

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-121-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-121-129)

УДК 330.341.1:338.45(477)

JEL Classification: L26; M21; O31; R11

Микола Петрович Бутко

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: butko.mykola@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Дмитро Дмитрович Абакумов**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: dimkimitki@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2089-1027>

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті досліджено еволюцію інноваційного потенціалу промислових підприємств України в контексті трансформацій, спричинених війною, цифровізацією та змінами глобального ринку. Проаналізовано ключові бар'єри реалізації інноваційного потенціалу, серед яких: ментальні установки, кадрові обмеження, інституційна інертність та низький рівень маркетингової культури серед підприємств малого та середнього бізнесу. Запропоновано періодизацію етапів розвитку інноваційного потенціалу, підкріплену практичним кейсом трансформації малого підприємства ТОВ «Майстерня сіток». Окремо виділена роль digital-маркетингу як системоутворюючого елементу модернізації сучасного підприємства. Стаття демонструє, що навіть за умов повномасштабної війни інновації можуть бути рушієм зростання та стійкості малого бізнесу.

Ключові слова: інноваційний потенціал; трансформація; післявоєнна відбудова; цифровізація; маркетинг! малий бізнес; модернізація.

Табл.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни питання інноваційного розвитку промислових підприємств набуває не просто актуальності – воно перетворюється на передумову їх виживання. Водночас інновації більше не асоціюються виключно з масштабними науковими проривами чи високотехнологічними секторами. Сьогодні інновація дедалі частіше виявляється у здатності малих підприємств адаптуватися до нових викликів, змінювати бізнес-модуль, інтегрувати цифрові рішення та переосмислювати свою ринкову присутність.

Українська промисловість впродовж десятиліть розвивалась із великою часткою інерційності, а процеси модернізації часто зводились до локальних покращень, що не змінювали системну логіку функціонування. Повномасштабна війна лише загострила цю проблему, водночас відкривши «вікно можливостей» для трансформації та оновлення.

Ця стаття покликана дослідити етапи еволюції інноваційного потенціалу підприємств, проаналізувати внутрішні бар'єри та окреслити сучасні підходи до вибіркової відбудови промислового сектору на основі реальної трансформації малого бізнесу.

Розвиток інноваційного потенціалу промислових підприємств є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної трансформації.

Особливої значущості ця проблема набуває в післявоєнний період, коли підприємствам необхідно здійснювати структурні зміни, адаптуватися до нестабільно зовнішнього середовища, впроваджувати новітні цифрові рішення та переосмислювати стратегії функціонування. Водночас вітчизняна промисловість має тривалий досвід інерційного розвитку, обмеженого модернізаційного оновлення та низької частки інноваційно активних підприємств, що істотно ускладнює процес ефективної реалізації політики відбудови.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблему інноваційного розвитку досліджували такі вітчизняні вчені, як О. Алимов, О. Гринько, Л. Федулова, Т. Васильєва, С. Калачова, а також зарубіжні дослідники: Р. Drucker, М. Porter, Е. Mansfield [1; 2; 3; 4;

5; 6; 7]. У контексті післявоєнної відбудови певну увагу питанням інноваційної трансформації промисловості приділено в роботах В. Гейця, Л. Лук'яненко [8], В. Кравчука. У публікації М. П. Бутко, С. О. Назарко, В. А. Тютюнник, Ю. П. Харченко [10] наголошено, що частка реалізованої інноваційної продукції в Україні впродовж останніх років не перевищували 2 % від загального обсягу промислового виробництва, що свідчить про глибоку інституційну стагнацію.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність окремих досліджень, що стосуються інноваційного потенціалу, комплексний підхід до його аналізу з урахуванням внутрішніх бар'єрів та практичних кейсів реалізації поки що не набув значного поширення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження еволюції інноваційного потенціалу промислових підприємств України. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Виявити ключові бар'єри реалізації інноваційного потенціалу.
2. Обґрунтувати сучасні концепції відбудови на основі диференційованого підходу.
3. Оцінити практичний кейс малого підприємства як приклад результативної реалізації інноваційного потенціалу в умовах повоєнної трансформації.

Виклад основного матеріалу. Проблема розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, яка трансформувала інновації з декларативного тренду в критичний фактор виживання. Тривалий період недооцінки ролі інновацій, відсутність комплексної маркетингової політики, моральне та фізичне зношення обладнання – усе це зумовило глибоку інерційність промислового середовища, де оновлення системно відкладалися.

Переважаюча управлінська установка – «якщо працює, не змінюй» – призвела до того, що багато підприємств ігнорували модернізацію та не змогли увійти в нові умови господарювання. Водночас війна стала деструктивним та інституційно-фільтрувальним фактором, який виявив не лише вразливості, а й наявність або відсутність потенціалу до трансформації.

У цьому контексті актуалізується потреба в комплексному аналізі етапів формування інноваційного потенціалу, вивченні причин його відставання та розробці концептуальних підходів до оновлення промислового сектору в умовах післявоєнного відновлення. Особливе значення набуває оцінка спроможності підприємств до цифровізації, енергоефективності, технологічної гнучкості та маркетингової адаптації.

Автори статті мають особистий досвід реалізації інноваційної трансформації у форматі малого виробничого бізнесу – від традиційного ремісничого виробництва до підприємства, яке впроваджує цифрові рішення, інвестує у візуалізацію та створює експортноорієнтовані бренди. Цей досвід підтверджує, що інноваційність – не одномоментний акт, а постійна управлінська стратегія, яка потребує інтеграції знань, технологій і мислення на випередження.

Метою статті є формалізація етапів розвитку інноваційного потенціалу українських промислових підприємств, ідентифікація ключових бар'єрів його реалізації, а також обґрунтування підходів до вибіркової відбудови на основі трансформаційної спроможності. Окрему увагу приділено визначенню критеріїв, за якими підприємства можуть стати драйверами оновленої економіки або, навпаки, залишитись поза нею.

Етапи еволюції інноваційного потенціалу промислових підприємств України.

Інноваційний потенціал промислових підприємств України розвивався нерівномірно, під впливом як внутрішніх структурних змін, так і зовнішньоекономічних трансформацій. Для глибшого розуміння цього процесу доцільно виокремити умовну періодизацію етапів еволюції, кожен з яких має власні характеристики, обмеження та передумови для подальшого розвитку.

– Перший етап (1991–2000 рр.) – трансформаційно-початковий. Характеризується дезінтеграцією планової економіки, руйнуванням вертикальних виробничих ланцюгів, відсутністю інституційної підтримки інновацій. Основний фокус підприємств зосереджувався на виживанні, а не на розвитку. Інновації здебільшого носили адаптаційний характер (переобладнання, мінімальні технологічні модифікації).

– Другий етап (2001–2008 рр.) – адаптаційно-стабілізаційний. У цей період почали з'являтися перші спроби цільового оновлення виробництва на основі залучення іноземних технологій, приватних інвестицій і державних програм. Водночас інновації залишалися епізодичними, а впровадження – переважно у великих підприємствах із доступом до зовнішнього фінансування.

– Третій етап (2009–2013 рр.) – латентно-модернізаційний. Після глобальної кризи 2008 року більшість підприємств опинилися в умовах обмежених ресурсів. У цих умовах модернізація мала латентний характер – здійснювалася лише там, де це було критично необхідно для підтримання базової рентабельності. Утвердився підхід «оптимізації без розвитку».

– Четвертий етап (2014–2019 рр.) – викликово-реактивний. Початок війни на сході України та втрата частини виробничих активів змусили багато підприємств до релокації, реструктуризації та перегляду ринкових стратегій. Інноваційна активність частково зросла, однак переважала реактивна модель – інновації впроваджувалися як відповідь на загрозу, а не як елемент стратегічного планування. Динаміка інноваційної активності за статистикою також підтверджує тривалий період стагнації. (табл. 1).

Таблиця 1

Частка інноваційно активних промислових підприємств в Україні, %

Рік	Частка підприємств, що впроваджували інвестиції, %
2010	12,8
2015	13,8
2018	14,2
2020	15,2
2021	13,4
2022	13,2
2023	14,0

Джерело: побудовано автором за [11].

Аналіз засвідчує, що впродовж понад десять років рівень інноваційної активності серед українських промислових підприємств залишається стабільно низьким, коливаючись у межах 12-15 %. Така ситуація свідчить не лише про відсутність системної державної політики, а і про обмежену спроможність більшості підприємств до впровадження технологічних змін у мирний час [11]. Повномасштабна війна лише посилила виклики, проте водночас актуалізувала потребу у глибокій трансформації інноваційного середовища.

– П'ятий етап (2020–2021 рр.) — відновлювано-пошуковий. У зв'язку з глобальними карантинними обмеженнями, підприємства почали активніше використовувати цифрові інструменти: CRM-системи, онлайн-продажі, автоматизацію внутрішніх процесів. Водночас це був період накопичення розрізненого досвіду без цілісної інноваційної стратегії.

Власне такий шлях пройшло й підприємство, практичний досвід якого вивчається в цій статті – ТОВ «Майстерня сіток». Від скромного ручного обладнання в гаражі до повноцінного автоматизованого виробництва із власними інженерними розробками. З 2009 року було реалізовано кілька хвиль цифрової трансформації – створення першого сайту, масштабне оновлення сайтів з динамікою розвитку вебресурсів та різноманітних CMS-систем, SEO-оптимізація, запуск реклами, формування нових візуальних та комунікаційних каналів. Використання ІІІ та сучасних диджитал-інструментів стало не опцією, а необхідністю.

– Шостий етап (2022–дотепер) — критично-трансформаційний. Повномасштабна війна актуалізувала питання виживання та відновлення. Інноваційний потенціал у цей період перестав бути абстрактним поняттям — він став реальною умовою збереження

бізнесу. Підприємства, які не здатні до адаптації, припиняють існування, тоді як гнучкі компанії, орієнтовані на цифровізацію, створюють нові моделі розвитку навіть в умовах війни. Цей етап характеризується високим ризиком, але й високим потенціалом оновлення на сучасній основі.

Динаміка інноваційної активності також підтверджує, що обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні впродовж останніх 15 років не перевищував 2 % від загального обсягу промислового виробництва. Це свідчить про віртуальний характер інноваційної політики та відсутність системної державної підтримки промислових трансформацій [11].

Причини відставання в розвитку інноваційного потенціалу.

Попри наявність технічної бази та освітнього потенціалу, українські промислові підприємства системно відставали в питаннях реалізації інновацій. Це зумовлено не лише браком фінансування чи складною економічною ситуацією, а й низкою внутрішніх бар'єрів, серед яких:

- **Ментальні установки керівництва.** Поширеним є підхід «якщо працює – не чіпай». Це формує стійкий опір змінам, організаційних моделей, небажання модернізувати виробничі процеси або виходити на нові ринки.

- **Інституційна інертність.** Відсутність ефективної підтримки інноваційної діяльності на державному рівні, надмірна бюрократизація, непрозорі правила доступу до фінансових ресурсів.

- **Низький рівень маркетингової культури.** У багатьох випадках керівники не розрізняють базові функції маркетингу, не говорячи вже про диджитал-інструменти (SEO, PPC, контент-стратегії). Це унеможливляє формування інноваційних підходів до просування продукції.

- **Кадровий дисбаланс.** Брак фахівців нової генерації, слабка кадрова політика, орієнтована на мінімізацію витрат, а не розвиток людського капіталу.

З практичного досвіду та спілкування з представниками відповідної сфери економічної діяльності, можна виокремити низку характерних кейсів:

- Підприємства, що не мають навіть базового сайту або CRM, повністю покладаються на ручне ведення документації й замовлень.

- Компанії, що мають стабільне державне замовлення, відмовляються від інновацій, не вбачаючи сенсу в оновленні чи диверсифікації.

- У низці промислових підприємств спостерігається нехтування базовими умовами праці — від відсутності належного екіпірування до самоорганізації робочих процесів. Це свідчить про формальний підхід до управління персоналом і низьку культуру відповідальності за команду.

- Частина керівників, які задоволені поточним рівнем прибутковості, уникає довгострокового інвестування в розвиток персоналу, інновації та оновлення систем управління, що знижує конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі.

Сучасні концепції відбудови в умовах поствоєнної трансформації

Післявоєнна відбудова промисловості вимагає не стільки повернення до попередніх форм організації виробництва, скільки створення принципово нової архітектури економіки, заснованої на знаннях, цифрових технологіях і адаптивних стратегіях. Війна стала каталізатором переоцінки доцільності відновлення окремих виробництв, розділяючи підприємства на спроможні до трансформації та ті, що не відповідають вимогам нової економіки.

Іншими словами, в умовах обмежених ресурсів та високої турбулентності ключовим критерієм доцільності відновлення мають бути не масштаб чи попередня стратегічна значущість підприємства, а його здатність до трансформації. Відповідно, сучасні концепції відбудови передбачають підтримку тих суб'єктів, які здатні:

- 1) здійснювати маркетингову перебудову з орієнтацією нові ринки.
- 2) реалізовувати інноваційні рішення у виробництві та управлінні;
- 3) впроваджувати принципи енергоефективності та екологічності;
- 4) інтегрувати цифрові технології в операційні процеси;

У цьому контексті актуальним є підхід, викладений у роботі М. П. Бутко [10], щодо переходу до знаннєвої економіки, де ключову роль відіграє не стільки матеріальний капітал, скільки здатність підприємства генерувати, трансформувати та впроваджувати нові знання.

Підтвердженням цього підходу є і практика низки українських підприємств, які, попри війну, демонструють інноваційну активність. Зокрема:

- **Інфоком ЛТД** (Запоріжжя) розробляє автономні бойові платформи з використанням ШІ для потреб ЗСУ [14];
- **Ельворті** (Кропивницький) цифровізувала агротехнічні рішення, сертифікувала їх для експорту до ЄС [13];
- **ФЕД** (Харків) зберегла аерокосмічне виробництво навіть після часткової релокації, розвиваючи співпрацю з партнерами НАТО [12].

Доцільно також порівняти традиційний підхід до відбудови із трансформаційним у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння традиційного та інноваційного підходів до відбудови

Критерій	Традиційна модель	Інноваційна модель
Маркетинг	Відсутній або мінімальний	Digital-маркетинг, аналітика, клієнт орієнтованість
Обладнання	Те саме або аналогічне	Нові технології, автоматизація, модернізація
Продуктова лінійка	Без змін або з незначними оновленнями	Оновлення або повна зміна з орієнтацією на ринок
Орієнтація	Відновлення довоєнного стану	Побудова нової системи на основі аналізу доцільності
Кадровий підхід	Традиційна структура	Гнучкі команди, нові компетенції (аналітика, ІТ, дизайн)
Екологічність/енергоефективність	Низький пріоритет	Високий пріоритет: сертифікація, зелена енергетика

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, відбудова має відбуватися не шляхом відновлення «радянських» виробництв, а шляхом підтримки тих підприємств, які здатні відповідати викликам ХХІ століття.

Практичний досвід ТОВ «Майстерня сіток» як приклад реалізації інноваційного потенціалу

У 2022 році ТОВ «Майстерня сіток» ухвалило стратегічне рішення про переїзд до нового виробничого приміщення площею 1490 м². Цей крок не був спонтанним: потреба в розширенні назрівала ще з 2019 року через обмеженість простору, відсутність системного зонування, складнощі з логістикою та неможливість масштабування. Наявне приміщення не дозволяло ані ефективно організувати виробничий потік, ані забезпечити комфорт праці: матеріали зберігались під станками, робочі зони перетинались, а навантаження та відвантаження були ускладнені через вузькі під'їзди.

Нове приміщення дало змогу впровадити функціональне зонування: токарна, слюсарна, зварювальна ділянки, окрема лінія складання та упаковки з логічним завершенням – виходом до завантажувальних воріт. Організовано повноцінний склад, зони для персоналу, а також збережено резерв простору для подальшого розвитку (100–150 м²). Окрему увагу приділено комфортності: забезпечено прохідність для роки, створено автономну систему опалення на базі фанкойлів та власної котельні.

Попри економічну невизначеність та зупинку діяльності в перші три місяці війни, підприємство, маючи обмежений фінансовий ресурс (~1,5 млн грн), свідомо пішло на ризик і переїхало до нового приміщення з орендною ставкою, що вшестеро перевищувала попередню. Цей крок став основою для подальшого стратегічного оновлення та створення експортноорієнтованої юридичної особи — LLC Chernihiv Conveyor Belt Mesh Factory.

У межах трансформаційної стратегії було реалізовано кілька ключових рішень:

- 1) оновлення сайту з урахуванням вимог SEO, адаптивності, англomовної версії; початок створення та оптимізація нових локалізованих версій сайту;
- 2) створення професійного мультимедійного контенту (відео, фотогалереї, каталогів);
- 3) застосування інструментів аналітики (Serpstat, SEO Ranking);
- 4) поступовий перехід від ручного/напіваавтоматичного до автоматизованого виробництва транспортерної сітки;
- 5) створення окремого бренда для глобального позиціонування та початок реалізації стратегії виходу на міжнародний ринок.

Цей кейс демонструє, що навіть у межах малого бізнесу можлива реалізація комплексної інноваційної моделі — за умови стратегічного бачення та гнучкого управління.

На нашу думку, підприємства майбутнього мають будуватися не лише навколо технологій, а й навколо таких принципів:

А. Цифровізація як основа управління й маркетингу.

В. Гнучкість — здатність швидко змінювати продукт або модель доставки.

С. Інтелектуальна адаптація — впровадження ІІІ, CRM, аналітики, персоналізації.

Д. Енергоефективність — з огляду на високу вартість енергоресурсів та екологічну відповідальність.

Е. Ціннісне лідерство — коли керівник не лише адміністратор, а й лідер, що формує культуру змін.

Україна має обмежені ресурси для відновлення, тому відбудова промисловості повинна здійснюватися не масово, а вибірково — з акцентом на якість, а не на кількість. Насамперед це стосується підприємств, які десятиліттями функціонували за інерцією: без оновлення обладнання, без модернізації бізнес-моделі та без інтеграції інновацій. Відновлення таких виробництв без суттєвої трансформації не лише не дасть результату, а й законсервує старі проблеми, які стримують економічний розвиток.

Натомість підтримка має спрямовуватись на:

- технологічні кластери;
- експорт орієнтовані підприємства;
- малі та середні виробництва, що продемонстрували адаптивність і ріст навіть у кризу.

Такий підхід дозволить сформулювати не копію минулого, а нову економіку, засновану на принципах ефективності, технологічності та ціннісного управління.

Роль digital-маркетингу в інноваційному розвитку підприємства

Digital-маркетинг є не лише інструментом просування продукції, а ключовим елементом формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах постійної динаміки ринку. В епоху цифрової економіки саме цифрові канали комунікації, аналітика поведінки споживача, SEO-оптимізація та мультиплатформеність формують основу конкурентоспроможності.

У досліджуваному кейсі ТОВ «Майстерня сіток» саме цифрові інструменти стали рушієм трансформації: створення нового сайту, оптимізація за ключовими словами, локалізація під міжнародні ринки, використання аналітики для відстеження попиту й поведінки споживачів. Це дозволило компанії не лише розширити ринки збуту, а й посісти провідні позиції в пошукових системах у своїй вузькій ніші.

Таким чином, digital-маркетинг має стратегічне значення у процесі побудови інноваційно спроможного підприємства. Він забезпечує не лише доступ до глобального ринку, а й можливість швидко адаптувати продукти, позиціонування та канали збуту відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові положення дослідження (Research Highlights):

- Інноваційний потенціал українських підприємств формувався нерівномірно, часто без системної підтримки з боку держави.
- Війна стала своєрідним «експертом», який виявляє підприємства, здатні до трансформації, і ті, що не доцільно відбудовувати.
- Сучасні концепції розвитку мають спиратися не на масштаб, а на гнучкість, енергоефективність і цифрову адаптивність підприємств.
- Digital-маркетинг є стратегічним елементом реалізації інноваційного потенціалу, особливо в умовах обмежених ресурсів.
- Кейс ТОВ «Майстерня сіток» доводить, що навіть малі підприємства здатні до комплексної трансформації та виходу на глобальні ринки.
- Успішна післявоєнна відбудова промисловості має базуватися на підтримці інноваційно спроможних підприємств, а не відтворенні застарілих моделей.

Висновки та пропозиції. Еволюція інноваційного потенціалу промислових підприємств України демонструє складну й неоднорідну динаміку, у якій поєднуються періоди адаптації, інерційності, кризового оновлення та трансформаційного прориву. В умовах повоєнної відбудови саме інноваційна спроможність має стати головним критерієм пріоритетності державної підтримки.

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

- Інноваційний потенціал в Україні до повномасштабної війни розвивався переважно фрагментарно, без цілісної національної політики та із системними бар'єрами з боку управлінської культури, ринку та інституцій.
- Війна актуалізувала питання інновацій як передумови не лише розвитку, а й виживання підприємств. Водночас вона відкрила вікно можливостей для стратегічного перезапуску індустріального середовища.
- Сучасні концепції відбудови мають спиратися на принципи вибіркової, ефективності, цифровізації та енергоощадної, а не на відтворення довоєнного індустріального статус-кво.
- Digital-маркетинг, як показано в дослідженні, є не допоміжним, а системоутворювальним компонентом інноваційної моделі, особливо в секторі малого бізнесу.
- Кейс ТОВ «Майстерня сіток» підтверджує, що навіть у складних умовах можлива комплексна модернізація за рахунок гнучкої управлінської моделі, digital-інструментів і переосмислення ринкової стратегії.

Наукова новизна статті полягає в запропонованій автором періодизації етапів розвитку інноваційного потенціалу українських промислових підприємств, уточненні бар'єрів його реалізації в умовах післявоєнної трансформації, а також у формуванні авторської моделі вибіркової інноваційної відбудови на основі практичного кейсу.

Практична значущість полягає в можливості застосування узагальнених висновків для розробки стратегій цифрової трансформації, побудови гнучких управлінських моделей і вдосконалення підходів до підтримки інноваційного малого та середнього бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Алимов О. Ю. Інноваційний розвиток промисловості в умовах трансформаційної економіки / О. Ю. Алимов // Економіка і держава. – 2019. – № 6. – С. 23-28.
2. Гринько О. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: теорія і практика / О. В. Гринько. – Київ : КНЕУ, 2017. – 210 с.

3. Федулова Л. І. Інноваційна політика: світовий досвід та Україна / Л. І. Федулова. – Київ : НІСД, 2015. – 312 с.
4. Васильєва Т. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / Т. А. Васильєва, С. І. Калачова // Бізнес Інформ. – 2020. – № 5. – С. 34–40.
5. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship* / P. Drucker. – New York : HarperBusiness, 2006. – 276 p.
6. Porter M. E. *Competitive Advantage* / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
7. Mansfield E. *Industrial Research and Technological Innovation* / E. Mansfield. – New York : W. W. Norton, 1971.
8. Гесць В. М. Економічна стратегія розвитку України / В. М. Гесць. – Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. – 342 с.
9. Лук'яненко Л. І. Промислова політика у контексті сталого розвитку / Л. І. Лук'яненко // Економіка України. – 2021. – № 2. – С. 12–20.
10. Модернізаційні тренди знаннєвої економіки України у повоєнному форматі / М. П. Бутко, С. О. Назарко, В. А. Тютюнник, Ю. П. Харченко // Вісник Чернігівської політехніки. – 2023. – № 1. – С. 45–53.
11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – Київ : Держстат, 2023. – 118 с.
12. Офіційний сайт АТ «ФЕД» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fed.ua>.
13. Офіційний сайт ПрАТ «Ельворті» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elvorti.com>.
14. Офіційний сайт ТОВ «Інфоком ЛТД» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infocom-ltd.ua>.
15. Офіційний сайт ТОВ «Майстерня сіток» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://master-setok.com.ua>.

References

1. Alymov, O. Y. (2019). Innovatsiyni rozvytok promyslovosti v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Innovation development of industry in a transformational economy]. *Ekonomika i derzhava – Economy and the State*, (6), 23–28.
2. Hryenko, O. V. (2017). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva: teoriia i praktyka* [Management of Innovation Activity of the Enterprise: Theory and Practice]. KNEU.
3. Fedulova, L. I. (2015). *Innovatsiina polityka: svitovi dosvid ta Ukraina* [Innovation Policy: World Experience and Ukraine]. NISS.
4. Vasylieva, T. A., Kalachova, S. I. (2020). Otsinka innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Evaluation of enterprise innovation potential]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 34–40.
5. Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. HarperBusiness.
6. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
7. Mansfield, E. (1971). *Industrial Research and Technological Innovation*. W. W. Norton.
8. Heiets, V. M. (2020). *Ekonomichna stratehiia rozvytku Ukrainy* [Economic Strategy of Ukraine's Development]. Institute for Economics and Forecasting NAS of Ukraine.
9. Lukianenko, L. I. (2021). Promyslova polityka u konteksti staloho rozvytku [Industrial policy in the context of sustainable development]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (2), 12–20.
10. Butko, M. P., Nazarko, S. O., Tiutiunyk, V. A., Kharchenko, Y. P. (2023). Modernizatsiini trendy znannievoi ekonomiky Ukrainy u povoiennomu formati [Modernization trends of Ukraine's knowledge economy in the post-war format]. *Visnyk Chernihivskoi politekhniki – Chernihiv Polytechnic Bulletin*, (1), 45–53.
11. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini: statystychnyi zbirnyk* [Scientific and Innovation Activity in Ukraine: Statistical Yearbook]. Derzhstat.
12. Ofitsiyni sait AT «FED» [Official website of FED JSC]. (n.d.). <https://fed.ua>.
13. Ofitsiyni sait PrAT «Elvorti» [Official website of Elvorti PJSC]. (n.d.). <https://elvorti.com>.
14. Ofitsiyni sait TOV «Infokom LTD» [Official website of Infocom LTD]. (n.d.). <https://infocom-ltd.ua>.
15. Ofitsiyni sait TOV «Maisternia sitok» [Official website of Net Workshop LLC]. (n.d.). <https://master-setok.com.ua>.

Отримано 23.09.2025

Mykola Butko

Doctor of Economics, Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: butko.mykola@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Dmytro Abakumov**

Postgraduate of the Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: dimkimitki@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2089-1027>

EVOLUTION OF THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATION POTENTIAL OF UKRAINE ENTERPRISES

The article is devoted to a comprehensive study of the evolution of the innovation potential of Ukrainian industrial enterprises in the context of unprecedented transformations caused by full-scale war, accelerated digitalization, and fundamental shifts in the global market. In modern conditions, innovation is no longer associated solely with large-scale scientific breakthroughs but is increasingly manifested in the ability of small and medium-sized businesses (especially small enterprises) to adapt to new challenges, integrate digital solutions, and rethink their market presence. The development of innovation potential is a key factor in enhancing the competitiveness of the national economy, and it takes on particular significance in the post-war period, requiring structural changes, adaptation to an unstable external environment, and the implementation of the latest digital solutions. The aim of the article is to formalize the stages of the innovation potential evolution, identify key barriers to its realization, and substantiate modern approaches to selective reconstruction based on transformative capacity.

The research analyzes key internal barriers to realizing innovation potential, including pervasive "if it works, don't change" mental attitudes among management, which creates stable resistance to change. Other significant barriers are institutional inertia (bureaucratization, lack of effective state support), low level of marketing culture (failure to use digital tools like SEO, PPC, and content strategies), and workforce imbalance (lack of new-generation specialists). These factors explain why the level of innovation activity among Ukrainian industrial enterprises has remained consistently low for over a decade, fluctuating within the 12–15% range.

A periodization of the innovation potential development stages is proposed, dividing the evolution into six key phases: Transformational-Initial (1991–2000), Adaptation-Stabilization (2001–2008), Latent-Modernization (2009–2013), Challenge-Reactive (2014–2019), Restoration-Exploratory (2020–2021), and Critical-Transformational (2022–present). The current stage (2022–present) highlights that innovation has become a critical factor for business survival and is characterized by high risk but also a high potential for modernization on a modern technological basis.

The study is supported by a practical case study of the transformation of a small enterprise – LLC "Maisterniya sitok". This case demonstrates the transition from traditional craft production to an automated, digitally-enabled enterprise. The company undertook a strategic move to a larger premises in 2022, despite financial uncertainty, implementing functional zoning, optimizing production flow, and creating an export-oriented legal entity (LLC Chernihiv Conveyor Belt Mesh Factory). Key innovative solutions included website renewal with SEO and an English version, creation of professional multimedia content, application of analytics tools, and gradual transition to automated production, all of which led to the creation of a separate brand for global positioning.

Special attention is given to the role of digital marketing as a system-forming component of modern enterprise modernization. Digital tools were the driver of transformation for the case study, enabling market expansion and leading positions in search engines. The research concludes that successful post-war reconstruction must be selective and differentiated, focusing not on restoring the pre-war status quo but on supporting enterprises that demonstrate flexibility, energy efficiency, and digital adaptability, as opposed to simply replicating outdated models.

The scientific novelty lies in the proposed six-stage periodization of the innovation potential evolution, the clarification of realization barriers in the post-war transformation context, and the authors' model of selective innovative reconstruction based on a practical case study.

Keywords: innovation potential; transformation; post war recovery; digitalization; marketing; small business; modernization.

Table: 2. References: 15.