

DOI 10.36074/logos-13.03.2026.011

# ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кіщун Артем Святославович<sup>1</sup>, Войцеховська Юлія Вікторівна<sup>2</sup>

1. аспірант кафедри Менеджменту Організацій  
Національний університет «Львівська політехніка», УКРАЇНА

2. канд. екон. наук, доцент кафедри Менеджменту Організацій  
Національний університет «Львівська політехніка», УКРАЇНА

ORCID ID: 0000-0003-0145-1869

В умовах прискореної цифровізації глобальної економіки та трансформаційних процесів в Україні, цифрові технології стають ключовим чинником структурної модернізації підприємств. Українська економіка функціонує в умовах післявоєнного відновлення, інтеграції до європейського економічного простору та активного впровадження цифрових рішень у державному й приватному секторах. У цих умовах ефективність інноваційного менеджменту значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємств.

Цифрова трансформація бізнесу охоплює автоматизацію процесів, використання великих даних, хмарних сервісів та штучного інтелекту. Проте рівень впровадження таких технологій серед українських підприємств залишається нерівномірним. Значна частина малих і середніх підприємств демонструє фрагментарну цифровізацію, що обмежує їхню здатність до системного управління інноваційними процесами.

У науковій літературі, зокрема у OECD Digital Economy Outlook, цифрову зрілість розглядають як комплексну характеристику рівня інтеграції цифрових технологій у бізнес-модель, організаційну структуру та управлінські процеси підприємства. На відміну від простого рівня автоматизації, цифрова зрілість передбачає стратегічне використання цифрових інструментів для створення доданої вартості та конкурентних переваг [4].

У контексті даного дослідження цифрову зрілість підприємства доцільно визначити як інтегральну характеристику рівня цифрової інтеграції бізнес-

**섹션 5.**

MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

процесів, управлінських рішень та інноваційної діяльності, що забезпечує здатність підприємства до адаптивного розвитку в умовах цифрової економіки. Інноваційний менеджмент, своєю чергою, передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль процесів створення і впровадження нових продуктів, технологій та управлінських рішень.

Таким чином, цифрова зрілість виступає не лише технічною характеристикою, а системною передумовою ефективного інноваційного менеджменту.

Для систематизації взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості та результативністю інноваційного менеджменту пропонується така класифікація (табл. 1).

Таблиця 1

**Взаємозв'язок рівнів цифрової зрілості підприємства та ефективності інноваційного менеджменту**

<b>Рівень цифрової зрілості</b>	<b>Характеристика підприємства</b>	<b>Особливості інноваційного менеджменту</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Початковий	Фрагментарна автоматизація окремих процесів	Інновації ситуативні, відсутність стратегічного планування	Низька результативність
Базовий	Оцифровані основні бізнес-процеси	Планування інновацій на тактичному рівні	Помірне зростання
Інтегрований	Єдина цифрова інформаційна система	Системний інноваційний менеджмент, використання аналітики	Стабільне підвищення ефективності
Просунутий	Data-driven управління, використання AI та цифрових платформ	Стратегічне управління портфелем інновацій	Висока конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором на основі OECD 2025 [4].

Аналіз сучасного стану цифровізації підприємств України свідчить про структурну асиметрію розвитку: великі компанії демонструють поступовий перехід до інтегрованих цифрових систем управління, тоді як значна частина малих і середніх підприємств залишається на початковому або базовому рівні цифрової зрілості. Така ситуація обмежує масштабування інноваційних проєктів, знижує швидкість комерціалізації розробок та стримує інтеграцію у міжнародні ланцюги створення вартості.

Цифрова зрілість визначає швидкість впровадження інновацій, управлінську гнучкість та ефективність прийняття рішень на основі даних.

На початковому рівні цифрової зрілості інноваційний менеджмент має переважно реактивний характер: рішення приймаються на основі інтуїтивних оцінок або фрагментарної інформації. Відсутність інтегрованих цифрових систем обмежує прозорість бізнес-процесів та ускладнює стратегічне планування інноваційної діяльності.

На інтегрованому та просунутому рівнях цифрової зрілості підприємства переходять до системного управління інноваціями. Використання спеціалізованих систем та елементів штучного інтелекту дозволяє формувати довгострокові інноваційні стратегії, здійснювати прогнозування ринкових тенденцій та оптимізувати інноваційні інвестиції.

В умовах економіки України 2026 року підвищення цифрової зрілості є не лише фактором внутрішньої ефективності підприємства, але й елементом національної конкурентоспроможності. Євроінтеграційні процеси, адаптація до стандартів цифрового ринку ЄС та розвиток цифрової інфраструктури створюють нові можливості, однак потребують системної державної підтримки цифрової трансформації бізнесу.

Таким чином, дослідження дозволяє зробити висновок, що цифрова зрілість підприємств є системною передумовою підвищення ефективності інноваційного менеджменту та переходу до стратегічно орієнтованої моделі інноваційного розвитку. Також підприємства з вищим рівнем цифрової зрілості характеризуються більшою управлінською гнучкістю, використанням аналітики даних у прийнятті рішень та здатністю ефективно реалізовувати інноваційні проекти. У контексті економіки України 2026 року підвищення цифрової зрілості підприємств слід розглядати як важливий чинник зміцнення їх конкурентоспроможності та інтеграції у цифровий економічний простір.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] European Commission. (2023). *2030 Digital Decade policy programme*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- [2] Карий, О. І. (2024). Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво*, 8(2).
- [3] Міністерство цифрової трансформації України. (n.d.). *Цифрова трансформація України: Аналітичні матеріали*. <https://thedigital.gov.ua>
- [4] OECD. (2025). *OECD economic outlook: Volume 2025 issue 2*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2\\_9f653ca1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en.html)

