

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-116-126](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-116-126)

УДК 338.45-043.86-048.35+351.824:004

JEL Classification: O30; O32; O33; L20; L60

Михайло Васильович Газудадоктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)E-mail: misha.gazuda@uzhnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>

ResearcherID: AAU-3600-2020

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті обґрунтовано особливості побудови механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій. Зазначено, що інноваційна складова розвитку тісно пов'язана з процесами цифровізації, які нині набувають особливої актуалізації. Необхідністю зумовлюється побудова інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій через вплив зовнішніх екстерналій і непередбачуваності ситуації. Зазначена необхідність стосується й прийняття заходів з попередження кризових явищ, які значною мірою знижують наявний ресурсний потенціал підприємства, нівелюють, або ж мінімізують впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів. Узагальнено методи стратегічного аналізу, які доцільно задіяти при побудові механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. Виокремлено ключові етапи і компоненти, що формують певний алгоритм послідовних дій при розробленні механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації.

Ключові слова: механізм формування; інноваційна стратегія розвитку; інноваційна складова; епоха цифрових трансформацій; кризові явища; зовнішні і внутрішні чинники впливу.

Рис. : 1. Бібл.: 27.

Постановка завдання. Інноваційна складова розвитку промислових підприємств в сучасних умовах господарювання є чи не одним з найважливіших імперативів, реалізація яких уможливорює успішне функціонування будь-якого з господарюючих суб'єктів. Водночас інноваційна складова розвитку тісно пов'язана з процесами цифровізації, які нині набувають особливої актуалізації. Взаємодія і взаємозумовленість зазначених процесів дає змогу формувати конкурентні переваги функціонування і розвитку промислових підприємств окреслюючи їх стратегію, прибутковість на довготривалу перспективу. Відмічене дає підстави стверджувати, що окреслення інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій, впливу зовнішніх екстерналій і непередбачуваності ситуації зумовлюється виключною необхідністю. Крім цього, зазначена необхідність стосується й прийняття заходів з попередження кризових явищ, які значною мірою знижують наявний ресурсний потенціал підприємства, нівелюють, або ж мінімізують впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів. У контексті зазначеного вагомим значення набуває формування дієвого механізму з побудови інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства з врахуванням зовнішніх чинників впливу і, зокрема процесів цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичні й методичні дослідження процесів побудови механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств (передусім в умовах цифрових трансформацій) досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-економісти. Серед них Р. Базака, А. Єфремов [2], С. Благун, М. Івасишин, І. Понилояк [3], С. Газуда, М. Газуда, М., В. Герцег [5-7], О. Гудзь, С. Стрельнікова [10], М. Дзямулич, О. Стащук, Т. Шматковська, Л. Гаряга [12], С. Дубиніна [13], Л. Ковальська, І. Левчук, О. Левчук [15], А. Макурін, С. Козаревич [17], Н. Микитенко [18], Б. Мізюк [19], П. Перерва, В. Товажнянський, А. Кобелева [20], Б. Підгорний [21], Н. Скоробогатова [22]. Управління розвитком інноваційного підприємства та окреслення ролі стратегії інноваційного розвитку у забезпеченні результативності й здатності протистояти кризам висвітлено в наукових працях М. Бугасвої, С. Демченко [4], Ю. Горященко [8], В. Майбороди [16], Ю. Шипулиної, Н. Ілляшенко, С. Ілляшенка

[23]. Дослідження інноваційних процесів у промисловому виробництві представлено у працях: С. Грибкова [9], М. Міщенко [26], С. Іщука і Л. Созанського [14] та ін.

Окремі підходи до формування і забезпечення інноваційного стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій досліджувалися зарубіжними вченими, зокрема S. Gupta [24], S. Lund, J. Manyika, J. Woetzel, J. Bughin, M. Krishnan, J. Seong, M. Muir [25], M. Porter [27].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Відповідно до вже існуючих науково-теоретичних підходів, що стосуються інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрових трансформацій, додаткових наукових пошуків потребують питання щодо побудови механізму формування інноваційної стратегії розвитку і функціонування господарюючого суб'єкта під впливом процесів цифровізації.

Мета статті. Метою є дослідження механізмів формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах невизначеності та динамічності бізнес-процесів в комплексі з цифровою трансформацією всіх сфер людської життєдіяльності, суб'єкти господарювання змушені шукати оптимальні шляхи адаптації до змін зовнішнього середовища та збереження конкурентоспроможності. Інноваційний процес є головним аспектом вдосконалення та розвитку будь-якого підприємства, однак його впровадження потребує значних фінансових та людських ресурсів. Нестача, або ж відсутність відмічених ресурсів може негативно вплинути на процеси цифровізації, які, згідно сучасних вимог, повинно впроваджувати підприємство. У зазначеному контексті вагомим значення набуває формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації, яка зорієнтовує діяльність суб'єктів господарювання відповідно до змін зовнішнього середовища та визначає пріоритети розвитку й реалізації нових можливостей підприємств. Формування стратегічних пріоритетів до побудови дієвої управлінської складової щодо забезпечення ефективного господарювання промислового підприємства в сучасних умовах охоплює дотримання окремих підходів. Це стосується передусім визначення поточного стану підприємства, його позиції в коротко- та довгостроковій перспективі та способів досягнення бажаного результату [19, с. 57-60].

Таким чином, дослідження механізмів формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств є актуальним, оскільки дозволяє виявити основні чинники успішного впровадження інновацій, визначити ефективні управлінські підходи для прийняття стратегічних рішень, спрогнозувати можливі ризики та перешкоди на шляху реалізації стратегії.

Наукові дослідження підтверджують, що стратегія підприємства є інтегрованим поняттям, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку [11].

Механізм формування інноваційної стратегії в межах розвитку підприємства базується на виокремленні загальних напрямів діяльності, реалізація яких сприятиме зміцненню його конкурентних позицій. Постає необхідність пошуку оптимальних шляхів з виявленням потенційних ресурсних можливостей розвитку підприємства, що формуватимуть стратегію його подальшої діяльності. В процесі розробки інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства доцільністю зумовлюється окреслення альтернативних аспектів, починаючи з інтуїтивних гіпотез, наукових передбачень (прогнозування), що є основою стратегічного планування уможливорюючи передбачення змін і прийняття дієвих управлінських рішень, і завершуючи аналізуванням ситуації, визначенням

цілей і стратегічних напрямів, розробленням планів, їх реалізацією і оцінюванням результатів досягнутого. Результативність окресленої стратегії значною мірою залежить від застосовуваних моделей зворотного зв'язку, серед яких популярними є:

- STAR+AR (Situation, Task, Action, Result, Alternative, Request): системне аналізування ситуації з метою пошуку альтернатив і чітких змін. Зазначена модель передбачає структурований опис ситуації, певних завдань, дій з одержанням результату для аналізування успіху. При цьому, структурований опис ситуації являє собою впорядковане аналізування з диференціацією проблемного питання на основні компоненти з метою їх детального вивчення та прийняття обґрунтованого рішення. Задіяння зазначеної моделі дає можливість здійснити об'єктивний та конструктивний зворотний зв'язок;

- AID (Action, Impact, Desired): описування дії, її впливу та бажаної поведінки в майбутньому. Використовується в разі потреби коригування проблемних питань розвитку;

- «Сендвіч» (PIP): позитив – покращення – позитив. Зазначена модель застосовується з метою пом'якшення критики. Тобто зазначений процес починається з позитиву, подальшого обговорення покращень, і завершується позитивом та вмотивуванням;

- SOR (Situation, Observation, Request), взаємозумовлює фактичні матеріали, спостереження та обґрунтовує предметний запит на зміну.

Механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій повинен охоплювати його стратегічне бачення та місію, що базується передусім на:

- експертних оцінках залучених компетентних експертів;
- аналізуванні реального стану й виявленні проблемних питань функціонування підприємства;

- виокремленні головних індикаторів застосовуваних для виявлення соціально-економічного стану підприємства з метою побудови прогнозних сценаріїв розвитку;

- моніторингових дослідженнях впливу невизначеності ринкового середовища, як джерела ризику щодо функціонування підприємства;

- окресленні інформаційно-комунікаційної стратегії (ІК-стратегія), як комплексного плану взаємодії зі споживачем-покупцем для реалізації пріоритетних цілей підприємства. Такий план містить процес аналізування, окреслення цілей, визначення цільової аудиторії, формулювання ключових повідомлень, налагодження каналів комунікації, дотримання зворотності зв'язку. Це в сукупності дозволяє підприємству сформувати власний імідж створити позитивний образ і фірмовий стиль, завойовуючи довіру споживачів;

- безперервному оцінюванні й контролюванні діяльності підприємства для можливостей подальшого коригування.

При побудові механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації доцільністю зумовлюється задіяння методів стратегічного аналізу, серед яких основними є:

- *сканування середовища*, що передбачає систематичний збір, аналіз та оцінка інформаційних даних стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства з метою виокремлення тенденцій, загроз та потенційних можливостей, які безпосередньо впливають на результативність його діяльності. Основною метою зазначеного сканування є систематизація даних для проведення стратегічного планування і прийняття обґрунтованих рішень;

- *SWOT-аналіз*, як дієвий інструмент для володіння інформацією про поточний стан підприємства і виявлення можливостей стосовно перспектив розвитку. Зазначений аналіз, як метод стратегічного планування дає змогу оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони функціонування і розвитку підприємства з окресленням можливостей та за-

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

гроз. При цьому, є основою для прийняття ефективних рішень і побудови обґрунтованої інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства з врахуванням процесів цифровізації;

- *PESTLE-аналіз*, виступає як інструмент для аналізування зовнішнього бізнес-середовища включаючи політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти й чинники навколишнього середовища (Environmental). Зазначений аналіз призначений нівелювати, або ж мінімізувати помилки при виборі вироблюваних товарів та продуктів, забезпечити ефективність виробництва відповідно до споживчих потреб, а також виокремлення пріоритетів рекламної діяльності;

- *модель Портера (5 сил)*, як дієвого інструменту стратегічного аналізування конкурентного середовища окремої сфери чи виду економічної діяльності, що охоплює п'ять чинників [27, с. 78-93]: загрозу нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців, загрозу товарів-замінників та конкуренцію між наявними гравцями. Зазначена модель уможливорює оцінювання ризиків і розроблення ефективної бізнес-стратегії розвитку підприємств;

- *аналіз ланцюжка вартості*, як стратегічний інструмент, що обґрунтовує бізнес засобом диференціації на певні види діяльності з метою вивчення потенційних можливостей для підвищення рівня ефективності, зниження витрат, створення ціннісної пропозиції для споживача-покупця завдяки аналізуванню кожного елемента ланцюжка додаючи вартість, зокрема первинних (основних) та допоміжних процесів;

- *матриці БКГ/GE-McKinsey*, виступають інструментами стратегічної оцінки портфеля продуктів, або ж бізнес-спрямувань для оцінювання їх перспективності, прибутковості й розподілу ресурсів. Таке оцінювання здійснюється за різними критеріями, зокрема темпом росту/частки ринку для БКГ, привабливістю ринку/конкурентної позиції для GE-McKinsey;

- *прогнозування*, побудова майбутнього передбачення діяльності підприємства, що базується на ретроспективній та реальній оцінці показників, розгляду якісних і кількісних характеристик розвитку об'єкта дослідження на перспективу.

Узагальнення теоретико-методичних підходів до дослідження механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій дає можливість виокремити кілька ключових етапів і компонентів, що формують певний алгоритм послідовних дій, схематично зображених на рис. 1.

1. *Підготовчий етап*. Це початковий етап, з якого починається процес формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств. Базується на визначенні місії і бачення підприємства на перспективу. На цьому етапі відбувається формування системи стратегічних цілей, зокрема: загальних, зорієнтованих на зростання, інноваційність, конкурентоспроможність, фінансових, виробничих, маркетингових, управлінських та інших.

2. *Стратегічний аналіз*, як оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства. Де, аналіз зовнішнього середовища, як ми вже відмічали, передбачає дослідження ринку та попиту, оцінку конкурентного середовища, визначення технологічних змін, аналіз політичного середовища та економічних процесів в країні, моніторинг змін у законодавстві дотичних до діяльності підприємства. Для аналізу зовнішнього середовища застосовують такі економічні методи, як: PEST, PESTEL, DESTER, аналіз конкуренції за Портером. Аналіз внутрішнього середовища промислового підприємства полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, оцінці технологічного стану виробництва, а також аналізі фінансових можливостей та ресурсів, інноваційного потенціалу, організаційної структури, корпоративної культури. Ефективними методами для проведення такого аналізує: SWOT, VRIO, аналіз ресурсів і компетенцій.

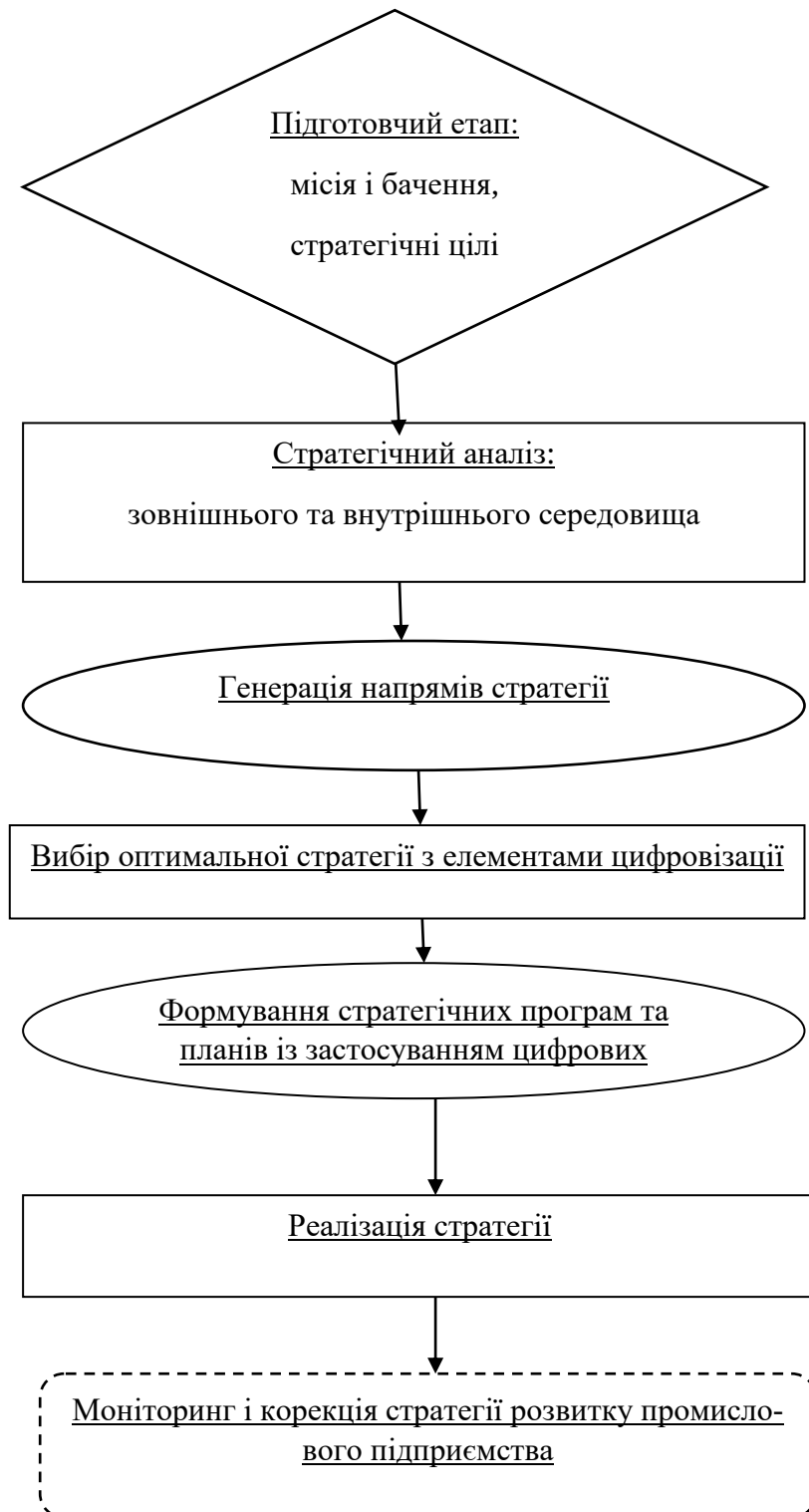


Рис. 1. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій

Джерело: авторські узагальнення за результатами дослідження.

3. *Генерація напрямів розвитку стратегії*: стратегія зростання через інтенсифікацію, інтеграцію, диверсифікацію; стратегія стабілізації; стратегія скорочення чи реструктуризація; інноваційна стратегія; стратегія міжнародного розвитку.

4. *Вибір оптимальної стратегії та напрямів цифровізації* – вибір інноваційних проєктів і технологій відповідно до цілей, планування ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних) для реалізації проєктів, визначення ключових показників ефективності (KPI) для контролю результатів, експертні оцінки, моделювання сценаріїв, оцінка ризиків. Визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації (автоматизація, цифрові платформи, IoT, штучний інтелект тощо).

5. *Формування стратегічних програм та планів* із застосуванням цифрових технологій. Розробка стратегічних програм розвитку виробництва, програм модернізації та інновацій, маркетингових програм, фінансового планування та планування цифрової трансформації.

Впровадження цифрових технологій у діяльності промислових підприємств може здійснюватися відповідно до вибраних стратегічних пріоритетів: цифрова трансформація виробничих процесів; розробка інноваційних продуктів і послуг; розвиток цифрових компетенцій; створення гнучких і адаптивних виробничих систем; інтеграції з інноваційними системами; використання аналітики великих даних і штучного інтелекту; забезпечення кібербезпеки і захисту даних; державно-приватне партнерство; підтримка співпраці з науковими установами, стартапами, технологічними партнерами [6].

6. *Реалізація стратегії* здійснюється через побудову організаційної структури під стратегію, управління та розподіл ресурсів, запуск інвестиційних та інноваційних проєктів.

7. *Моніторинг і корекція стратегії* промислового підприємства полягає у постійному контролі процесів реалізації стратегії, аналізі результатів впровадження інновацій, при необхідності, здійсненні коригування та внесенні у стратегію відповідно до зовнішніх трансформацій. Результатом є забезпечення гнучкості й адаптивності стратегії до швидких змін цифрового середовища.

Зазначене дає підстави стверджувати про необхідність впровадження комплексу інноваційних заходів з врахуванням адаптивних можливостей господарюючих суб'єктів, цифрових трансформацій. При цьому незалежно від сфери чи виду економічної діяльності й, зокрема функціонування промислових підприємств, цифровізація виступає процесом, що стосується упровадження цифрових технологій та систем у діяльність організації і покликаний оптимізувати бізнес-процеси засобом автоматизації та аналітики даних, а також сприяти вдосконаленню системи маркетингу через встановлення тісного взаємозв'язку з клієнтами-споживачами виготовлюваного продукту, товару чи надаваної послуги за допомогою цифрових платформ з відкриттям можливостей виходу на нові ринки та покращенням доступу до ресурсів і послуг завдяки розвитку цифрової інфраструктури [6].

Таким чином, механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій є комплексним процесом, який охоплює аналітику, планування, впровадження, моніторинг і управління змінами з урахуванням сучасних цифрових технологій і ринкових умов.

Висновки та пропозиції. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій з врахуванням і задіянням узагальнених методів аналізу даних та виокремленням алгоритму формування і реалізації зазначеної стратегії дає можливість забезпечити успішне функціонування господарюючого суб'єкта й досягнення поставлених ним цілей. У зазначеному контексті, доцільним є врахування умов воєнного стану, у період якого промислові підприємства супроводжують значні виклики і негативні впливи значною мірою гальмуючи їхній розвиток. У цих умовах релоковані підприємства, які знайшли прихисток у більш безпечних районах повинні швидко адаптуватися до складних умов господарювання, здійснювати пошук нових ринків збуту, джерел сировини, задіювати інноваційні підходи до здійснення власної діяльності в умовах цифрових трансформацій.

Список використаних джерел

1. Анопа А. С. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації / А. С. Анопа, С. М. Ілляшенко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.
2. Базака Р. В. Інструментарій соціальних мереж в інноваційному менеджменті сучасних організацій / Р. В. Базака, А. О. Єфремов // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.31>.
3. Благун С. Інноваційна складова потенціалу розвитку регіонів України / С. Благун, М. Івашишин, І. Понилюк // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-12>.
4. Бугаєва М. В. Теоретичні витoki управління розвитком інноваційного підприємництва / М. В. Бугаєва, С. В. Демченко // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2021. – № 6 (39). – С. 247-257.
5. Розвиток аграрного підприємництва в Закарпатській області в умовах євроінтеграційних процесів: науково-прикладні аспекти і рекомендації / Л. М. Газуда, А. В. Баян, М. В. Газуда, Н. Ю. Волощук, С. М. Газуда ; ТОВ «РІК-У». – Велика Бакта, 2021. – 67 с.
6. Газуда М. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації / М. Газуда, Л. Газуда // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 3 (43). – С. 130-138. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-130-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138).
7. Газуда С. Зарубіжні практики формування кластерних стратегій / С. Газуда, М. Газуда, В. Герцег // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2024. – № 2(64). – С. 53-58.
8. Горященко Ю. Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації / Ю. Г. Горященко // Підприємництво та інновації. – 2021. – № 17. – С. 34-38.
9. Грибкова С. М. Аналіз стану основних засобів промислових підприємств України [Електронний ресурс] / С. М. Грибкова, І. О. Цинько // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2(31). – С. 48–52. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/87396425.pdf>.
10. Гудзь О. Є. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія / О. Є. Гудзь, С. Ю. Стрельнікова. – Львів : СПОЛОМ, 2021. – 187 с.
11. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність [Електронний ресурс] / І. Денисюк // Економічний аналіз. – 2013. – № 12(3). – С. 112-115. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25).
12. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки / М. Дзямулич, О. Стащук, Т. Шматковська, Л. Гаряга // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2023. – № 4. – С. 26-33.
13. Дубиніна С. М. Вплив інноваційного розвитку на економічні показники промислового підприємства / С. М. Дубиніна // Підприємництво та інновації. – 2020. – № 11-2. – С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>.
14. Іщук С. О. Порівняльна статистична оцінка інноваційної діяльності промислового сектору економіки України (регіональний розріз) / С. О. Іщук, Л. Й. Созанський // Статистика України. – 2022. – № 1. – С. 47-58.
15. Ковальська Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки підприємницького потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Л. Ковальська, І. Левчук, О. Левчук // Геополітика України: історія і сучасність. – 2023. – № 1(30). – С. 87-104. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1\(30\).87-104](http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).87-104).
16. Майборода В. М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг / В. М. Майборода // Entrepreneurship and Trade. – 2022. – № 33. – С. 49-52.
17. Макурін А. А. Інноваційні процеси на вітчизняних та міжнародних підприємствах / А. А. Макурін, С. В. Козаревич // Управління змінами та інновації. – 2024. – № 10. – С. 46-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/cmi/2024-10-9>.
18. Микитенко Н. В. Можливості використання автоматизованих інформаційних систем в операційній діяльності / Н. В. Микитенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. – 2017. – № 7(35). – С. 132-136.

19. Мізюк Б. М. Стратегічний розвиток корпоративних структур у туристично-готельному бізнесі / Б. М. Мізюк // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2020. – № 61. – С. 57-60.

20. Перерва П. Г. Інноваційний потенціал реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, В. Л. Товажнянський, А. В. Кобелева // Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта (SIDEС 2015) : зб. пр. 7-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 29 вересня – 2 жовтня 2015 р. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – С. 243-246. – Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27200>.

21. Підгорний Б. В. Трансформація категорії інноваційний потенціал в умовах індустрії 4.0 / Б. В. Підгорний // Трансформаційна економіка. – 2024. – № 4 (09). – С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-4>.

22. Скоробогатова Н. Є. Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0 / Н. Є. Скоробогатова // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2019. – № 16. – С. 388-400.

23. Шипулина Ю. С. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури / Ю. С. Шипулина, Н. С. Ілляшенко, С. М. Ілляшенко // Інституціонально-модель інноваційної економіки: кол. монографія / ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. – Київ : ІЕП НАНУ, 2019. – Розд. 5. – С. 97-113.

24. Gupta S. Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business / S. Gupta. – Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2018. – 281 p.

25. Globalization in transition: the future of trade and value chains [Electronic resource] / Lund S., Manyika J., Woetzel J., Bughin J., Krishnan M., Seong J., Muir M. // Executive Summary. – McKinsey & Company: Website, 2019. – 24 p. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>.

26. Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises / M. Mishchenko, L. Kalinichenko, Ye. Kovalenko-Marchenkova, M. Bashmakov // Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. – 2023. – Issue 3-4 (304-305). – Pp. 13-18. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-13-18>.

27. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy / M. E. Porter // Harvard Business Review. – 2008. – Vol. 86, № 1. – Pp. 78-93.

References

1. Anopa, A. S. & Ilyashenko, S. M. (2025). Osoblyvosti vedennia innovatsiinoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Peculiarities of conducting innovative business in the conditions of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.

2. Bazaka, R. V., & Efremov, A. O. (2023). Instrumentarii sotsialnykh merezh v innovatsiinomu menedzhmenti suchasnykh orhanizatsii [Social Network Toolkit in Innovation Management of Modern Organizations]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 18. <http://dx.doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.31>.

3. Blahun, S., Ivasyshyn, M., & Ponypolyak, I. (2025). Innovatsiina skladova potentsialu rozvytku rehioniv Ukrainy [Innovative component of the development potential of regions of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-12>.

4. Bugayeva, M. V., & Demchenko, S. V. (2021). Teoretychni vytoky upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho pidpryyemnytstva [Theoretical origins of management of the development of innovative entrepreneurship]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 6(39), 247-257.

5. Hazuda, L. M., Balyan, A. V., Hazuda, M. V., Voloshchuk, N. Yu. & Hazuda, S. M. (2021). Rozvytok ahrarnoho pidpryyemnytstva v Zakarpatskii oblasti v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv: naukovo-prykladni aspekty i rekomendatsii [Development of agricultural entrepreneurship in the Transcarpathian region in the context of European integration processes: scientific and applied aspects and recommendations]. Velyka Bakta. LLC «RIK-U».

6. Hazuda, M., & Hazuda, L. (2025). Stratehichni priorytety innovatsiynoho rozvytku promyslovykh pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi [Strategic priorities of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 3(43), 130-138. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-130-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138).

7. Hazuda, S., Hazuda, M., & Hertseh, V. (2024). Zarubizhni praktyky formuvannia klasternykh stratehiy [Foreign practices of cluster strategy formation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economy»*, 2(64), 53-58.

8. Goryaschenko, Yu. G. (2021). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Management of innovative development of enterprises in the context of digitalization]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 17, 34-38.

9. Hrybkova, S. M., & Tsynko, I. O. (2016). Analiz stanu osnovnykh zasobiv promyslovykh pidpryyemstv Ukrainy [Analysis of the state of fixed assets of industrial enterprises of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(31), 48–52. <https://core.ac.uk/download/pdf/87396425.pdf>.

10. Gudz, O. E., & Strelnikova, S. Yu. (2021). Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpryyemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Management of strategic changes of enterprises in the context of digital transformation]. *SPOLOM*.

11. Denisyuk, I. (2013). Stratehiia rozvytku pidpryyemstva kharchovoi promyslovosti: ekonomichna sutnist [Development strategy of a food industry enterprise: economic essence]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 12(3), 112-115. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25).

12. Dzyamulych, M., Stashchuk, O., Shmatkovska, T. & Gariaga, L. (2023) Transformatsiia biznesu v umovakh informatsiino-merezhevoi ekonomiky [Business Transformation in the Environment of the Information and Network Economy]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho uni-versytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesia Ukrainka Volyn National University*, 4, 26-33.

13. Dubynina, S. M. (2020). Vplyv innovatsiynoho rozvytku na ekonomichni pokaznyky promyslovoho pidpryyemstva [The impact of innovative development on the economic indicators of an industrial enterprise]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 11-2, 23-28. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>.

14. Ishchuk, S. O. & Sozansky, L. Y. (2022). Porivnialna statystychna otsinka innovatsiinoi diialnosti promyslovoho sektoru ekonomiky Ukrainy (rehionalnyi rozriz) [Comparative statistical assessment of innovation activity of the industrial sector of the economy of Ukraine (regional breakdown)]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 1, 47-58.

15. Kovalska, L., Levchuk, I. & Levchuk O. (2023). Metodychnyi pidkhid do analizu ta otsinky pidpryyemnyskoho potentsialu pidpryyemstva [Methodological approach to analysis and assessment of the entrepreneurial potential of an enterprise]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*, 1(30), 87-104. [http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1\(30\).87-104](http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).87-104).

16. Maiboroda, V. M. (2022). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstv sfery posluh [Management of innovative development of service enterprises]. *Entrepreneurship and Trade – Entrepreneurship and Trade*, 33, 49-52.

17. Makurin, A. A. & Kozarevich, S. V. (2024). Innovatsiyni protsesy na vitchyznyanykh ta mizhnarodnykh pidpryyemstvakh [Innovation processes at domestic and international enterprises]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, 10, 46-50. <http://dx.doi.org/10.32782/cmi/2024-10-9>.

18. Mykytenko, N. V. (2017). Mozhlyvosti vykorystannia avtomatyzovanykh informatsiynykh system v operatsiinii diialnosti [Possibilities of using automated information systems in operational activities]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika» – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Economics»*, 7(35), 132-136.

19. Mizyuk, B. M. (2020). Stratehichni rozvytok korporatyvnykh struktur u turystychno-hotelnomu biznesi [Strategic development of corporate structures in the tourism and hotel business]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 61, 57-60.

20. Pererva, P., Tovazhnyansky, V. & Kobelyeva, A. (2015). Innovatsiyni potentsial re-strukturyzatsii pidpriemstva [Innovative potential of enterprise restructuring]. *Stratehiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky; biznes, nauka, osvita: VII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia – Strategy of innovative development of the economy; business, science, education: VII International scientific and practical conference* (pp. 243-246). Kharkiv NTU «KhPI. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27200>.

21. Pidgorny, B. V. (2024). Transformatsiia katehorii innovatsiyni potentsial v umovakh industrii 4.0 [Transformation of the category of innovative potential in the conditions of industry 4.0]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 4(09), 25-31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-4>.

22. Skorobogatova, N. E. (2019). Kontseptualni zasady formuvannia staloho rozvytku suspilstva v konteksti Industrii 4.0 [Conceptual principles of forming sustainable development of society in the context of Industry 4.0]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 16, 388-400.

23. Shipulina, Yu. S., Ilyashenko, N. S., & Ilyashenko, S. M. (2019). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva na osnovi yoho innovatsiinoi kultury [Management of innovative development of an enterprise based on its innovative culture]. In V. I. Lyashenko, O. V. Prokopenko, V. A. Omelianenko (Eds.), *Instytutsionalna model innovatsiinoi ekonomiky – Management of innovative development of an enterprise based on its innovative culture. Institutional model of innovative economy* (Section 5, pp. 97-113). IEP NASU.

24. Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

25. Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Bughin, J., Krishnan, M., Seong, J., & Muir, M. (2019). Globalization in transition: the future of trade and value chains. Executive Summary. McKinsey & Company: Website. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>.

26. Mishchenko, M., Kalinichenko, L., Kovalenko-Marchenkova, Ye., & Bashmakov, M. (2023). Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 3-4 (304-305), 13-18. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-13-18>.

27. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Отримано 07.12.2025

UDC 338.45-043.86-048.35+351.824:004

Mykhailo Gazuda

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade
Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)

E-mail: misha.gazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>

ResearcherID: [AAU-3600-2020](https://orcid.org/0000-0003-3947-5997)

MECHANISM OF FORMATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

The article substantiates the features of building a mechanism for forming an innovative strategy for the development of industrial enterprises in the era of digital transformations. In particular, it is emphasized that the innovative component of the development of industrial enterprises in modern business conditions is perhaps one of the most important imperatives, the implementation of which enables the successful functioning of any of the business entities. It is noted that the innovative component of development is closely related to the processes of digitalization, which are currently gaining particular relevance. Attention is focused on the fact that the interaction and interdependence of these processes makes it possible to form competitive advantages in the functioning and development of industrial enterprises, outlining their strategy and profitability in the long term. The need to build an innovative strategy for the development of an industrial enterprise in the context of digital transformations is due to the influence of external externalities and the unpredictability of the situation. The above-mentioned necessity also concerns the

adoption of measures to prevent crisis phenomena that significantly reduce the existing resource potential of the enterprise, level out or minimize the implementation of innovation and investment projects. In the context of the above, the formation of an effective mechanism for building an innovation strategy for the development of an industrial enterprise, taking into account external factors of influence and, in particular, digitalization processes, is of great importance. The methods of strategic analysis are summarized, which are advisable to use when building a mechanism for forming an innovation strategy for the development of industrial enterprises in the conditions of digitalization. The key stages and components that form a certain algorithm of sequential actions when developing a mechanism for forming an innovation strategy for the development of industrial enterprises in the conditions of digitalization are identified. It is noted that it is advisable to take into account the conditions of martial law during which industrial enterprises are accompanied by significant challenges and negative impacts, significantly inhibiting their development. In these conditions, relocated enterprises that have found refuge in safer areas must quickly adapt to difficult business conditions, search for new sales markets, sources of raw materials, and use innovative approaches to carrying out their own activities in the context of digital transformations.

Keywords: *formation mechanism; innovative development strategy; innovative component; era of digital transformations; crisis phenomena; external and internal factors of influence.*

Fig.: 1. References: 27.