



**Менеджмент**

УДК 658.012.2:330.341.1:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18808553>

**Фомішина Віра Миколаївна**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму  
Херсонський національний технічний університет,  
м.Херсон, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7276-3280>

**Огородник Руслан Петрович**

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму  
Херсонський національний технічний університет,  
м.Херсон, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5038-9198>

**Методологічні засади стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації глобального економічного середовища**

**Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026**

**Анотація:** Метою дослідження є обґрунтування методологічних засад стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації світової економіки та зростання динаміки зовнішнього середовища. **Методи.** У процесі дослідження використано системний, процесний, інституційний, інтеграційний і синергетичний підходи, а також методи порівняльного аналізу, узагальнення, структуризації та логічного моделювання. Теоретичну основу становлять сучасні концепції стратегічного планування, відкритих інновацій, глобальних ланцюгів створення вартості та



цифрового управління. **Результати.** Доведено, що стратегічне планування інноваційно-інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації набуває ознак безперервного процесу, що ґрунтується на аналітичному опрацюванні інформації. Обґрунтовано необхідність поєднання традиційних інструментів стратегічного аналізу з цифровими аналітичними системами та показниками цифрової зрілості підприємства. Запропоновано підхід до інтеграції інноваційних і інвестиційних рішень у межах єдиної стратегічної архітектури, що враховує участь підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості, інноваційних мережах та цифрових екосистемах. Систематизовано напрями адаптації класичних інструментів стратегічного планування (SWOT, PEST, GAP-аналіз, портфельні моделі, Balanced Scorecard) до цифрового середовища з використанням аналітики даних та інтегрованих інформаційних платформ. **Висновки.** Обґрунтовано, що методологічні засади стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності мають формуватися на основі інтеграційно-синергетичної логіки, яка забезпечує узгодженість інноваційних цілей, інвестиційних ресурсів і цифрових трансформаційних процесів. Реалізація запропонованих підходів сприяє підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової результативності підприємства в умовах цифрової трансформації світової економіки.

**Ключові слова:** стратегічне планування; інноваційно-інвестиційна діяльність; цифрова трансформація; глобальні ланцюги створення вартості; інноваційні мережі; цифрові інструменти управління.



**Methodological Framework for Strategic Planning of Enterprise  
Innovation and Investment Activities in the Context of Digital Transformation of  
the Global Economic Environment**

**Fomishyna Vira**

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Management, Marketing, and Tourism

Kherson National Technical University,

Kherson, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7276-3280>

**Ohorodnyk Ruslan**

Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing, and Tourism

Kherson National Technical University

Kherson, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5038-9198>

**Abstract: Purpose.** The purpose of the study is to substantiate the methodological foundations of strategic planning of innovation and investment activities of an enterprise under conditions of digital transformation of the global economy and increasing environmental turbulence. **Methods.** The research is based on systemic, process, institutional, integration and synergetic approaches. Methods of comparative analysis, generalization, structuring and logical modeling were applied. The theoretical framework includes contemporary concepts of strategic planning, open innovation, global value chains and data-driven management in the digital economy. **Results.** It has been demonstrated that strategic planning of innovation and investment activities in the context of digital transformation acquires the characteristics of a continuous, data-driven process. The study substantiates the necessity of combining traditional strategic analysis tools with digital analytical systems and indicators of digital maturity. An approach to integrating innovation and investment decisions within a unified strategic architecture is proposed, taking into account the enterprise's



participation in global value chains, innovation networks and digital ecosystems. The directions for adapting classical strategic planning tools (SWOT, PEST, GAP analysis, portfolio models, Balanced Scorecard) to the digital environment through the use of data analytics and integrated information platforms are systematized. **Conclusions.** It is substantiated that the methodological foundations of strategic planning of innovation and investment activities should be developed on the basis of an integration-synergetic logic ensuring coherence between innovation goals, investment resources and digital transformation processes. Implementation of the proposed approaches enhances adaptability, competitiveness and long-term performance of enterprises in the conditions of digital transformation of the global economy.

**Keywords:** strategic planning; innovation and investment activities; digital transformation; global value chains; innovation networks; digital management tools.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, прискоренням цифрової трансформації та зростанням ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств. В умовах відкритості ринків, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та поширення цифрових платформ підприємства змушені переглядати традиційні підходи до стратегічного управління, зокрема у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності.

Посилення міжнародної конкуренції, динамічні технологічні зміни, зростання невизначеності зовнішнього середовища та обмеженість інвестиційних ресурсів зумовлюють необхідність стратегічного планування діяльності, здатного забезпечити адаптацію підприємства до глобальних і цифрових викликів. Водночас на практиці інноваційні та інвестиційні рішення часто приймаються фрагментарно, без належної методологічної узгодженості зі стратегічними цілями розвитку підприємства, що знижує ефективність їх реалізації.



За цих умов актуалізується проблема розроблення методологічних підходів до стратегічного планування діяльності підприємства, які б інтегрували інструменти стратегічного аналізу, механізми управління інноваціями та інвестиціями, а також враховували вплив глобалізаційних процесів і цифрової трансформації економіки. Вирішення зазначеної проблеми має важливе теоретичне та практичне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх довгострокового розвитку в мінливому економічному середовищі.

**Мета дослідження** – теоретичне обґрунтування та систематизація методологічних засад стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації глобального економічного середовища. Для досягнення мети передбачається узагальнити наукові підходи до визначення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності та її стратегічного планування; дослідити вплив цифрової трансформації та глобальних економічних процесів на зміст і інструментарій стратегічного планування; систематизувати методологічні підходи до стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства; обґрунтувати взаємозв'язок інноваційних та інвестиційних рішень у структурі стратегічного планування; визначити напрями адаптації класичних інструментів стратегічного аналізу до умов цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність проблеми стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки зумовлює підвищений науковий інтерес вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю зробили Бояринова К. О. та Сокіл Т. В. [1], які обґрунтовують необхідність інтеграції інноваційних і інвестиційних рішень у межах єдиної стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості розвитку підприємств.



Теоретичні основи та методичні підходи до інноваційних стратегій у контексті цифрових змін розкриває Попело О. В. [6], акцентуючи увагу на трансформації традиційних підходів до управління інноваціями та інвестиціями під впливом цифрових технологій. Важливість урахування глобальних факторів і змін міжнародного економічного середовища при формуванні інноваційно-інвестиційної стратегії підкреслює Онищенко О. А. [11], що розширює можливості адаптації підприємств до глобальних викликів.

Проблеми вибору та обґрунтування інноваційної стратегії залежно від цілей і ресурсного потенціалу підприємства досліджує Радинський С. В. [2]. Методичні підходи до розроблення інвестиційно-інноваційних стратегій із використанням інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналізу, систематизує Хаустова К. І. [3], що посилює прикладний характер стратегічного планування.

Практичні аспекти стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в умовах глобальних трансформацій висвітлено Денисенком М. П. та співавторами [4], ними обґрунтовано напрями адаптації підприємств до сучасного економічного середовища з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Вплив цифрової трансформації на логістичні процеси у ЗЕД та її роль у стратегічному розвитку підприємств досліджують Марценюк В. і Марценюк М. [16], наголошуючи на необхідності стратегічної перебудови бізнес-процесів.

Цифрову трансформацію як ключовий чинник стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства обґрунтовують Райчева Л. та Горбанова В. [17], пов'язуючи її з глибокими змінами організаційних і управлінських моделей. Питання реалізації цифрової трансформації, аналізу відповідних моделей і практик, а також методичні рекомендації щодо адаптації підприємств до нових умов розкрито у працях Кіся С. Ю. [18].

Важливе значення для методології стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства має використання збалансованої системи



показників як інструменту стратегічного управління в умовах трансформаційних процесів. Цей підхід розвинено у дослідженнях Сакун Л. М., Сухомлина Л. В. та Шишлової Ю. В. [21], які поєднують інвестиційні цілі з показниками інноваційного розвитку, цифровізації та адаптивності підприємства. Інноваційно-інвестиційну модель розвитку малих і середніх підприємств, з урахуванням ролі державної підтримки та підприємницьких екосистем, пропонують Бердар М. і Яремко-Гладун Р. [22].

Підходи до стратегічного контролю, оцінювання ефективності інноваційних та інвестиційних рішень і їх узгодження з довгостроковими цілями розвитку підприємства розкрито у праці Воробйова І. та співавторів [23], де акцентовано увагу на гнучкості, моніторингу та адаптації стратегій до глобальних і цифрових змін.

Методологічне підґрунтя дослідження інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства також формують праці провідних зарубіжних учених. Зокрема, концепція динамічних здібностей підприємства, розроблена Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном [7], пояснює механізми стратегічної адаптації інноваційно-інвестиційних рішень до змін глобального та цифрового середовища. Методологію відкритих інновацій як ключовий елемент формування сучасної інноваційно-інвестиційної стратегії в умовах глобалізації розвинув Г. Чесбро [10], підкреслюючи значення зовнішніх знань, міжнародної кооперації та цифрових платформ.

Взаємозв'язок глобальних ланцюгів створення вартості та глобальних інноваційних мереж, що безпосередньо впливає на інноваційно-інвестиційні стратегії підприємств, обґрунтовано у працях К. де Бакера, Т. Дестефано та Л. Муссієт [8]. Автори доводять, що стратегічні інвестиції мають бути спрямовані на інтеграцію підприємств у міжнародні виробничі й цифрові мережі з метою доступу до інновацій, технологій і нових ринків.

**Виділення невирішеної частини проблеми (довгий).** Аналіз наукових джерел засвідчує, що попри активне опрацювання проблематики, формування



узгодженої методологічної основи стратегічного управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств у контексті глобальних і цифрових трансформацій залишається недостатньо опрацьованим. Більшість наукових праць зосереджуються або на окремих аспектах інноваційного розвитку, або на інвестиційному забезпеченні, або на впливі цифрових технологій та глобальних факторів, тоді як інтеграція цих складових у єдину методологічну модель стратегічного управління підприємством потребує подальшого наукового опрацювання. Недостатньо розкритими залишаються підходи до узгодження стратегічних цілей інноваційного розвитку з інвестиційними рішеннями з урахуванням участі підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості, цифрових екосистемах та міжнародних партнерських мережах. Крім того, потребує поглиблення методичне забезпечення стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, яке б поєднувало інструменти стратегічного аналізу, показники цифрової зрілості, інноваційної активності та інвестиційної привабливості підприємства в умовах динамічних змін глобального економічного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток теорії стратегічного управління з другої половини ХХ ст. привів до формування низки методологічних підходів, що забезпечують цілісне бачення підприємства, його середовища та механізмів стратегічного розвитку. У контексті формування інноваційно-інвестиційної стратегії особливе значення мають системний, процесний, інституційний, інтеграційний та синергетичний підходи.

1. Системний підхід розглядає підприємство як відкриту соціо-економічну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем через обмін ресурсами, інформацією та енергією [1]. Згідно з цією логікою, стратегічне управління полягає у збалансуванні внутрішніх підсистем (виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної) та адаптації їх до змін середовища.

Для інноваційно-інвестиційної стратегії системний підхід дозволяє врахувати взаємозалежність інноваційної активності, інвестиційних ресурсів та



результативності підприємства, а також підсилити ефект узгодженості між стратегічними, тактичними і операційними рівнями [2; 3].

У наукових працях наголошується, що системність забезпечує можливість розглядати стратегію не лише як документ, а як механізм саморегуляції складної динамічної системи підприємства [4].

2. Процесний підхід сформувався у 1980–1990-х роках під впливом ідей Г. Мінцберга та І. Ансоффа, які трактували стратегічне управління як безперервний цикл: формування – реалізація – контроль – коригування [5].

Згідно з процесним підходом, стратегія не є разовим актом планування, а постійно оновлюється відповідно до динаміки середовища, внутрішніх ресурсів і накопиченого досвіду.

Для інноваційно-інвестиційної стратегії це означає потребу у зворотному зв'язку між результатами реалізації інноваційних проєктів і прийняттям нових рішень щодо структури інвестицій, джерел фінансування чи вибору технологій. Як зазначає Хаустова К. І. [3], процесність дозволяє забезпечити адаптивність ПС і підвищити її стійкість у довгостроковій перспективі.

3. Інституційний підхід виходить з того, що стратегічне управління визначається не лише внутрішніми рішеннями підприємства, а й інституційним середовищем – нормами, законами, регуляторними механізмами та суспільними інститутами [6].

Для стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства важливим є врахування державної політики інноваційного розвитку, податкового стимулювання інвестицій, міжнародних стандартів ESG, програм ЄС (Horizon Europe, EIB).

У цьому контексті стратегія підприємства набуває інституційної узгодженості – відповідності вимогам регуляторів, інвесторів, стейкхолдерів, а також інтеграції у національні та міжнародні інноваційні екосистеми [7].



Як зазначає Денисенко М.П. [4], інституційний підхід дає змогу розглядати ПС як елемент системи економічного управління на рівні держави та галузі, що забезпечує легітимність і ефективність її реалізації.

4. Інтеграційний підхід полягає у поєднанні інноваційної та інвестиційної політик у єдиній стратегічній системі, де фінансові рішення підпорядковуються стратегічним пріоритетам інновацій, а не навпаки [3].

5. Синергетичний підхід, у свою чергу, розглядає підприємство як нелінійну динамічну систему, здатну до самоорганізації, у якій взаємодія підсистем (інноваційної, фінансової, маркетингової) породжує ефект взаємного підсилення [6].

У контексті інноваційно-інвестиційної стратегії це означає, що інтеграція інноваційних рішень і інвестиційних потоків створює додаткову цінність – зростання продуктивності, скорочення витрат, підвищення гнучкості бізнес-моделі.

Таким чином, інтеграційно-синергетичний підхід формує нову парадигму стратегічного управління, у якій ефективність визначається не сумою елементів, а їхньою взаємодією [7].

Порівняльна характеристика методологічних підходів до формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства подана у табл. 1.

**Таблиця 1**

Порівняльна характеристика методологічних підходів до стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження	Застосування
1	2	3	4	5
Системний	Підприємство як відкрита соціоекономічна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.	Дає змогу побачити взаємозв'язк и між підсистемами , підвищує узгодженість стратегічних рішень.	Може бути надто загальним для практичних рішень.	Є базовим підходом для розроблення ПД, забезпечує логіку взаємопов'язаності елементів.



Процесний	Стратегічне управління – безперервний цикл формування, реалізації та контролю.	Забезпечує гнучкість, адаптивність до змін середовища.	Вимагає розвинутої системи моніторингу та контролю.	Оптимальний для динамічних галузей, таких як транспорт і логістика.
Інституційний	Орієнтація на інституційне середовище: законодавство, політику, норми.	Забезпечує легітимність і узгодженість стратегій із державною політикою.	Обмежує автономність підприємства в ухваленні рішень.	Необхідний для міжнародних компаній і підприємств із державною участю.
Інтеграційний	Об'єднання інноваційної та інвестиційної складових у єдину систему.	Сприяє комплексності рішень і оптимізації ресурсів.	Складний у координації між функціональними і підрозділами.	Найдоцільніший для розроблення ПД у сучасних умовах цифровізації.
Синергетичний	Самоорганізація і взаємне підсилення підсистем підприємства.	Формує додаткову цінність через ефект взаємодії.	Важко формалізується та вимірюється.	Відображає сучасну наукову парадигму управління розвитком.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 7]

Сукупність розглянутих підходів формує методологічну основу сучасного стратегічного управління, де системність забезпечує цілісність, процесність – динаміку, інституційність – легітимність, а інтеграційно-синергетичний підхід – інноваційність і ефект взаємного підсилення. Для підприємств така багаторівнева методологія дозволяє створювати стратегії, здатні одночасно забезпечити економічну ефективність, технологічну модернізацію та конкурентну сталість у глобальному середовищі.

Глобалізація переформатовує стратегічні орієнтири підприємств через інтеграцію до глобальних ланцюгів створення вартості (GVCs) та ускладнення міжнародної кооперації в інноваціях. Для підприємств багатьох секторів це означає перехід від локальної оптимізації до мережевих рішень: сервісізації, міжкраїнової спеціалізації, використання даних і спільної R&D-діяльності з партнерами різних юрисдикцій [8]. Дослідження OECD підкреслюють, що послуги (у т.ч. логістичні, IT-та аналітичні) становлять значну частку доданої



вартості в експорті обробної промисловості, що безпосередньо впливає на вибір стратегічних фокусів – від «заліза» до цифрових сервісів і платформ [9].

Парадигма Open Innovation (Г. Чесбро) формально закріпила зміщення від закритих кордонів знань до відкритих інноваційних екосистем: фірми поєднують внутрішні та зовнішні ідеї/технології, будують партнерства й ліцензують розробки, що змінює методи стратегування – від вибору моделей співпраці до проєктування потоків інтелектуальної власності [10].

В українських наукових працях останніх років глобалізація описується як чинник, що перекаліблює управлінські моделі і посилює потребу в крос-кордонних інноваціях та адаптивних організаційних структурах [11].

Концепція глобальних інноваційних мереж узагальнює, як розподілена ко-інновація (co-invention) і транснаціональні команди формують нові «каркаси» для стратегічного управління: розробка може виконуватися у різних країнах, прив'язуючись до вузлів із відповідними компетенціями, інституціями і кластерами [12].

ОЕСД показує взаємозв'язки між GVCs та GINs: інтенсивність міжнародних ко-винаходів (co-invention) корелює з торговельною інтенсивністю, що підштовхує компанії будувати подвійні стратегії – логістичну (рух товарів/послуг) та інноваційну (рух ідей/знань) [8].

Для методології це означає: окрім звичного ринкового аналізу, в стратегію вбудовуються карти інноваційних зв'язків, метрики міжнародної співпраці в R&D та KPI ко-розробок.

На рівні політик бізнес-середовище дедалі більше обмежується міжнародними рамками.

UNCTAD через Investment Policy Framework for Sustainable Development (IPFSD) формує принципи інвестиційної політики (прозорість, сталість, збалансованість прав та обов'язків держав/інвесторів), що стають референтними для національних регуляторних і корпоративних стратегій залучення/розміщення інвестицій [13].



Останні випуски World Investment Report наголошують на важливості інвестиційної підтримки та цифрового урядування для подолання просідання проєктного фінансування, зокрема у секторах SDG [14].

ОЕСД через Policy Framework for Investment та галузеві огляди задає практичні чек-листи і стандарти для формування сприятливого інвестиційного клімату й інтеграції у GVCs (конкуренція, торгова політика, інфраструктура, фінанси, навички) [15]. Методологічно це штовхає підприємства до інтеграційного підходу: стратегія вибудовується не лише з «всередини», а й узгоджується з наднаціональними рамками, КРІ сталості (ESG) та вимогами інвесторів/донорів (development finance).

Глобальні ринки високоволатильні – геополітика, ланцюгові збої, технологічні розриви. Тому методологія доповнюється інструментами порівняльного аналізу (міжкрайнові метрики продуктивності, сервісної доданої вартості, R&D-інтенсивності), бенчмаркінгу (порівняння бізнес-моделей/операційних практик із найкращими світовими) та сценарного планування (конструкція альтернатив GVC/GIN-конфігурацій під різні геополітичні та регуляторні умови).

Українські праці, присвячені стратегуванню в глобальному економічному середовищі, підкреслюють потребу інтегрувати ці інструменти у довгі цикли прийняття рішень та інвестиційні програми, зважаючи на транскордонні ризики й вимоги євроінтеграції [11].

Методологічні наслідки глобалізації для стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства узагальнено в табл. 2.

Глобалізаційні процеси трансформують методологію формування стратегії з «внутрішньофірмового плану» на багаторівневу систему, що інтегрує відкриті інновації, мережеву ко-розробку, вимоги міжнародних інвестиційних рамок і практики бенчмаркінгу/сценарного планування. Для підприємств це означає перехід до інтеграційного підходу, де інноваційна й інвестиційна логіка проєктуються спільно з GVC/GIN-позиціонуванням, а стратегічні рішення



узгоджуються з принципами UNCTAD/OECD та глобальними стандартами сталості.

Таблиця 2

Методологічні наслідки глобалізації для стратегічного планування  
інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Глобалізаційний фактор	Напрями стратегічних змін	Методологічний інструмент
GVCs та «сервітизація» виробництва	Зсув фокуса з продукту на сервіс/платформи; мережеве позиціонування	Аналіз доданої вартості послуг, GVC-картування
Open Innovation	Відкриті екосистеми, ліцензування ІВ, партнерства	Проектування потоків ІВ, моделі співпраці
Global Innovation Networks	Розподілена ко-розробка, ко-винаходи	Мапи GIN, KPI міжнародної R&D співпраці
Міжнародні стандарти інвестиційної політики	Узгодженість із принципами сталості/прозорості	IPFSD, Policy Framework for Investment (чек-листи)
Геополітична волатильність і збої ланцюгів	Необхідність резервних сценаріїв і ребалансінгу мереж	Сценарне планування, бенчмаркінг, стрес-тестування

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12; 10; 8; 13;14]

Цифровізація, в свою чергу, змінила спосіб збору й інтерпретації даних для стратегічних рішень. Big Data та ШІ дають змогу моделювати попит, виявляти вузькі місця в ланцюгах постачання, робити прогнозу аналітику витрат/доходів і тестувати сценарії за допомогою технології digital twins. На операційному рівні ERP/CRM-платформи інтегрують фінансові, виробничі та клієнтські потоки даних, що дозволяє будувати цифрові KPI (час циклу, точність прогнозів, сервіс-рівень, вартість обробки замовлення тощо) і зшивати їх із цілями стратегії. Українські дослідження з цифрової трансформації бізнес-процесів і логістики підкреслюють, що ефект з'являється саме від інтегрованого застосування технологій – аналітики, автоматизації, платформ, а не від «точкових» IT-рішень. Це підтверджують емпіричні роботи про цифрову логістику (smart warehousing, TMS/WMS, IoT) та автоматизацію процесів у ЗЕД-логістиці [16;17].

Цифровізація переводить стратегічний цикл у безперервний і керований даними (continuous, data-driven) режим: (1) формування відбувається на основі потоків внутрішніх і зовнішніх даних (ринок, клієнти, конкуренти, регуляторне



середовище); (2) реалізація опирається на проєктні офіси, гнучкі підходи (agile/lean portfolio), цифрові «дашборди» та автоматизовані контрольні точки; (3) моніторинг здійснюється через інтегровані панелі показників (BSC+операційні KPI), що дає змогу швидко коригувати пріоритети та бюджет. Роботи українських вчених наголошують, що саме інтеграція IT-рішень (ERP/CRM/BI) із «правильними» процесами контролю забезпечує стабільний ефект трансформації [18]. Міжнародні огляди (OECD) підтверджують, що цифровізація змінює конкурентну динаміку та підходи до управління, підвищуючи вимоги до якості даних і аналітики [19].

Перехід до «data-driven management» означає, що стратегія та інвестиційні рішення проєктуються «від даних»: метрики попиту/продуктивності/ризиків стають тригерами для змін у портфелі ініціатив, а пріоритети інвестицій зумовлюються доведеними ефектами. Для логістики, наприклад, це втілюється в smart logistics: сенсори та IoT забезпечують видимість ланцюга, TMS/WMS оптимізують маршрути і складські операції, аналітика планує пропускні здатності, а цифрові платформи поєднують учасників ланцюга (перевізники, 3PL/4PL, митні брокери). Системні огляди демонструють, що «Логістика 4.0» і «розумні склади» знижують транзакційні витрати, підвищують сервіс та стійкість до збоїв, але потребують узгоджених інвестицій і нових компетенцій [20].

Класичні інструменти стратегічного планування в цей самий час оновлюються під вимоги цифрової економіки:

SWOT 2.0: загрози/можливості формуються з потоків ринкових і технологічних даних (API/маркет-інтел), а сильні/слабкі сторони – з аналітики операційних систем; оцінювання – за цифровими KPI і heat-map ризиків.

PEST/Data-PEST: фактори макросередовища аналізуються даними з регуляторних реєстрів, відкритих даних, індексів цифрової готовності; використовуються напівавтоматичні панелі сповіщень.



GAP-аналіз: розриви між «цільовими» та «фактичними» значеннями вимірюються потоково, на основі Ві-дашбордів; пріоритизація – через ефект/вартість/ризик.

BCG/портфель: частку ринку й темпи зростання моделюють на базі транзакційних та веб-аналітичних даних; додаються осі «дано-інтенсивність» і «технологічна зрілість».

SMART-цілі: показники стають machine-trackable (з датчика або зведеної метрики), що спрощує аудит виконання.

Balanced Scorecard (BSC) 4.0: до чотирьох класичних площин додаються цифрові індикатори (data quality, lead-time analytics, % автоматизованих процесів, кібервитривалість), а зв'язки між цілями візуалізуються в Ві-схемах. Українські публікації пропонують моделі фінансування цифрової трансформації на основі BSC і підкреслюють потребу модернізувати ЗСП під динамічне середовище [21].

Адаптація класичних стратегічних інструментів до цифрового середовища в рамках планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства представлена у табл. 3.

Цифровізація не просто «додає» інструменти, вона змінює методологію стратегічного управління: від епізодичних рішень до безперервного, керованого даними циклу; від локальних оптимізацій до мережевих моделей (smart logistics, Industry 4.0); від паперових методик до адаптованих цифрових інструментів (SWOT/PEST/GAP/BCG/SMART/BSC у Ві-середовищі).

**Таблиця 3**

Адаптація класичних стратегічних інструментів до цифрового середовища в рамках стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Інструмент	Що змінюється в цифровій економіці	Типові цифрові джерела/метрики
SWOT	Автоматизоване збирання сигналів; кількісні heat-maps сильних/слабких сторін	Ві-дашборди, IoT-телеметрія, web-аналіз
PEST	Дані з відкритих реєстрів/регуляторів; авто-сповіщення ризиків	Open data, регуляторні API, індекси цифрової готовності



GAP	Потокове вимірювання розривів; пріоритизація за ефект/вартість/ризик	KPI-панелі, cost-to-serve, SLA-метрики
BCG	Додаткові осі: data-інтенсивність, зрілість технологій	Частка онлайн-каналу, ML-скоринг попиту
SMART	Машино-зчитувані цілі; аудит виконання в реальному часі	KPI з ERP/CRM, event-stream метрики
BSC	Додавання «цифрової» площини; каскадування цілей у BI	data quality index, % автоматизації, кібервитривалість

Джерело: розроблено авторами

Підприємства, що поєднують аналітику даних, платформені рішення й оновлені методики оцінювання, швидше конвертують інновації та інвестиції у вимірювані конкурентні переваги.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що у сучасному контексті розвитку підприємств ключовою є розробка інтегрованої концептуальної моделі методологічного забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності, яка забезпечує цілісність, адаптивність та узгодженість інноваційних і інвестиційних рішень.

Переосмислення методології потребує комбінації трьох підходів:

1. Адаптивний підхід – здатність підприємства швидко змінювати стратегію й інвестиції відповідно до зовнішніх шоків.

2. Сценарний підхід – розробка альтернативних сценаріїв розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності з урахуванням зовнішніх несподіванок (геополітичних, технологічних, ланцюгових).

3. Evidence-based підхід – використання фактичних даних, аналітики, бенчмаркінгу й цифрових показників для обґрунтування стратегічних рішень.

Дослідження показують, що підприємства, які використовують комбінацію цих підходів, демонструють більшу стійкість і конкурентоспроможність в умовах високої невизначеності. Таким чином, нова методологія ПД має бути гнучкою, орієнтованою на дані та сценарно-готовою.

У контексті глобалізації та цифровізації ключовими факторами успішної реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії стають: гнучкість (rapid reconfiguration of resources), оперативна реакція (real-time monitoring and decision-



making) та орієнтація на стейкхолдерів (залучення клієнтів, партнерів, регуляторів, інвесторів). Інтегрований, адаптивний підхід з акцентом на взаємодію із стейкхолдерами забезпечує високу ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності. У методологічному сенсі це означає, що модель стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності повинна включати модулі взаємодії з ключовими зовнішніми акторами, механізми зворотного зв'язку та інструменти скорочення реакційного часу.

### **Список використаних джерел**

1. Бояринова К. О., Сокіл Т. В. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю як інструмент розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2591>.
2. Радинський С. В. Класифікація інноваційних стратегій підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. № 2(9). С. 277–285. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13rvisp.pdf>.
3. Хаустова К. І. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та методичні підходи до її формування. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2015. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/445>.
4. Денисенко М. П., Бродюк І. В., Сташенюк Д. Г. Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика і досвід*. 2016. № 22. С. 17–20. URL: [https://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2016/6.pdf](https://www.investplan.com.ua/pdf/22_2016/6.pdf).
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 2005. 406 p.
6. Попело О. В. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії підприємств в епоху цифрових трансформацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 1(29). С. 45–53. URL: <https://ppeu.khmnmu.edu.ua>



7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
8. De Backer K., Destefano T., Moussielt L. The Links between Global Value Chains and Global Innovation Networks: An Exploration. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/the-links-between-global-value-chains-and-global-innovation-networks\\_03343659/76d78fbb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/the-links-between-global-value-chains-and-global-innovation-networks_03343659/76d78fbb-en.pdf)
9. Miroudot S., Cadestin C. Services in Global Value Chains. OECD Trade Policy Papers. 2017. No. 197. Paris : OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/services-in-global-value-chains\\_465f0d8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/services-in-global-value-chains_465f0d8b-en.html).
10. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press. 245 p. URL: <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>
11. Онищенко О. А. Вплив глобалізації на стратегічний розвиток підприємств. *Менеджмент у виробництві та сфері послуг* : матеріали наук. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329501>.
12. Barnard H., Chaminade C. Global Innovation Networks: towards a taxonomy. 2012. URL: [https://www.researchgate.net/publication/254420109\\_Global\\_Innovation\\_Networks\\_what\\_are\\_they\\_and\\_where\\_can\\_we\\_find\\_them\\_Conceptual\\_and\\_Empirical\\_issue](https://www.researchgate.net/publication/254420109_Global_Innovation_Networks_what_are_they_and_where_can_we_find_them_Conceptual_and_Empirical_issue)
13. UNCTAD. Investment policy framework for sustainable development : electronic report. URL: <https://purocinhle.rrojasdatabank.info/wir2012-6.pdf>.



14. UNCTAD. World investment report 2024: investment facilitation and digital government : electronic publication. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4052094?ln=en&v=pdf>.

15. OECD. Policy Framework for Investment : electronic document. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/09/policy-framework-for-investment-2015-edition\\_g1g3e67f/9789264208667-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/09/policy-framework-for-investment-2015-edition_g1g3e67f/9789264208667-en.pdf).

16. Марценюк В., Марценюк М. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 246–249. DOI: 10.32782/2415-3583/34.39.

17. Райчева Л., Горбанова В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Наукові праці* : зб. тез. Київ : КПП, 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/content>

18. Кісь С. Ю. Підходи до реалізації цифрової трансформації підприємств: моделі та практики. *Інтелект XXI*. 2024. № 2. URL: [https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024\\_2/16.pdf](https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_2/16.pdf).

19. OECD. Digital transformation in transport and logistics: implications for productivity and sustainability : electronic publication. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>.

20. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>

21. Сақун Л.М., Сухомлин Л.В., Шишлова Ю.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії підприємства в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 97–104. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-97-104-sakun.pdf>.

22. Бердар М., Яремко-Гладун Р. Innovation and Investment Model for the Development of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine. *TPER: Technology,*



*Pedagogy, Education Review.* 2024. URL:  
<https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8458>.

23. Vorobiov I., Vasylieva N., Sakun L., Bilousko T., Chukaieva I. Strategic Oversight of Enterprise Innovation and Investment. *Premier Science Journal*. 2025. Article 25-1116. URL: <https://premierscience.com/pjs-25-1116>