цілей стратегічного розвитку.

Сформовані стратегічні орієнтири реалізуються в межах визначених стратегій розвитку промислових підприємств. Для визначення оптимальної стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств доцільно проаналізувати основні етапи побудови стратегій. Так, загалом виокремлено сім етапів побудови інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств (рис. 2).



Рис. 2. Основні етапи побудови інноваційної стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами.

На першому етапі здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який включає діагностику ринку, тенденцій галузі, науково-технічного прогресу, цифрових трендів. Побудову матриці SWOT-аналізу інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Визначення сильних та слабких сторін дозволяє визначити конкурентне середовище підприємств, проаналізувати пе-

реваги та слабкі місця в порівнянні з лідерами ринку. Після визначення потенціалу підприємства, його ресурсної спроможності та можливостей, доцільно сформулювати інноваційне бачення та стратегічні цілі розвитку промислових підприємств. На цьому етапі визначається довгострокова місія інноваційного розвитку, формуються стратегічні цілі за напрямками (технологічні, ринкові, цифрові, кадрові). Важливим аспектом є узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку промислових підприємств.

Враховуючи результати проведеного аналізу доцільно визначити найбільш оптимальну стратегію інноваційного розвитку підприємства, яка найбільш врахує можливості та сильні сторони.

На етапі розробки стратегічних напрямів і програм відбувається формування портфелю інноваційних проєктів (R&D, цифрові продукти, цифрові технології, модернізація виробництва тощо), на основі чого в подальшому визначаються пріоритети інвестування. Важливим елементом при цьому є планування ресурсного забезпечення реалізації стратегічних напрямів (кадрового, фінансового, інфраструктурного). Для визначення ефективності реалізації проєктів інноваційного розвитку необхідно створити систему управління інноваційною діяльністю, яка включає формування інноваційної структури, розробку політики управління знаннями, цифрової трансформації, взаємодії з партнерами.

На шостому етапі відбувається інтеграція інноваційної стратегії у загальну бізнес-модель підприємства, яка оптимізує узгодженість різних стратегій між собою (технологічну, фінансову, маркетингову тощо). Заключний, сьомий етап включає процедуру моніторингу, оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії для її вчасного корегування за контрольними точками. Оцінка результатів здійснюється за допомогою інноваційних показників (ROI інновацій, швидкість впровадження, кількість нових продуктів тощо). На основі аналізу відхилень показників від запланованих здійснюється коригування заходів, які призводять до погіршення ситуації.

Враховуючи ресурсну спроможність та стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств, необхідно обрати найбільш оптимальну стратегію, яка відповідає цілям розвитку.

Загалом, інноваційні стратегії розвитку промислових підприємств — це підходи, що дозволяють компаніям підвищити конкурентоспроможність, ефективність та адаптивність до змін у технологічному та ринковому середовищі. На сьогодні найбільш використовуваними є такі стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств (рис. 3).

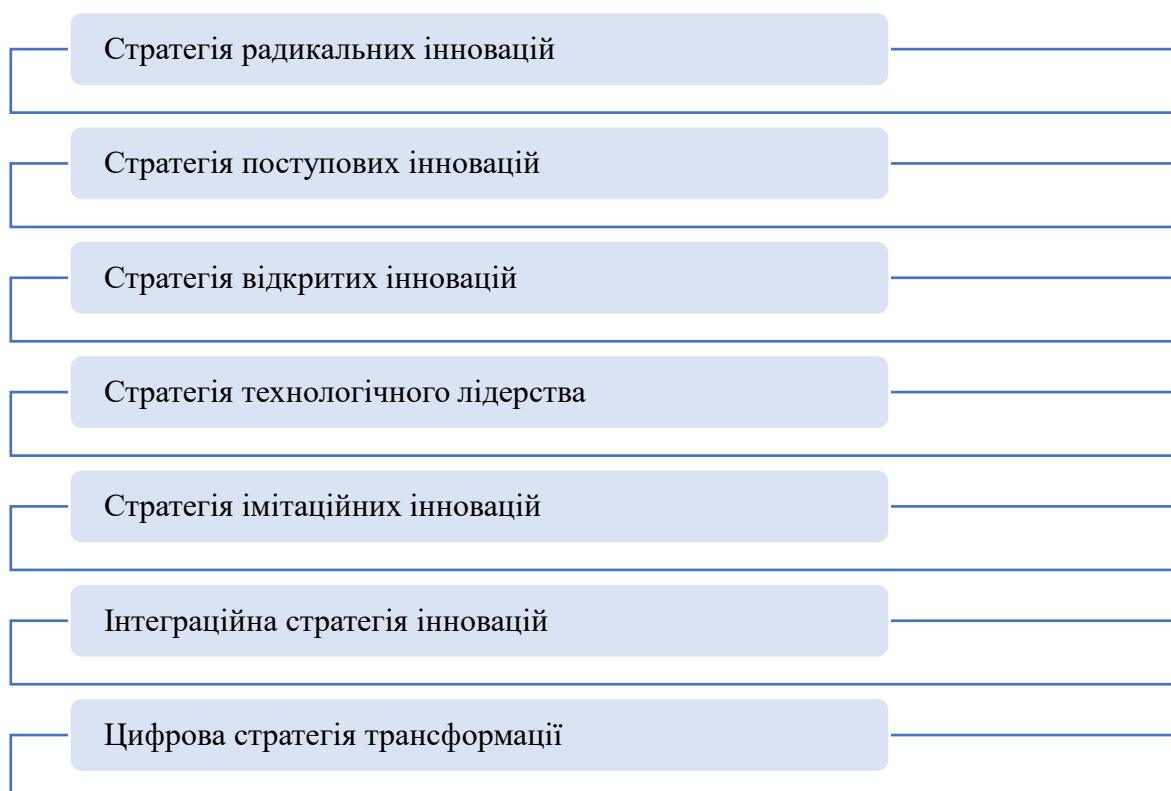


Рис. 3. Основні види інноваційних стратегій розвитку промислових підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 8].

1. Стратегію «бізнес-ядра» реалізують підприємства, які впроваджують інноваційні технології, що здатні змінити ринкову кон'юнктуру. Реалізація такої стратегії має високі ризики, проте при ефективній реалізації можна отримати надприбутки.

2. Наступальна стратегія інновацій спрямована на часткове, але постійне вдосконалення продукції або послуг. Найчастіше таку стратегію обирають підприємства, які мають стабільний дохід та намагаються втримати свої конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

3. Стратегія створення інноваційних платформ заснована на залученні зовнішніх учасників процесу, таких як університети, інноваційні центри, що дозволяє значно зменшити витрати для підприємства на інноваційні розробки. Проте така стратегія не передбачає отримання надприбутків.

4. Стратегія розвитку продукції та послуг впроваджується підприємствами, які зосереджені на технологічних інноваціях та є лідерами в цій сфері. Впровадження такої стратегії дозволяє підприємству підтримувати статус технологічного лідера за рахунок постійного вдосконалення саме технологічних аспектів свого виробництва.

5. Стратегія імітації заснована на вдосконаленні вже існуючих розробок інших виробників, проте з меншою ціною або більш кращими характеристиками.

6. Змішана стратегія має на меті об'єднання інноваційних розробок за всіма напрямками виробничої діяльності підприємства (логістика, організація, виробництво, кадри, маркетинг) для синергетичного ефекту. Такі стратегії націлені більше на вдосконалення саме виробничо-господарської діяльності, ніж на продукт або послугу.

7. Стратегії цифровізації засновані на впровадженні цифрових технологій у всі виробничі процеси для прискорення та покращення ефективності їх реалізації. Такі технології насамперед впроваджуються для обробки великих масивів даних, що дозволяє ухвалювати результативні управлінські рішення і прискорювати більшість виробничих та управлінських процесів.

На основі вищезазначеного, можна зробити висновок, що незважаючи на ті стратегії, які підприємства впроваджують у свою діяльність, основний вектор повинен бути зосереджений на якості продукції та послуг і удосконаленні виробничо-господарської діяльності. Вибір стратегічних орієнтирів багато в чому залежить від фінансових та виробничих потужностей підприємства. Від того, наскільки влучно обрана стратегія для підприємства, залежить ефективність використання ресурсів підприємства, досягнення його мети та утримання конкурентних позицій на міжнародних ринках.

До основних переваг впровадження інноваційної стратегії на промислових підприємства належать:

- по-перше, підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх та внутрішньому ринках;
- по-друге, модернізація виробництва, за рахунок чого в подальшому активізація розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;
- по-третє, за рахунок раціонального використання ресурсної спроможності підприємства, збільшується ефективність його діяльності, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Попри значні переваги щодо впровадження інноваційних стратегій, вони мають і певні обмеження, зокрема: значні фінансові витрати на розробку інноваційних рішень, які можуть призвести до збитків; пошук та залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу, що потребує значних витрат та може слугувати ризиком втрати таких спеціалістів у майбутньому; нестабільна економічна та політична ситуація в країні, що може призвести до втрати потужностей.

Висновки та пропозиції. Теоретичне дослідження особливостей формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств, дозволило означити певні аспекти цих процесів. В умовах економічної нестабільності та складної безпекової ситуації, промислові підприємства України стикаються з низкою проблем, які пов'язані з браком фінансування проєктів, нестачею інтелектуально-кадрового забезпечення, ускладненням логістичних потоків, що впливає на здатність підприємств

здійснювати свою виробничу діяльність. В умовах невизначеності, формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку, повинно враховувати глобальні тенденції, оскільки цифровізація економіки вимагає від бізнесу відповідності світовим тенденціям розвитку.

Запропоновані стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств сформовані з урахуванням вектору цифрової трансформації економіки та загальнодержавної стратегії розвитку. Досліджено основні підходи до управління розробкою стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств, з виокремленням їхніх переваг та недоліків, оскільки було обґрунтовано, що реалізація стратегічних орієнтирів здійснюється у вигляді стратегій підприємств.

Сформовано основні етапи побудови інноваційної стратегії розвитку підприємства, що дозволяє відстежувати хід реалізації запланованих заходів із можливістю їх вчасного корегування, що дозволяє мінімізувати втрати ресурсів та часу. На основі дослідження різноманіття видів інноваційних стратегій, було обрано найбільш популярні на сьогодні з урахуванням стану зовнішнього середовища функціонування підприємств України.

Активізація інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації не можлива без всебічної державної підтримки, оскільки саме держава формує сприятливий клімат для залучення інвесторів, розвитку міжнародної співпраці, розширення експортного потенціалу галузі. Тому важливим напрямом у галузевому аспекті є формування відповідної ефективної взаємодії на всіх рівнях (держави, регіонів, місцевих органів влади, наукових та освітніх установ з підприємствами) для налагодження партнерських відносин, що сприятимуть активізації інноваційного розвитку підприємств та галузі.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова // Підприємництво та інновації. – 2020. – С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>.
2. Кузьменко О. В. Перспективи запровадження та розвитку цифровізації в інноваційному суспільстві в Україні / О. В. Кузьменко, К. О. Кропивна // Київський часопис права. – 2021. – № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2021.1.6>.
3. Македон В. В. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку / В. В. Македон, В. П. Валіков, С. С. Федьора // Європейський вектор економічного розвитку. – 2019. – № 1(26). DOI: 10.32342/2074-5362-2019-1-26-8.
4. Попело О. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки / О. В. Попело, В. В. Малиш // Economic Synergy. – 2023. – № 1. – С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4>.
5. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки [Електронний ресурс] / О. Попело, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 75-84. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281996>.

6. Тарасовський Ю. В Україні зареєстрували два нових індустріальні парки. Як їх використовуватимуть [Електронний ресурс] / Юрій Тарасовський // Forbes Ukraine. – Режим доступу: https://forbes.ua/news/v-ukraini-zyavilisya-dva-novi-industrialni-parki-yak-ikh-vikoristovuvatimut-30052024-21478?utm_source=chatgpt.com.

7. Тимошенко Н. Ю. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації / Н. Ю. Тимошенко, М. А. Шабанова // Економіка та суспільство. – 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>.

8. Формування інноваційної стратегії бізнес-організації в умовах цифрової трансформації / В. Г. Маргасова, О. І. Гарафонова, Н. В. Ткаленко, О. Д. Маргасова // Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. – С. 277-288.

9. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифорок О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Київ, 2020. – 308 с.

10. Цифровізація економіки України: як підвищити конкурентоспроможність країни / В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв, М. Ю. Заніздра, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна ; Інститут економіки промисловості НАН України. – Київ, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.435.168>.

11. Dodgson M. The Strategic Management of Technology and Innovation / M. Dodgson // Business and management. – 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.145>.

12. Sabourin V. The resources-based view and innovation: some research propositions / V. Sabourin // International Journal of Business Management and Economic Review. – 2020. DOI: <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3180>.

References

1. Yepifanova, I.Yu. (2020). Formuvanie innovaciinih strategii promislovih pidpriemstv v suchasnihi umovah [Formation of innovation strategies of industrial enterprises in modern conditions]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 33-38. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>.

2. Kuzmenko, O.V. Kropyvna, K.O. (2021). Perspektivi zaprovadzeniia i rozvitku sifrovizatsii v informaciiomu suspilstvi v Ukraini [Prospects for the introduction and development of digitalization in an innovative society in Ukraine]. *Kyivskiy chasopys prava – Kyiv Law Journal*, (1). <https://doi.org/10.32782/klj/2021.1.6>.

3. Makedon, V.V., Valikov, V.P., Fedora, S.S. (2019). Udoskonaleniya upravliniya promislovimi pidpriemstvami na osnovi strategii innovaciinogo rozvitku [Improving the management of industrial enterprises based on innovative development strategies]. *Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku – European Vector of Economic Development*, (1(26)). DOI: [10.32342/2074-5362-2019-1-26-8](https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8).

4. Popelo, O.V., Malyshev, V.V. (2023). Adaptivne upravlinnia innovatsiino-investytsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of innovation and investment development of industrial enterprises as a factor of ensuring economic security]. *Economic Synergy*, (1), 48–56. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4>.

5. Popelo, O., Samoilovych, O. (2023). Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Mechanism of adaptive management of the development of industrial enterprises in the context of ensuring economic security in the era of digitalization of the national economy]. *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(33)), 75-84. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281996>.

6. Tarasovskyi, Yu. (2024). V Ukraini zareiestruvaly dva novykh industrialni parky. Yak yikh vykorystovuvaty mut [Two new industrial parks registered in Ukraine. How will they be used]. *Forbes Ukraine*. https://forbes.ua/news/v-ukraini-zyavilisya-dva-novi-industrialni-parki-yak-ikh-vikoristovuvatimut-30052024-21478?utm_source=chatgpt.com.

7. Tymoshenko, N.Yu., Shabanova, M.A. (2021). Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii [Development of innovative activity in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>.

8. Margasova, V.G., Garafonova, O.I., Tkalenko, N.V., Margasova, O.D. (2020). Formuvanie innovatsiinoi strategii biznes-organizacii v umovakh cifrovoi transformacii [Formation of an innovative strategy of a business organization in the context of digital transformation]. In V.V. Prokhorov (Ed.), *Upravlinnia ekonomichnymy systemamy ta protsesamy v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii – Management of economic systems and processes in the context of globalization transformations* (pp. 277-288). Ivanchenko I.S. Publishing House.

9. Yegorov, I.Yu., Nykyforuk, O.I. (Eds.). Tsyfrovi tekhnolohii v innovatsiinii transformatsii ekonomiky Ukrainy [Digital technologies in the innovative transformation of the economy of Ukraine] (2020). NAS of Ukraine, State Institution “Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine”.

10. Vyshnevskyi, V.P., Garkushenko, O.M., Knyazev, S.I., Zanizdra, M.Yu., Lipnytskyi, D.V., Chekina, V.D. (2021). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy: yak pidvyshchyty konkurentospromozhnist krainy [Digitalization of the Ukrainian economy: how to increase the country's competitiveness]. *Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine*. <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.435.168>.

11. Dodgson, M. (2021). The Strategic Management of Technology and Innovation. *Business and management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.145>.

12. Sabourin, V. (2020). The resources-based view and innovation: some research propositions. *International Journal of Business Management and Economic Review*. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3180>.

Отримано 21.01.2025

UDC [330.341.1:334.71]:004

Nataliia Ivanova

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Dmytro Kryvko

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University

E-mail: kryvkodmytro89@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>

STRATEGIC GUIDELINES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines the features of the formation of strategic guidelines for the innovative development of industrial enterprises, taking into account the economic and security crisis in Ukraine. It is noted that the implementation of such guidelines is carried out within the framework of the formation of innovative development strategies, which prompted the study of the stages of strategy

development and approaches to their formation. The types of innovative strategies that are currently most widely used among enterprises are analyzed. It is substantiated that the choice of strategic guidelines depends on the resource capacity of the enterprise and the factors of influence of the external environment on its functioning. It is argued that, depending on the resource capabilities of the enterprise and its competitive positions, the formation of strategies should take into account the strengths and opportunities to activate innovative development.

It is analyzed that in conditions of economic instability and a difficult security situation, industrial enterprises of Ukraine face a number of problems related to the lack of project financing, lack of intellectual and human resources, and the complication of logistical flows, which affects the ability of enterprises to carry out their production activities. The main approaches to managing the development of a strategy for the innovative development of industrial enterprises are studied, with their advantages and disadvantages being highlighted, since it was substantiated that the implementation of strategic guidelines is carried out in the form of enterprise strategies.

It is proved that the activation of the innovative development of industrial enterprises in the conditions of digital transformation is not possible without comprehensive state support, since it is the state that forms a favorable climate for attracting investors, developing international cooperation, and expanding the export potential of the industry. It is substantiated that an important direction in the industry aspect is the formation of appropriate effective interaction at all levels (state, regions, local authorities, scientific and educational institutions with enterprises) to establish partnership relations that will contribute to the activation of innovative development of enterprises and the industry.

Keywords: digital technologies; digital transformation; digitalization; industrial enterprises; strategic management; innovation support; economic security; innovation strategy.

Fig.: 3. Table: 1. References: 12.