

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.89>

УДК 330.341.1:004

Л. М. Могильна,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9053-5177>

І. О. Воробйов,

аспірант, Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1850-7064>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

L. Mohylna,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management named after L. Mykhailova, Sumy National Agrarian University*

I. Vorobiov,

Postgraduate student, Sumy National Agrarian University

DIGITALIZATION AS A FACTOR OF TRANSFORMATION OF MECHANISMS OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Розкрито сутність

понять «цифровізація» та «цифрово орієнтований інноваційно-інвестиційний розвиток». Запропоновано модель «трикутника синергії», що поєднує цифровізацію, інновації та інвестиції як взаємопов'язані елементи сталого цифрового розвитку підприємства. Акцентовано на необхідності одночасного та збалансованого впровадження елементів для досягнення ефективності трансформаційних процесів та підвищення конкурентоспроможності. Наведено чотиривимірну модель впливу цифровізації, яка охоплює технологічні, управлінські, соціальні чинники та ESG-рівень. Окрему увагу приділено стратегічному аналізу, зокрема GAP-аналізу, як інструменту оцінки цифрової зрілості підприємств. Розглянуто переваги та бар'єри цифровізації, що дозволяють більш об'єктивно оцінити її потенціал у практичній діяльності підприємств. Отримані результати можуть бути використані для розроблення ефективних управлінських рішень у сфері цифрової трансформації бізнесу.

The article reveals the role and definition of “digitalization” as a key driver of transformation of the mechanisms of innovation and investment development of enterprises in the context of global economic changes. The modern transformation processes taking place in the system of enterprise development under the influence of digitalization are studied. It is found that digitalization is not limited to the automation of individual business processes, but is a comprehensive paradigm shift in management, thinking, interaction and value creation. It is determined that digital transformation contributes to the formation of a new economic logic, where data, technology, knowledge and intellectual capital are key drivers of sustainable development.

The article develops a conceptual approach to the digitally oriented innovation and investment development of enterprises. The author's own definition of this phenomenon is proposed as a strategically motivated, systematic process of transformation of enterprises or economic systems, which involves the integration of digital technologies at all stages of innovation and investment management -

from idea generation and planning to implementation and performance evaluation. It is emphasized that such development is aimed at forming flexible, technologically capable and competitive organizations capable of ensuring sustainable growth in the context of the digital economy and global instability.

The author presents a model of the “synergy triangle”, where the relationship between digitalization, innovation and investment forms the basis for sustainable development of an enterprise. It is proved that none of the components is self-sufficient, and their interaction forms the center of gravity - sustainable digital development of an enterprise.

The author presents a four-dimensional model of the impact of digitalization, which covers technological, managerial, social factors and the ESG level. Special attention is paid to strategic analysis, in particular, GAP analysis, as a tool for assessing the digital maturity of enterprises. This model demonstrates the multidimensional nature of digital transformation and its ability to change not only business processes but also corporate culture, social responsibility, and environmental approaches. This approach allows not only to describe transformational changes but also to identify their multilevel nature. The article details how digital technologies change business operations: from R&D automation and the introduction of DAO structures to the formation of a digital culture of staff well-being and environmental responsibility.

The benefits and barriers of digitalization are also considered, allowing for a more objective assessment of its potential in the practical activities of enterprises. Particular attention is paid to the identification of barriers to digitalization: lack of funding, lack of digital competencies, legal uncertainty and internal resistance to change. Based on the GAP analysis, a diagnostic approach to identifying strategic gaps between the current state of the enterprise and the desired level of digital maturity is proposed. It is substantiated that systematic bridging of these gaps is a prerequisite for effective digital transformation. It is emphasized that the results obtained can be used to develop effective management solutions in the field of digital business transformation.

Ключові слова: підприємство, управління, цифровізація, підприємств, інновації, інвестиції, інноваційно-інвестиційний розвиток, цифрово орієнтований інноваційно-інвестиційний розвиток, цифрова трансформація, цифрові технології, трикутник синергії, сталий цифровий розвиток підприємства.

Keywords: enterprise, management, digitalization, enterprise digitalization, innovations, investments, innovation and investment development, digitally oriented innovation and investment development, digital transformation, digital technologies, synergy triangle, sustainable digital development of the enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах глобальної цифрової трансформації одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємств стає їх здатність інтегрувати цифрові технології в господарські процеси. Цифровізація вже не сприймається як тренд майбутнього, бо вона є невід'ємною складовою сталого інноваційного розвитку та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Водночас процес її впровадження вимагає глибокого переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління та адаптації існуючих механізмів розвитку до нових технологічних умов.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю формування дієвих моделей взаємодії між цифровими інструментами та механізмами інноваційно-інвестиційного розвитку. При цьому на практиці підприємства стикаються з низкою викликів: від обмеженості фінансових ресурсів і цифрових компетенцій до законодавчих та інфраструктурних бар'єрів. Поширеними залишаються випадки, коли цифровізація здійснюється без цілісного бачення, що супроводжується фрагментарністю рішень, неузгодженістю дій між різними підрозділами та відсутністю стратегічної послідовності. У таких умовах цифрові інструменти впроваджуються як модні технологічні новинки, а не як засіб системного оновлення бізнес-

моделі. Це призводить до зниження ефективності інвестицій, втрати керованості процесами трансформації та зрештою – до розчарування в потенціалі цифрових змін. Справжня цифрова трансформація – це не просто автоматизація окремих функцій, а глибоке переосмислення логіки роботи підприємства, засноване на даних, інноваціях та адаптивності до мінливого середовища. Її успішне впровадження потребує не лише наявності відповідних технічних рішень, але й готовності до організаційної перебудови, розвитку цифрових компетенцій персоналу, створення нової культури управління, заснованої на гнучкості, прозорості та цінності інтелектуального капіталу. Цифровізація – це не тільки технологія, це мова майбутнього бізнесу. Наголошуємо, що лише ті, хто навчиться нею володіти стратегічно, зможуть претендувати на роль лідерів у новій цифровій економіці. З огляду на це, дослідження цієї проблеми має не лише теоретичне, а й важливе прикладне значення, оскільки дає змогу сформулювати рекомендації щодо посилення ефективності підприємств у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження цифрової трансформації підприємств демонструють різноманітність підходів до визначення її сутності та механізмів впровадження. В роботі Воржакової Ю. П. та Хлебінської О. І. [1] проведено комплексний аналіз сприйняття цифрової трансформації з позицій науковців та практиків. Автори виокремили ключову особливість – керівники підприємств розглядають цифрову трансформацію переважно як інструментальний перехід до нових технологій ведення бізнесу, тоді як науковий дискурс акцентує на її трансформаційному потенціалі.

Вагомий внесок у систематизацію понять «цифровізація» та «цифрова трансформація» зробили Дергачова Г. М. та Колешня Я. О. [4]. Їх дослідження доводить, що цифрова трансформація виходить за межі технологічного впровадження, являючи собою стратегічний процес, який включає аналіз стану бізнесу, визначення цілей та вибір відповідних технологічних рішень.

Якушко І. В. [11] розглянула передумови виникнення цифрової трансформації та основні фактори її розвитку в економічних системах, підкреслюючи системність цього явища на макроекономічному рівні.

Особливий інтерес представляють роботи, присвячені галузевим аспектам цифровізації. Зокрема, Смоляр Л. Г., Іляш О. І., Трофименко О. О. [7] дослідили трансформаційні ефекти цифровізації в промисловості, визначивши ключові технології Індустрії 4.0 та їх вплив на розвиток виробництва.

У контексті управлінських аспектів варто відзначити дослідження Толстової А. В. та Мизникова І. О. [8], які розглянули принципи формування системи управління в умовах цифровізації, а також роботу Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. [9], де проаналізовано зв'язок цифрової трансформації зі сталим розвитком підприємств.

Значний внесок у розуміння інноваційно-інвестиційних аспектів цифрової трансформації зробили Горох О. В., Остапенко Р. М., Осипова С. К. [3], які обґрунтували взаємозв'язок цифрової економіки з новими бізнес-моделями. Ці висновки підтверджуються дослідженням Саврас І. З. та Фединець Н. І. [6], де виявлено синергію між інноваційними процесами та цифровою трансформацією.

Особливо варто відзначити роботу Рассадникової С. І. [5], яка системно дослідила напрями змін у системі управління підприємством при впровадженні цифрових технологій, а також дослідження Вороненко І. В. та Клименко Н. А. [2], де цифровізація розглядається як фактор підвищення економічної ефективності.

Теоретичні основи цифрової економіки детально розглянуті у роботі Фостоловича В. А. [10], який проаналізував умови та можливості її реалізації, зокрема технічне забезпечення та кадровий потенціал.

Проведений аналіз свідчить, що значна частина вчених-економістів акцентує увагу лише на окремих технологіях або конкретних аспектах цифровізації, не поєднуючи їх із глибинними змінами в інноваційно-

інвестиційних механізмах. І хоча загальна концепція цифрової трансформації активно обговорюється, питання її інтеграції саме в контексті оновлення інноваційно-інвестиційної діяльності, особливо на рівні підприємств, залишається ще недостатньо висвітленою, що формує підґрунтя для подальшого дослідження цієї теми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне узагальнення та практичне визначення ролі цифровізації як ключового чинника удосконалення механізмів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств з урахуванням сучасних тенденцій трансформації економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні трансформації світової економіки зумовили потребу переосмислення теоретичних засад розвитку підприємств в умовах цифровізації. Виникає необхідність формування цілісного бачення взаємозв'язку між цифровими змінами у господарській діяльності та механізмами інноваційно-інвестиційного розвитку.

Поняття «цифровізація» трактується як впровадження цифрових технологій у всі сфери функціонування підприємства. Це не просто автоматизація, а комплексна трансформація мислення, процесів, взаємодії з партнерами, споживачами та персоналом. У широкому сенсі цифровізація – це ключовий напрям розвитку економіки, в основі якого лежать дані, технології, знання та інтелектуальний капітал.

Поряд із цим, особливої актуальності набувають категорії «інноваційно-інвестиційний розвиток» та «механізми управління інноваціями й інвестиціями». Вони охоплюють динамічний процес формування та реалізації стратегій упровадження прогресивних технологій, у межах якого визначальним чинником виступає здатність суб'єкта господарювання до генерації інновацій, ефективного управління ризиками та забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку. Сучасний етап трансформації економічного середовища зумовлює необхідність розгляду зазначених

процесів у контексті цифровізації. На перетині понять «цифровізація» та «інноваційно-інвестиційний розвиток» формується нове явище – цифрово орієнтований інноваційно-інвестиційний розвиток. Усе більше цифрових інструментів змінюють логіку функціонування підприємств. Онлайн-платформи, блокчейн і смарт-контракти трансформують підходи до залучення та контролю фінансових ресурсів. Завдяки хмарним сервісам, програмам управління проєктами та застосуванню штучного інтелекту інновації впроваджуються швидше, точніше й гнучкіше, що відкриває нові горизонти для бізнес-моделей та стратегічного управління.

З огляду на це постає потреба в узагальненні та структуризації ключових елементів цифрової трансформації підприємства. Такий концептуальний підхід візуалізується у вигляді рисунку 1, де три взаємопов'язані вершини: цифровізація, інновації та інвестиції формують збалансовану модель сталого розвитку підприємства.

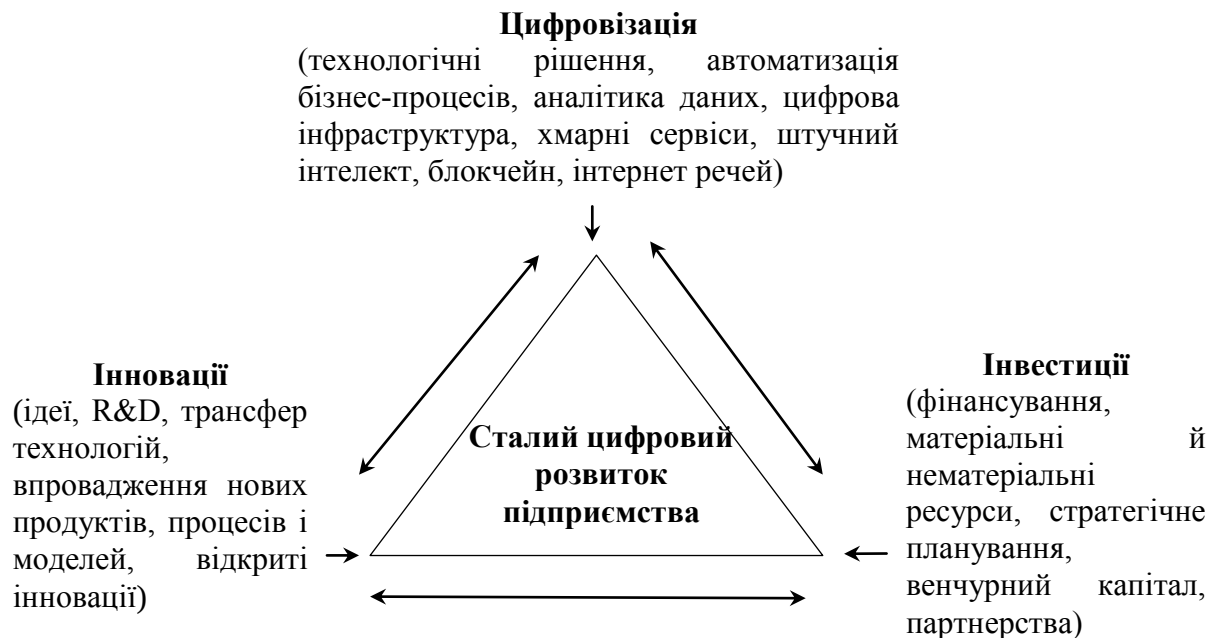


Рис. 1. Трикутник синергії цифрово орієнтованого інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства

Джерело: власна розробка

Жодна зі складових не діє ізольовано: цифровізація надає аналітичну силу та управлінську гнучкість; інновації – генерують нову цінність; інвестиції – забезпечують масштабування та сталість змін. У центрі цього трикутника знаходиться сталий цифровий розвиток підприємства. Це не короткостроковий прорив, а тривалий, стратегічно виважений та самовідтворюваний процес, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до нових викликів, утримувати конкурентні переваги та інтегруватися в глобальні цифрові ринки. Таким чином, подана схема є орієнтиром для управлінців, науковців та практиків, які прагнуть не лише реагувати на зміни, а й стати їхніми творцями в епосі цифрової економіки.

Зважаючи на комплексність та міждисциплінарний характер даного підходу, виникла необхідність у чіткому формулюванні його сутнісного змісту на концептуальному рівні. У цьому контексті нами було сформульоване авторське бачення терміна «цифрово орієнтований інноваційно-інвестиційний розвиток», як стратегічно вмотивований, системний процес трансформації підприємств або економічних систем, який передбачає інтеграцію цифрових технологій на всіх етапах управління інноваціями та інвестиціями – від генерації ідей та планування до реалізації та оцінювання ефективності. Такий розвиток спрямований на формування гнучких, технологічно спроможних і конкурентоспроможних організацій, здатних забезпечити стале зростання в умовах цифрової економіки та глобальної нестабільності.

Слід наголосити, що цифровізація змінює й моделі управління – ієрархічні структури поступаються децентралізованим та адаптивним. Планування стає сценарним, базованим на аналітиці й великих даних. Це відповідає сучасним концепціям цифрової економіки, відкритих інновацій, сталого розвитку та індустрії 4.0, які враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти. Таким чином, цифровізація як чинник інноваційно-інвестиційного розвитку має розглядатися в комплексі технологічних, управлінських і соціальних впливів (Табл. 1). Однак у сучасних умовах

критично важливим стає включення ще одного виміру – екологічного, оскільки сталість бізнес-моделей безпосередньо залежить від інтеграції ESG-принципів у цифрові трансформаційні процеси. Підприємствам необхідно адаптувати традиційні управлінські підходи до нових цифрових умов, враховуючи цей чинник, що й становить основу подальших досліджень і практичних рішень.

Таблиця 1. Модель чотиривимірної впливу цифровізації на інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства

Об'єкти цифрового впливу	Технологічний вплив	Управлінський вплив	Соціальний вплив	ESG-рівень
Інновації	Автоматизація R&D, впровадження IoT, штучний інтелект, Smart Tech, цифрові двійники	Гнучке управління інноваціями, Agile/Lean-підходи	Взаємодія з користувачами, ко-креація, цифрові спільноти	Розрахунок вуглецевого сліду, цифрові паспорти екопродукції, симуляція кліматичних сценаріїв
Інвестиції	Технологічне оцінювання проєктів, digital due diligence	Платформи інвестування, смарт-контракти, STO (security tokens)	Соціальний краудфандинг, ESG-орієнтація, цифрова прозорість	«Зелені» облігації
Ефективність управління	Big Data-аналітика, цифровий контроль ресурсів, предиктивна аналітика	Цифрова стратегія, KPI-аналітика в реальному часі, DAO-управління	Онлайн-комунікація з працівниками, дистанційна культура, цифрове благополуччя працівників (Digital well-being)	IoT-моніторинг ресурсів, AI-оптимізація енергоспоживання в реальному часі

Джерело: власна розробка

Представлена таблиця 1 представляє собою модель, що систематизує комплексний вплив цифровізації на ключові аспекти діяльності сучасних підприємств. Її структура базується на чотирьох взаємопов'язаних вимірах, які відображають різні рівні трансформаційних змін. Технологічний вимір виступає фундаментом цифрової трансформації, охоплюючи такі

інструменти як штучний інтелект, IoT та цифрові двійники. Ці технології створюють технічну основу для інноваційного розвитку, дозволяючи автоматизувати складні процеси та впроваджувати предиктивні моделі управління. Управлінський вимір розкриває організаційні зміни, що супроводжують цифрову трансформацію. Від гнучких методологій до децентралізованих організаційних структур (DAO) – цей аспект демонструє, як технології переформатовують традиційні підходи до корпоративного управління. Соціальний вимір підкреслює антропоцентричну складову цифровізації, акцентуючи увагу на взаємодії з користувачами, системах цифрового благополуччя та формуванні нових форм колективної творчості. Цей аспект особливо важливий для розуміння соціальних наслідків технологічного прогресу. ESG-вимір відображає екологічно-орієнтовані аспекти цифрової трансформації, що стають все більш актуальними в умовах глобальних кліматичних змін. Від розрахунків вуглецевого сліду до «зелених» облігацій – цей блок демонструє потенціал цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку. Варто зазначити, що особливістю таблиці 1 є її комплексність. Вона не лише систематизує різні аспекти цифрового впливу, але й наочно демонструє їх взаємозв'язок, дозволяє виявити багатовимірний характер цифровізації, що не обмежується суто технічними нововведеннями, а охоплює системні зрушення у всіх сферах діяльності підприємства, формуючи підґрунтя для сталого інноваційно-інвестиційного розвитку.

Цифрова трансформація – це не лише шлях вперед, це ще й відверте усвідомлення того, де ми перебуваємо зараз. Модель чотиривимірного впливу цифровізації відкриває багатогранність цього процесу, проте залишається запитання про перехід від теорії до реальних змін. Тут на допомогу приходить GAP-аналіз – інструмент стратегічного самопізнання для підприємства. Це, по суті, дзеркало, яке показує не лише сильні сторони, а й недосконалості та бар'єри. Саме завдяки ідентифікації цих розривів підприємство здатне трансформувати себе цілеспрямовано та ефективно.

Однак просто бачити розрив замало. Важливо знати, як його подолати. Тому цифровізація – це не просто вектор. Це прорив, який починається з аналізу слабких місць. І саме усвідомлений, системний рух у напрямку до цифрової зрілості формує не лише ефективне підприємство, а й економіку майбутнього.

Слід наголосити, що на практиці вплив цифрових технологій на інноваційно-інвестиційну діяльність проявляється в кількох ключових аспектах. Цифровізація підприємств вже не є питанням вибору – це реальність, у якій формується нова логіка бізнесу. В епоху динамічних змін та глобальних викликів саме цифрові інструменти дають змогу підприємствам діяти швидко. Основна перевага цифровізації полягає у здатності перебудовувати процеси: автоматизувати рутинні операції, запроваджувати гнучкі моделі управління, використовувати потужну бізнес-аналітику для ухвалення обґрунтованих рішень. Така трансформація веде до підвищення продуктивності, скорочення витрат і, найголовніше, – до зміцнення стратегічної гнучкості підприємства. Водночас кожен крок на шляху цифрового оновлення супроводжується бар'єрами, які не менш важливі для аналізу, ніж переваги. Недостатність фінансування, брак цифрових компетенцій у персоналу, слабка інформаційна безпека або правова невизначеність – це не просто зовнішні обмеження. Це внутрішні симптоми підприємств, які не мають чіткої цифрової стратегії або бояться змін. Наявність таких бар'єрів не є причиною для зупинки, але вона вимагає системного підходу, розуміння глибших процесів та готовності до змін не лише інструментальних, а й організаційних. В структурі таблиці 2 простежується баланс між очікуваними вигодами цифровізації та практичними труднощами її впровадження. Завдяки розширеним формулюванням у дужках, таблиця показує не просто загальні поняття, а конкретні процеси: від застосування хмарних рішень до кіберзагроз, від переваг аналітики до внутрішнього опору персоналу. Це дозволяє побачити

не лише те, що змінюється в результаті цифровізації, але й як і чому ці зміни відбуваються в умовах реального бізнесу.

Зрозуміти цифровізацію – означає розглядати її як шлях, а не інструмент. Це шлях від ручного до автоматизованого, від інтуїтивного до аналітичного, від ізольованого до відкритого світу глобальних технологічних можливостей. Але цей шлях не буде рівним без внутрішньої готовності, стратегічного бачення та інвестиційної сміливості. Наголосимо, що цифровізація не лише змінює форму підприємства, а й трансформує його суть – від об'єкта виробничих процесів до суб'єкта інноваційної дії. Саме така трансформація створює фундамент для економіки, що не просто адаптується до майбутнього, а сама його формує. У цьому контексті особливо важливо усвідомити, що цифрова трансформація вимагає не лише технологічного оновлення, а й глибоких організаційних зрушень, які торкаються культури управління, освіти кадрів і бачення перспектив.

Таблиця 2. Переваги та бар'єри цифровізації підприємств

Переваги цифровізації підприємств	Бар'єри цифровізації підприємств
Оптимізація операційних процесів (автоматизація обліку, логістики, виробництва через ERP, CRM, SCM-системи)	Недостатність інвестиційних ресурсів (обмежений бюджет на впровадження цифрових технологій, особливо в малих та середніх підприємствах)
Прискорення впровадження інновацій (зменшення циклу від ідеї до запуску продукту завдяки цифровим прототипам, agile-методам)	Кадровий розрив (нестача ІТ-фахівців, відсутність цифрових компетентностей у керівників та персоналу)
Підвищення прозорості управління (доступ до даних в реальному часі, аналітика для прийняття стратегічних рішень)	Слабка інформаційна безпека (вразливість до кіберзагроз через нехтування політиками захисту даних)
Зростання конкурентоспроможності (покращення клієнтського досвіду, персоналізовані послуги, е-комерція)	Опір змінам серед персоналу (страх перед автоматизацією, втрата робочих місць, потреба у навчанні)
Масштабованість та гнучкість бізнесу (використання хмарних технологій та SaaS-рішень для швидкої адаптації до ринку)	Відсутність цифрової стратегії розвитку (впровадження без системності призводить до хаотичних результатів)
Зниження витрат та підвищення рентабельності (через оптимізацію процесів, точніше планування, зменшення ручної праці)	Правові та нормативні виклики (недосконалість регулювання щодо електронних документів, електронного підпису, токенів)
Вихід на нові ринки та цифрова міжнародна інтеграція (можливість онлайн-продажів, участь у глобальних ланцюгах постачання)	Організаційна інертність (відсутність внутрішніх мотивацій або лідерства для цифрової трансформації)

Джерело: власна розробка

Отже дефініція «цифрова трансформація в інноваційно-інвестиційній сфері» розглядається нами як багатоаспектний, стратегічно керований процес переосмислення та перебудови бізнес-моделей, вартості створення та ресурсного управління шляхом всебічної інтеграції цифрових технологій на всіх етапах інноваційного циклу (від зародження ідеї до комерціалізації) та інвестиційних процесів (від виявлення можливостей до оцінки ефективності), що призводить до формування якісно нових типів конкурентних переваг, побудованих на синергії даних, штучного інтелекту та людського капіталу як ключових драйверів цифрової економіки.

Підприємства мають бути готовими до змін, навчання та інвестицій у розвиток персоналу. Лише за умови подолання цих бар'єрів можна досягти позитивного ефекту цифровізації та сформувати сучасну, інноваційно орієнтовану економіку.

У період стрімкої цифрової трансформації економіки виникає потреба в оновленні механізмів управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств. З огляду на переваги цифровізації та наявні бар'єри, важливо не просто адаптуватися до змін, а розробити такі підходи, які дозволять ефективно використовувати цифрові ресурси та забезпечити стійке зростання бізнесу в довгостроковій перспективі.

Перш за все, йдеться про інтеграцію цифрових технологій у стратегічне управління, а не лише в оперативну діяльність. Наприклад, при розробці стратегій розвитку доцільно застосовувати інструменти великих даних, прогнозні моделі, штучний інтелект – це дає змогу точніше оцінювати інноваційний потенціал, інвестиційні пріоритети та ризики.

Важливим напрямом є формування цифрової культури управління. Це новий, але вкрай актуальний підхід, що вимагає зміни мислення керівників і персоналу. Усі учасники управлінського процесу повинні володіти базовими цифровими навичками, бути відкритими до інновацій, розуміти принципи цифрової взаємодії. Це також передбачає зміну стилю керівництва – від

жорсткої ієрархії до більш гнучких, командних підходів з довірою, прозорістю та обміном знаннями.

Ключовим є й створення адаптивних моделей управління інноваціями та інвестиціями, що відповідають умовам цифрового середовища. Традиційні, статичні підходи виявляються малоефективними в умовах динаміки, тому все більше значення набувають моделі на основі принципів agile, динамічного бюджетування й платформеного управління. Вони забезпечують гнучкість, орієнтацію на аналітику, зворотний зв'язок та залучення персоналу до ухвалення рішень.

Доцільно також створювати внутрішні цифрові платформи для управління інноваційними проектами. Такі платформи дають змогу централізовано координувати всі етапи реалізації інновацій, бо через них можна організувати командну роботу, контролювати бюджет, строки, результати, взаємодіяти з підрядниками та інвесторами. У підсумку це дозволяє забезпечити прозорість, ефективність і керованість інноваційного процесу.

Окремої уваги заслуговує модернізація механізмів оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проектів у цифровому середовищі. Традиційні фінансові показники, як-от рентабельність, чистий прибуток чи термін окупності, хоча й залишаються важливими, вже не відображають повної картини. У цифрову епоху доцільно враховувати також такі критерії, як цифрова зрілість підприємства, швидкість масштабування інновації, соціально-екологічна відповідальність, індекс клієнтського задоволення, рівень автоматизації тощо. Це дає змогу більш комплексно оцінити потенціал інновацій та їх довгостроковий ефект.

Ще один перспективний напрям – підвищення інвестиційної привабливості підприємства за рахунок цифрової відкритості та прозорості. Підприємства, які активно демонструють свою цифрову активність, ведуть відкриту звітність, використовують цифрові канали комунікації з інвесторами, як правило, викликають більше довіри. Саме тому варто

впроваджувати інтерактивні звітні системи, інвесторські платформи, оновлювані дашборди – це не тільки полегшує залучення фінансування, але й покращує репутацію підприємства.

У підсумку можна сказати, що удосконалення механізмів управління інноваційно-інвестиційним розвитком на основі цифровізації – це не разовий процес, а комплексна та постійна робота. Вона передбачає одночасні зміни на технологічному, управлінському, організаційному, культурному та стратегічному рівнях. Лише при системному підході підприємства зможуть максимально реалізувати потенціал цифрових технологій, підвищити свою конкурентоспроможність та закріпити позиції на ринку в умовах цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Сучасні підприємства опинилися перед новою реальністю де межі між технологічним, управлінським, соціальним та екологічним просторами дедалі більше стираються. Проведений концептуально-методологічний аналіз дозволяє сформулювати фундаментальний тезис: цифрово орієнтований інноваційно-інвестиційний розвиток становить не лише нову термінологічну конструкцію, а концепцію, що змінює парадигму мислення про економічне зростання та ефективність.

На нашу думку, цифровізація – це системний, стратегічно орієнтований процес впровадження цифрових технологій, що сприяє інноваційно-інвестиційному розвитку підприємства шляхом трансформації його бізнес-моделі, управлінських механізмів та організаційної культури. Вона створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, активізації інноваційної діяльності, оптимізації інвестиційних рішень та інтеграції у цифрову економіку, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і сталий економічний прогрес.

Представлений «трикутник синергії» – цифровізація, інновації, інвестиції – виступає як символ балансу. Його центр, що представлений сталим цифровим розвитком підприємства, демонструє взаємозв'язок цих

компонентів завдяки створенню гнучких, життєздатних та конкурентоспроможних підприємств, здатних не просто виживати в умовах невизначеності, а ставати лідерами змін.

Особливо важливим є розуміння, що цифровізація – це також гуманістичний процес. Соціальний вимір цифрових змін відкриває нові можливості для співпраці, залучення громад та формування цифрових спільнот. А впровадження ESG-принципів сигналізує, що технологічне зростання повинне йти в ногу з екологічною та соціальною відповідальністю.

Усе це свідчить про необхідність нового управлінського мислення відкритого до змін, аналітичного та гнучкого. Таким чином, цифровізація стає не просто інструментом, а новою мовою бізнесу, якою говорять інновації, мислять інвестиції та формується майбутнє глобальної економіки.

Література

1. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107-111. DOI: 10.32702/23066806.2021.9.107. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5024&i=16> (дата звернення: 26.04.2025).

2. Вороненко І. В., Клименко Н. А. Інноваційний розвиток в умовах цифровізації: оцінка та пріоритети. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 38-45. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.38.

3. Горох О. В., Остапенко Р. М., Осипова С. К. Цифрова трансформація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва при виборі сучасних бізнес-моделей. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць*. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 2 (36). С. 39-49. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/61538> (дата звернення: 26.04.2025).

4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*:

збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280-290. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461> (дата звернення: 25.04.2025).

5. Рассадникова С. І. Цифрова трансформація управління підприємством і персоналом: автоматизація та інновації. *Via Economica*. 2024. № 7. С. 96-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-35>.

6. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.

7. Смоляр Л. Г., Іляш О. І., Трофименко О. О. Трансформаційні ефекти цифровізації у забезпеченні розвитку промислового виробництва в умовах Індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.4>.

8. Толстова А. В., Мизников І. О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 179-188. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>.

9. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.

10. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154-168. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/23377.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).

11. Якушко І. В. Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>.

References

1. Vorzhakova, Yu.P. and Khlebynska, O.I. (2021), "The essence of digital transformation from the position of entrepreneurs and scientists", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 9, pp. 107-111, available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5024&i=16> (Accessed 26 April 2025).
2. Voronenko, I. V. and Klymenko, N. A. (2022), "Innovative development in the context of digitalization: assessment and priorities", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 2, pp. 38-45, DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.38.
3. Horokh, O.V. Ostapenko, R.M. and Osypova, S.K. (2024), "Digital transformation of innovative and investment development of entrepreneurship in the selection of modern business models", *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, [Online], vol. 2 (36), pp. 39-49, available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/61538> (Accessed 26 April 2025).
4. Derhachova, H. M. and Koleshnia, Ya. O. (2020), "Digital business transformation: essence, signs, requirements and technologies", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, [Online], vol. 17, pp. 280-290, available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461> (Accessed 25 April 2025).
5. Rassadnykova, S.I. (2024), "Digital transformation of enterprise and personnel management: automation and innovation", *Via Economica*, [Online], vol. 7, pp. 96-102, DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-35>.
6. Savras, I.Z. and Fedynets, N.I. (2023), "Digitalisation and innovative development of the enterprise: trends, challenges and prospects", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 74, pp. 108-114, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.
7. Smoliar, L.H. Iliash, O.I. and Trofymenko, O.O. (2021), "Digitization transformational effects in industrial production development in the conditions of industry 4.0", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, [Online], vol. 21, pp. 24-30, DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.4>.
8. Tolstova, A.V. and Myznykov, I.O. (2022), "Peculiarities of the formation of the enterprise management system in conditions of digitalization", *Visnyk*

ekonomiky transportu i promyslovosti, [Online], vol. 78-79, pp. 179-188, DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>.

9. Tomakh, V.V. Sihaieva, T.Ye. and Martynenko, M.V. (2023), “Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies”, *Akademichni vizii*, [Online], vol. 18, DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.

10. Fostolovych, V.A. (2019), “Digitalization in the modern management system”, *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, [Online], vol. 7, pp. 154-168, available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/23377.pdf> (Accessed 1 May 2025).

11. Yakushko, I.V. (2022), “Prerequisites for digital transformation and factors of its development in economic systems”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 3, DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.