

**МАРКЕТИНГ**DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-401-412](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-401-412)

УДК 004:658.589]:338.45

JEL Classification: L200; L860; O200; O310

**Світлана Вікторівна Повна**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: [svitlanapovna@gmail.com](mailto:svitlanapovna@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>Researcher ID: [ABA-7025-2021](https://orcid.org/ABA-7025-2021)**УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО І НАЦІОНАЛЬНОГО ДОСВІДУ**

**Анотація.** У статті розглянуто поняття цифрових інновацій та відміну цифрових інновацій від традиційних. Розглянуто систему управління цифровими інноваціями промислових підприємств як взаємодіючі підсистеми цифрового менеджменту та цифрових технологій. У свою чергу, підсистема цифрового менеджменту є складною сукупністю цифрової культури, цифрової стратегії, цифрової взаємодії, гнучких методів управління, а також зміни бізнес-моделі та організаційної структури. Проведено аналіз показників управління цифровими інноваціями в Україні, які свідчать про суперечливі тенденції: з одного боку, Україна є експортером послуг з розробки цифрових технологій, з іншого боку, проникнення цифрових технологій у національні промислові підприємства має надзвичайно низькі показники. Такі тенденції пояснюються перевагою короткострокових фінансових інтересів над довгостроковими економічними інтересами, що не може забезпечити стійкий довготривалий розвиток національної економіки, та передбачає необхідність зміни пріоритетів на користь інноваційно-інвестиційного розвитку національних промислових підприємств.

**Ключові слова:** цифрові інновації; цифрова трансформація; система управління цифровими інноваціями; цифровий менеджмент; промислові підприємства; міжнародні підприємства; новітні теорії управління; Аджайл; бізнес-модель; аналіз управління цифровими інноваціями.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 19.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація промисловості, держави та суспільства сьогодні є визначальним напрямом, що створює базові можливості їх ефективного функціонування та розвитку, а саме збільшує конкурентні переваги, забезпечує економічне зростання та інноваційно-інвестиційний розвиток [1, с. 142]. На рівні підприємств та організацій запровадження цифрових технологій дає можливість підвищити продуктивність та клієнтоорієнтованість. Тому нехтування та недостатнє інвестування цифрової трансформації загрожує швидким відставанням розвитку підприємства від середніх світових показників.

Водночас проблемами залишаються низька ефективність запровадження цифрових технологій, опір змінам, недостатні компетентності персоналу у сфері цифрових технологій. Так, компанія BCG стверджує [2], що успішні цифрові трансформації є рідкісними, і в середньому 70 % проектів цифрових змін не досягають поставлених цілей, що часто має серйозні наслідки. Разом з тим, лідери цифрової трансформації досягають зростання прибутку в 1,8 раза вище, ніж ті, хто відстає у цьому процесі. Тому більше ніж 80 % організацій планують прискорити цифрові зміни, попри те, що реалізація фундаментальних цифрових змін у великих організаціях є неймовірно складним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань цифрових інновацій та цифрової трансформації підприємств та організацій проводилося такими авторами, як О. А. Миколіук [1], P. Forth, T. Reichert, Romain de Laubier, S. Chakraborty [2], В. В. Баранов [3], К. О. Бояринова, А. О. Саченко

---

**МАРКЕТИНГ**

---

[4], В. П. Вишневський [5], О. Д. Вовчак, Н. М. Гонгало [6], К. В. Клименко [7], П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова, Л. В. Шаульська [8], Д. Тищенко [9], С. В. Хіміч [10] тощо.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Питання виявлення ключових аспектів ефективного управління цифровими інноваціями на національних промислових підприємствах є недостатньо розробленими, а саме такі аспекти, як виявлення теоретичної сутності цифрових інновацій та їх відміна від традиційних, а також порівняльний аналіз запровадження цифрових технологій у підприємствах України.

**Мета статті.** Мета статті полягає у виявленні ключових аспектів ефективного управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Інтернет створив світовий ринок майже без бар'єрів, з глобальною конкуренцією і високими можливостями розвитку для підприємств, продуктів і послуг. Дедалі більше підприємств переносять свої бізнес-процеси в цифрове середовище, значно зменшуючи витрати та збільшуючи обсяги господарської діяльності. Стійкість і майбутній потенціал розвитку бізнесу залежить від здатності в рази швидше реагувати на потреби клієнтів і швидко впроваджувати нові продукти та послуги через електронні канали продажів. Світова економіка зазнає глобальних змін завдяки цифровим платформам, таким як Google, Facebook, платформам продажу товарів (Amazon, eBay) та послуг (Uber, Airbnb). Сьогодні ринкова вартість багатьох компаній значною мірою визначається їхніми цифровими активами. Спостерігається зростання нематеріального капіталу (інтелектуальної власності, великих даних, програмного забезпечення). Значне зниження витрат на збір, зберігання та обробку даних призвело до орієнтації всіх виробничих та маркетингових процесів на цифрові тренди, відповідно, самі дані стали найбільш цінним активом [3; 11].

Запровадження цифрових інновацій базується на глобальному тренді цифровізації економіки та цифрової трансформації підприємств і організацій [6; 12; 13]. Цифрова економіка розглядається як системна сукупність економічних відносин (виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг), яка базується на обов'язковому використанні електронних мереж та цифрових технологій, а цифровізація економіки визначається як інноваційний процес, що базується на активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери життєдіяльності суспільства та види економічної діяльності, та дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств та економіки [1; 3].

Цифрова трансформація підприємств є центральним елементом Четвертої промислової революції, або Індустрії 4.0. В її межах популярності у промислових підприємствах набувають «розумні» системи, які управляють речами без втручання людини на основі концепції Інтернету речей (IoT). Індустрія 4.0 – це поняття, що означає розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій у єдину саморегульовану систему, за якої втручання людини у виробничий процес є якнайменшим або взагалі відсутнє, а матеріальний світ поєднується з віртуальним, унаслідок чого створюються кіберфізичні комплекси, об'єднані в єдину цифрову екосистему. У межах Індустрії 4.0 відбувається автоматизація усіх процесів і етапів виробництва промислового підпри-

---

**МАРКЕТИНГ**

---

ємства: від цифрового проєктування виробу, віддаленого налаштування устаткування під технічні вимоги для випуску продукту, до логістичних операцій – автоматичного замовлення компонентів, контролю їх поставки, моніторингу шляху продукту від складу до кінцевого клієнта [4; 11; 14].

Основними рішеннями, що лежать в основі цифрових технологічних інновацій підприємств, є: Інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, бізнес-аналітика, хмарні сервіси, цифрові двійники, впровадження цифрових платформ, різноманітних інтерфейсів прикладного програмування, роботизація виробництва, соціальні мережі. Ці інновації радикально змінюють бізнес-моделі та формують прогресивні цифрові мережеві екосистеми. Також трансформується організація виробництва: наприклад, досвід міжнародних підприємств, які виготовляють складну продукцію (General Electric, Siemens, Toyota, Ford, Volkswagen тощо) свідчить про те, що конвеєри можливо значно скоротити, використовуючи роботів та 3D-принтери [3; 9].

Разом із цифровою трансформацією виробничих бізнес-процесів зазнає змін і система менеджменту промислових підприємств. З одного боку, в умовах переходу до Індустрії 4.0 цифрові технології слід розглядати як дієвий інструмент для підвищення ефективності менеджменту промислових підприємств, але слід розглядати і зворотний вплив: для ефективного використання цифрових технологій має бути змінений менеджмент. Важливим аспектом у запровадженні цифрових змін є нові бізнес-моделі та використовувані концепції управління. У цьому процесі змінюються межі традиційних функцій діяльності підприємства, зокрема трансформуються способи мислення та заохочення інновацій, організаційна структура та організація бізнес-процесів, а також організаційна культура. Диджиталізація виводить промислові підприємства на новий рівень інноваційного розвитку. В умовах цифрової трансформації керівництву підприємства варто зосередити увагу на таких ключових рівнях бізнес-середовища: цифрове середовище; цифровий менеджмент; цифрова культура; цифрова стратегія [3; 4; 7].

Отже, цифрові інновації є таким видом інновацій, що базуються на запровадженні та використанні цифрових технологій, які змінюють продукти, послуги, бізнес-процеси та моделі взаємодії всередині та поза організацією.

На відміну від традиційних, цифрові інновації мають ряд особливостей:

1) в їх основі лежать не матеріальні технології, а цифрові, тобто програмне забезпечення;

2) результатом є програмні рішення, платформи, сервіси, які допомагають вийти на новий рівень задоволення потреб споживачів;

3) джерелами створеної цінності є аналіз даних, ефективна взаємодія, користувацький досвід;

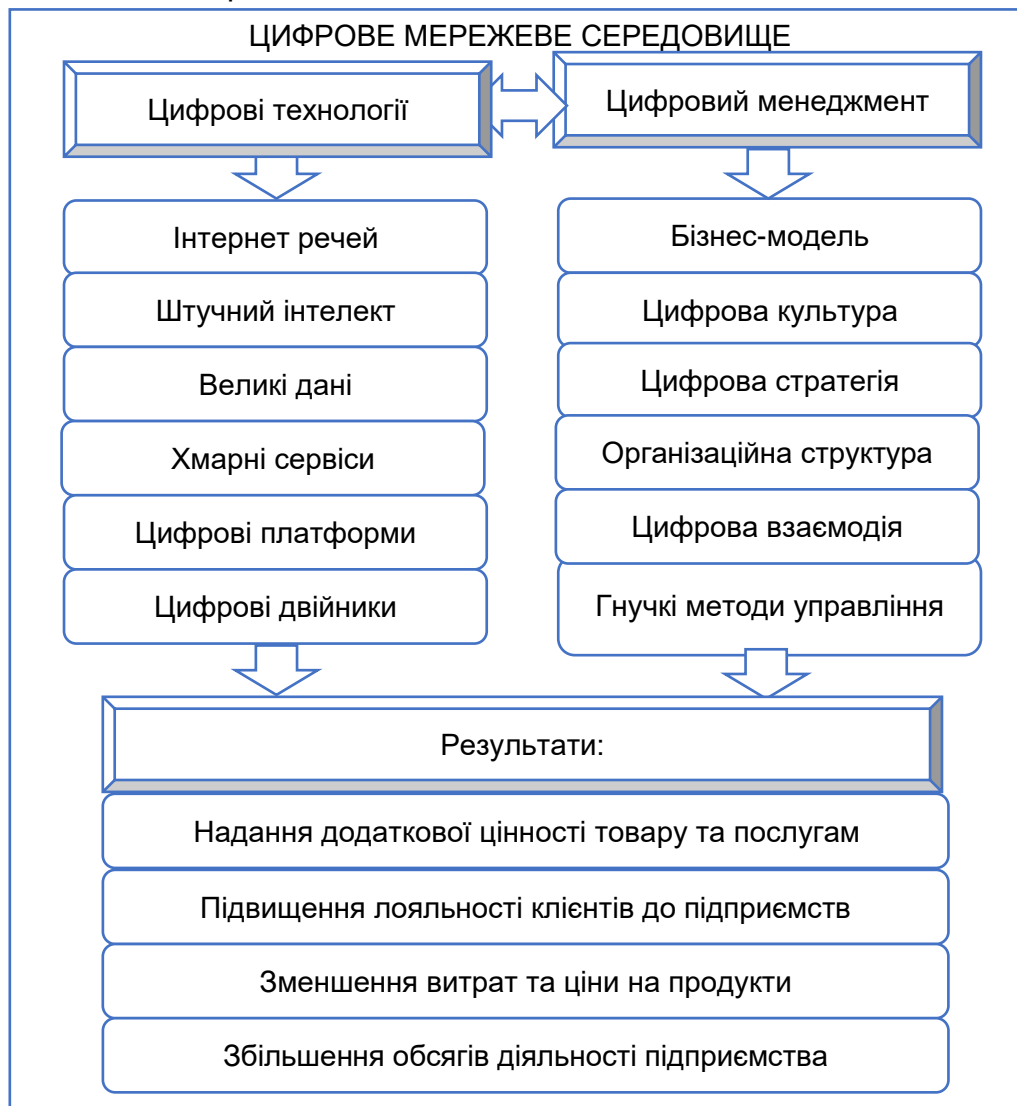
4) для ефективного запровадження цифрових інновацій необхідне використання гнучких методологій управління. Так, методологія Agile (гнучкий) була створена під потреби організацій-розробників програмного забезпечення, для керування проєктами, а нині широко поширюється світом у всіх секторах економіки;

5) ефективна взаємодія відбувається через створення мережевих екосистем, цифрових платформ, які допомагають легко контактувати генераторам та споживачам абсолютно всіх видів продуктів та послуг;

**МАРКЕТИНГ**

б) високі можливості поширення та зростання бізнесу при використанні платформ та мережевих екосистем.

На рис. 1 представлена модель системи управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах.



**Рис. 1. Модель системи управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах**

*Джерело:* розроблено автором.

Система управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах існує в цифровому мережевому середовищі, або екосистемі. Мережева екосистема розглядає взаємодію між підприємствами, людьми, технологіями, аналізуючи потоки інформації, ресурсів між ними та вплив на навколишнє середовище. Більш проробленим поняттям є «інноваційна екосистема» [15], яка у широкому сенсі розглядається як сукупність умов, що забезпечують стійкість процесів виникнення, передачі та комерціалізації інновацій у взаємопов'язаній соціально-

---

**МАРКЕТИНГ**

---

економічній системі, а у вузькому – як взаємозв'язок підприємств, що спільно (як співпрацюючи, так і конкуруючи) розвивають можливості навколо інновації.

Результатом функціонування системи управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах є створення таких конкурентних переваг, як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; підвищення лояльності клієнтів до підприємства через поліпшення комунікацій; підвищення іміджу компанії; зниження ціни за допомогою автоматизації виробничих процесів та трансформації бізнес-процесів; збільшення обсягів діяльності підприємства. Наприклад, за результатами аналізу близько 60 кейсів системного впровадження інформаційних систем ERP на підприємствах України та близького зарубіжжя з'ясовано, що такі рішення дозволяють у середньому на 20 % підвищити ефективність діяльності підприємства, що включає скорочення термінів виконання замовлень на 10-75 %, скорочення витрат на матеріали на 6-10 %, зниження обсягів матеріальних запасів на 12-30 %, зростання оборотності складських запасів на 16-21 %, скорочення трудовитрат на 10-70 % тощо [1; 7; 14].

Цифровізація вимагає якісно нових підходів в управлінні. Цифрова трансформація промислових підприємств передбачає створення цифрової мережевої екосистеми, що розуміється як взаємодія різних галузевих гравців і створення інноваційних рішень у співпраці з партнерами та стартапами, а також впровадження інноваційних теорій управління, що спроможні забезпечити гнучкість та адаптацію до швидкозмінюваних умов, а саме Agile або Kaizen (Lean). Новітні теорії управління мають на меті усунення бюрократичних процедур, поліпшення швидкості і якості роботи, орієнтацію на співробітництво та партнерство, а також на кінцевий результат діяльності. Серед підприємств, які вже давно використовують Agile, виділяють John Deere, Intronis, GE Digital, Mission Bell Winery та ін. [1; 3; 10; 16].

Цифровий менеджмент є специфічним видом менеджменту, який передбачає обов'язкове використання сукупності методів, принципів і засобів цифрової економіки. Звичайно, у понятті «цифровий менеджмент» саме менеджмент є первинним. У процесі впровадження технологій цифрового управління необхідно також працювати над удосконаленням системи управління, підвищенням якості людського та управлінського потенціалу. Не зробивши цього, можна надовго закріпити управлінську відсталість (невірно вибраний тип організаційної структури, недосконалі системи мотивації тощо). Цифрова трансформація бізнес-процесів будь-якої компанії призводить до децентралізації управління, зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій. Традиційна організаційна структура доповнюється новою системою горизонтальних управлінських комунікацій, що надалі призводить до скорочення кількості менеджерів середнього рівня [3; 17].

Цифрова трансформація можлива лише в процесі досягнення повної цифрової зрілості підприємства або галузі загалом, послідовного проходження необхідних етапів впровадження цифрових технологій. Звичайно виділяють три рівні запровадження цифрових технологій у бізнес-моделі: 1) традиційна бізнес-модель з низьким рівнем автоматизації; 2) цифрова бізнес-модель з гнучкими інноваційними платформами; 3) цифрова екосистема як єдиний цифровий простір гнучкої інтеграції всіх учасників з отриманням синергетичного ефекту. Тому у

**МАРКЕТИНГ**

процесі цифрової трансформації діяльності підприємства спочатку варто оцінити цифрову зрілість суб'єкта бізнесу, надалі вибрати цільові процеси для цифровізації, розробити проєкт цифрової трансформації, що буде включати: 1) інфраструктуру, технології та інформаційну базу; 2) компетенції фахівців та їх культуру взаємодії; 3) оптимізацію бізнес-процесів, що включає моніторинг та постійне їх удосконалення. Наступним етапом є експериментальне запровадження з подальшим масштабуванням цифрової трансформації [1; 8; 9; 11].

При запровадженні сучасних інноваційних розробок у сфері ІКТ для проєктів цифрової трансформації підприємств часто виникають проблеми з інтеграцією нових методів та оптимізацією вже існуючих систем управління. Завдання цифрової трансформації ускладнюється тим, що більшість взаємопов'язаних цифрових технологій необхідно впроваджувати одночасно. Так, одним із завдань досягнення цифрової трансформації підприємства є необхідність побудувати взаємозв'язок рішень бізнес-аналітики (BI), системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління виробництвом (MES) з промисловим Інтернетом речей (IIoT). При цьому ефективна ERP-система не може бути реалізована без широкомасштабного впровадження MES-системи. Також цифрова трансформація підприємства часто вимагає інтеграції нових технологій в умови інфраструктури, які не були адаптовані [11; 14].

Отже, міжнародний досвід свідчить про активне запровадження систем управління цифровими інноваціями у діяльність промислових підприємств, що пов'язано з багатьма труднощами та ризиками, але і забезпечує прискорене зростання конкурентоспроможності таких підприємств. Для аналізу запровадження цифрових інновацій на промислових підприємствах України ми розглянули дані офіційної національної статистики (табл. 1).

Таблиця 1

**Оцінка запровадження цифрових технологій у підприємствах переробної промисловості України**

<i>Рік</i>	<i>У середньому по економіці</i>	<i>У т.ч. переробна промисловість</i>	<i>Відношення показника у переробній промисловості до середнього по економіці</i>
<i>Відсоток підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет:</i>			
2021	86,6	90,1	1,040
2022	85,1	87,3	1,026
2023	88,8	90,0	1,014
<i>Відсоток підприємств, які здійснювали електронну торгівлю</i>			
2021	5,0	5,4	1,08
2022	6,1	7,2	1,18
2023	6,9	8,1	1,17
<i>Відсоток обсягу реалізованої продукції, отриманого від електронної торгівлі</i>			
2021	5,3	3,2	0,60
2022	5,9	5,9	1,00
2023	5,7	4,8	0,84

*Джерело: розраховано автором за [18, с. 198-199].*

За результатами аналізу табл. 1 можна стверджувати, що показники зусиль, які переробні підприємства витрачають на запровадження цифрових технологій у власну діяльність (запровадження доступу до мережі Інтернет та електронної

---

**МАРКЕТИНГ**

---

торгівлі), знаходяться на рівні вищому, ніж у середньому по економіці, але результуючий показник (реалізована продукція, отримана від електронної торгівлі) – навпаки, здебільшого відстає від середніх показників по економіці.

Хоча стверджується, що Україна має всі умови для здійснення цифрової трансформації, а саме: креативну культуру; здатність виробляти та використовувати цифрові технології; доступ до відповідного обладнання та технологій, поширення цифрових технологій у суспільстві [1, с. 145]. Однак статистичні показники, що характеризують стан цифровізації національних підприємств, знаходяться на надзвичайно низькому рівні. Наші дослідження [19] також свідчать про цю суперечливу тенденцію: незважаючи на те, що послуги ІКТ є для України експортними, тобто Україна має достатню кількість фахівців, спроможних створювати відповідний продукт, проте практично все, що виробляється, не затримується в Україні та експортується, створюючи конкурентні переваги закордонним підприємствам.

Пояснення такої ситуації надає В. П. Вишневський [5] через проведення кластерного аналізу за показниками цифрового і технологічного розвитку країн, у процесі якого досліджувані країни було розбито на 4 кластери, і Україну віднесено до третього кластера, а саме групи країн Індустрії 3.0, яка характеризується виробничими технологіями рівня минулого століття, заснованими на масовому й серійному виробництві з використанням енергії з непоновлюваних джерел. Виділені кластери суттєво відрізняються за такими показниками, як додана вартість на 1 особу, валове нагромадження основного капіталу на 1 особу тощо. Тобто перехід до кожного наступного покоління технологій є дорогим і ризикованим стрибком. При цьому цифрові технології не розвиваються у відриві від матеріальних носіїв, а їх промислове виробництво є загально визнаним драйвером інновацій, у тому числі у цифровій сфері. Тобто розвиток ІКТ у відриві від реального сектору економіки та, відповідно, промисловості не принесе довгострокових результатів і конкурентних переваг. Для того щоб перейти на більш високий рівень кіберфізичного розвитку, Україні мало розвивати цифрову економіку саму по собі, а потрібно суттєво підняти базовий рівень техніки і технологій у промисловості, нарощуючи інвестиції в основний капітал нових поколінь. Сьогодні Україна – це територія розвитку цифрових послуг, а не високотехнологічної промисловості, яка визначає конкурентні позиції держав у світі, національну безпеку й добробут громадян. Одна з головних причин такого становища полягає в тому, що для розвитку цифрового бізнесу і послуг (наприклад, фінансових) достатньо відносно короткострокових інтересів пошукачів ренти, розвиток же високотехнологічної промисловості вимагає реалізації довгострокових інтересів національних суб'єктів, які полягають у поступальному системному прогресі людського капіталу, інноваційного середовища, освіти, науки, культури тощо.

**Висновки і пропозиції.** Отже, поняття цифрових інновацій визначено як такий вид інновацій, що базуються на запровадженні та використанні цифрових технологій, які змінюють продукти, послуги, бізнес-процеси та моделі взаємодії всередині та поза організацією. Вони мають суттєві відміни від традиційних інновацій, а саме: в їх основі лежать не матеріальні технології, а цифрові, тобто програмне забезпечення; результатом є програмні рішення, платформи, серві-

---

**МАРКЕТИНГ**

---

си; швидкість розповсюдження набагато вища за традиційні інновації через використання гнучких методологій управління; джерелами створеної цінності є дані та їх аналіз, взаємодія, користувацький досвід; тип ефективної взаємодії – мережева екосистема, цифрова платформа; високі можливості масштабування при використанні платформ та мережевих екосистем.

Система управління цифровими інноваціями промислових підприємств складається із взаємодіючих підсистем цифрового менеджменту (керуючої підсистеми) та цифрових технологій (керованої підсистеми). У свою чергу, підсистема цифрового менеджменту є складною сукупністю цифрової культури, цифрової стратегії, цифрової взаємодії, гнучких методів управління, а також зміни бізнес-моделі та організаційної структури.

Результати аналізу показників управління цифровими інноваціями в Україні показують суперечливі тенденції: так, з одного боку, Україна є суттєвим експортером послуг з розробки цифрових технологій, що передбачає як мінімум наявність кваліфікованих кадрів, які спроможні створювати відповідне програмне забезпечення та мають цифрову культуру. З іншого боку, проникнення цифрових технологій у національні промислові підприємства має надзвичайно низькі показники, що визначається низьким рівнем розвитку самих промислових підприємств. Такі тенденції пояснюються перевагою короткострокових фінансових інтересів над довгостроковими економічними інтересами і не може забезпечити стійкий довготривалий розвиток національної економіки, що передбачає необхідність зміни пріоритетів на користь інноваційно-інвестиційного розвитку національних промислових підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Миколіук О. А. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки [Електронний ресурс] / О. А. Миколіук, В. М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 4 – С. 142-146. – Режим доступу: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/10698>.
2. Forth P. Flipping the Odds of Digital Transformation Success. [Electronic resource] / Forth P., Reichert T., Romain de Laubier, Chakraborty S. – 2020. – Accessed mode: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.
3. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки [Електронний ресурс] / В. В. Баранов // Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Гельветика, 2021. – С. 98-112. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141\\_Innovative\\_behavior\\_in\\_digital\\_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98](https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98).
4. Бояринова К. О. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / К. О. Бояринова, А. О. Саченко // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2023. – № 26. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.
5. Вишневський В. П. Цифрові технології та проблеми розвитку промисловості [Електронний ресурс] / В. П. Вишневський // Економіка України. – 2022. – № 1. – С. 47–66. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.047>.



**МАРКЕТИНГ**

6. Вовчак О. Д. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентноспроможність банків / О. Д. Вовчак, Н. М. Гонгало // Вісник університету банківської справи. – 2020. – № 3(39). – С. 46-51.

7. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України [Електронний ресурс] / К. В. Клименко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 4, Том 3. – С.13-18. – Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-4-t3-284.pdf#page=13>.

8. Перерва П. Г. Рефлексивне управління підприємствами умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова, Л. В. Шаульська // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2024. – №1(191). DOI: 10.20998/2313-8890.2024.01.06.

9. Тищенко Д. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки / Д. Тищенко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 4 (04). – С. 38-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.

10. Хіміч С. В. Методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств / С. В. Хіміч // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2023. – № 27. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297217>.

11. Островська Г. І. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку [Електронний ресурс] / Г. І. Островська, О. Т. Островський // Економічний вісник Донбасу. – 2024. – № 1-2 (75-76). – С. 166-177. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/199651>.

12. Тимошенко Н. Ю. Глобальні причини та сучасні тенденції розвитку цифрових інновацій в Україні та світі / Н. Ю. Тимошенко, Н. В. Мелех // Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 6 (17). – С.84-89. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-16>.

13. Омеляненко В. А. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону / В. А. Омеляненко, О. М. Омеляненко // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 72-77. DOI: 10.32702/23066806.2021.4.72.

14. Завражний К. Ю. Організаційно-економічні засади управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К. Ю. Завражний; СумДУ. – Суми, 2020. – 247 с. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80305>.

15. Маргасова В. Г. Тенденції розвитку світових стартап екосистем та залучення кращих практик інноваційного підприємництва для України / В. Г. Маргасова, Н. В. Іванова, О. В. Попело // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3 (39). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).

16. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентноспроможністю підприємств та організацій / С. Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С. 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

17. Нагорняк Г. С. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентноспроможності промислових підприємств України / Г. С. Нагорняк, К. Є. Хануфф // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Вип. 19, Т.1. DOI: 10.15330/apred.1.19.309-329.

18. Статистичний щорічник України за 2023 рік [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_23\\_u.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf).

---

**МАРКЕТИНГ**

---

19. Повна С. В. Розвиток наукоємних послуг в контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди / С. В.Повна, В. С. Сакун // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 2(29). – С. 68–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).

**References**

1. Mykoliuk, O.A., Bobrovnyk, V.M. (2021). Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Enterprise management in the context of digitalization of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 4, 142-146. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/10698>

2. Forth, P., Reichert, T., Romain de Laubier, Chakraborty, S. (2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success. <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.

3. Baranov, V.V. (2021). Tsyfrovyy menedzhment yak oboviazkovyy skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital management as a mandatory component of the digital economy]. *Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostannia derzhavy – Digital economy as a factor of economic growth of the state*, 98-112. [https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141\\_Innovative\\_behavior\\_in\\_digital\\_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98](https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98).

4. Boiarynova, K. O., Cachenko, A.O. (2023). Dominanty tsyfrovoy transformatsii ekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Dominants of digital transformation of economic activity of industrial enterprises]. *Ekonomichni visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 26. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.

5. Vyshnevskyy, V.P. (2022). Tsyfrovyy tekhnolohii ta problemy rozvytku promyslovosti [Digital technologies and industrial development challenges]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1, 47-66. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.047>.

6. Vovchak, O.D., Honhalo, N.M. (2020). Tsyfrovyy innovatsii ta yikhnyy vplyv na konkurentnospromozhnist bankiv [Digital innovations and their impact on the competitiveness of banks]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy – University of Banking Bulletin*, 3 (39), 46-51.

7. Klymenko, K. V. (2020). Didzhytalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: dosvid Ukrainy [Digitalization as innovative development of enterprises: the experience of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4, part 3, 13-18. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-4-t3-284.pdf#page=13>.

8. Pererva, P.H., Tkachova, N.P., Shaulska, L.V. (2024). Refleksyvne upravlinnia pidpriemstvamy umovakh didzhytalizatsii biznes-protsesiv v promyslovii ta ahrarnii sferakh [Reflexive enterprise management in the context of digitalization of business processes in the industrial and agricultural sectors]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhaudyt – Energy saving. Energy. Energy audit*, 1(191). DOI: 10.20998/2313-8890.2024.01.06.

9. Tyshchenko, D. (2023). Tsyfrova transformatsiia yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital transformation as a driver of economic development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 4 (04), 38-45. <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.

10. Khimich, S.V. (2023). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rivnia tsyfrovoy transformatsii promyslovykh pidpriemstv [Methodological approaches to assessing the level of digital transformation of industrial enterprises]. *Ekonomichni visnyk NTUU "Kyivskyi*

---

**МАРКЕТИНГ**

---

*politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", 27. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297217>.*

11. Ostrovska, H. Y., Ostrovskiy, O. T. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti: suchasni realii ta priorytety rozvytku [Digital transformation of industry: current realities and development priorities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass, 1-2 (75-76)*, 166-177. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/199651>.

12. Tymoshenko, N. Iu., Melekh, N. V. (2019). Hlobalni prychny ta suchasni tendentsii rozvytku tsyfrovyykh innovatsii v Ukraini ta sviti [Global causes and current trends in the development of digital innovations in Ukraine and the world]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin, 6 (17)*, 84-89. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-16>.

13. Omelianenko, V. A., Omelianenko, O. M. (2021). Marketynh tsyfrovyykh innovatsii u konteksti staloho rozvytku rehionu [Marketing digital innovations in the context of sustainable regional development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state, 4*, 72-77. DOI: 10.32702/23066806.2021.4.72.

14. Zavrzhnyi, K. Iu. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia komunikatsiynymy biznes-protsesamy promyslovykh pidpriemstv [Organizational and economic principles of managing communication business processes of industrial enterprises] [PhD dissertation]. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80305>.

15. Marhasova, V. H., Ivanova, N. V., Popelo, O. V. (2024). Tendentsii rozvytku svitovykh startup ekosystem ta zaluchennia krashchykh praktyk innovatsiinoho pidpriemnytstva dlia Ukrainy [Trends in the development of global startup ecosystems and the attraction of best practices of innovative entrepreneurship for Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management, 3(39)*. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).

16. Povna S. (2020). Svitovi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management, 1*, 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

17. Nahorniak, H.S., Khanuff, K.Ie. (2023). Rozvytok intelektualnogo kapitalu v epokhu tsyfrovizatsii u konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnostipromyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Development of intellectual capital in the era of digitalization in the context of increasing the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region, 19*. DOI: 10.15330/apred.1.19.309-329.

18. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. (2024). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023]. [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_23\\_u.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf).*

19. Povna, S.V., Sakun, V.S. (2024). Rozvytok naukoemnykh posluh v konteksti tsyfroi ekonomiky: svitovi ta vitchyzniani trendy [Development of knowledge-intensive services in the context of the digital economy: global and domestic trends]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya, 2(29)*, 68–84. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).

Отримано 04.06.2025

---

**МАРКЕТИНГ**

---

UDC 004:658.589]:338.45

JEL Classification: L200; L860; O200; O310

**Svitlana Povna**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Management and Administration  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [svitlanapovna@gmail.com](mailto:svitlanapovna@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>**Researcher ID:** [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)**DIGITAL INNOVATION MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES:  
ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND NATIONAL EXPERIENCE**

**Abstract.** *The article defines the concept of digital innovation as a type of innovation based on the implementation and use of digital technologies that change products, services, business processes and interaction models inside and outside the organization. Significant differences between digital innovations and traditional innovations are: they are based not on material technologies, but on digital ones; the result is software solutions, platforms, services; the speed of dissemination is much higher than traditional innovations due to the use of flexible management methodologies; the sources of created value are data and their analysis, interaction, user experience; the type of effective interaction is a network ecosystem, a digital platform; high scalability when using platforms and network ecosystems.*

*A model of the digital innovation management system of industrial enterprises has been developed. It consists of interacting subsystems of digital management (control subsystem) and digital technologies (managed subsystem). In turn, the digital management subsystem is a complex set of digital culture, digital strategy, digital interaction, flexible management methods, as well as changes in the business model and organizational structure.*

*An analysis of digital innovation management indicators in Ukraine was conducted, which indicate contradictory trends: on the one hand, Ukraine is an exporter of digital technology development services, which implies at least the presence of qualified personnel who are able to create appropriate software and have a digital culture. On the other hand, the penetration of digital technologies into national industrial enterprises has extremely low indicators, which is determined by the low level of development of industrial enterprises themselves. Such trends are explained by the predominance of short-term financial interests over long-term economic interests and cannot ensure sustainable long-term development of the national economy, which implies the need to change priorities in favor of the innovative and investment development of national industrial enterprises.*

**Keywords:** *digital innovation, digital transformation, digital innovation management system, digital management, industrial enterprises, international enterprises, new management theories, Agile, business model, analysis of digital innovation management*

*Fig.:1. Table: 1. References: 19.***Бібліографічний опис для цитування:**

Повна С. В. Управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах: аналіз міжнародного і національного досвіду. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 401-412. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-401-412](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-401-412).