

Корейба В. Д.
аспірант кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-7952-2498

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

Кожен рік цифрова трансформація безпосередньо впливає на стратегічне управління, адже більшість стратегій тепер не може бути запроваджена на 3–5 років наперед. Замість ретельних довгострокових планів із мінімальними змінами велика кількість підприємств перейняла принципи підходу Agile і постійно коригує наявну стратегію, реагуючи на зміни ринку.

Завдяки великій кількості даних, які можуть надати новітні цифрові технології, спостерігається тренд на клієнтоорієнтованість та переорієнтацію на “життєвий цикл після продажу”. Завдяки CRM-системам та переорієнтації на A/B-тести підприємства починають адаптувати пропозиції під конкретні сегменти та будувати довгострокові відносини, залучаючи клієнта навіть після здійсненої покупки. Сенсори Інтернету речей дозволяють виробникам бачити використання продукту після продажу та навіть віддалено його оновлювати. Продаж тепер це тільки початок відносин, що раніше було непритаманно промисловості [1].

Більш просунуті підприємства перед впровадженням тестують варіанти стратегії в цифровій копії, так званих цифрових двійниках. Це дозволяє прогнозувати наслідки з мінімальним ризиком та багатократно пришвидшує тестування та впровадження НДДКР.

На жаль, усе вищезазначене для більшості українських підприємств ще попереду. Через військові дії в країні та обмеженість ресурсів цифровізація для більшості компаній поставлена на паузу або відбувається повільними темпами. Компанії із сервісною моделлю бізнесу гнучкіші за відсутності власного виробництва, в той час як виробничим підприємствам оновлюватися важче через масштабність затребуваних змін.

Дослідження KPMG з диджиталізації показало, що середній показник диджиталізації українських виробничих компаній частіше за сервісні перебуває в діапазоні 30–40 балів зі ста, а 8 із топ-десяти компаній за цим показником є сервісними.

Серед пріоритетних технологій українські підприємства наразі концентруються на зрозуміліших і дешевших напрямках: штучний інтелект (94%) і хмарні сервіси для інтеграції програмного забезпечення та спільної роботи (по 71%). У свою чергу, більш спеціалізовані цифрові технології, такі як Інтернет речей, 3D-принтери, AR/VR та робототехніка, планують впроваджувати лише кожна третя з опитуваних компаній [2].

Цікавим є і той факт, що лише 4% опитаних виробничих підприємств, проти 32% сервісних, вкладали більше 10% свого доходу у розвиток технологій протягом останніх 5 років. Найбільшими бар'єрами для виробничих підприємств були визнані “небажання працівників змінювати звичний режим роботи” та постійне “зростання витрат” через макроекономічні чинники [2].

Повномасштабне вторгнення стало каталізатором, змусивши 63% опитаних компаній пришвидшити темпи цифровізації, однак лише 31% з них зробили стратегії більш гнучкими. Також переважна більшість опитуваних підприємств (95%) запровадила ініціативи, спрямовані на оптимізацію та економію ресурсів, однак лише половина використовує передові технології для прийняття рішень та інновацій [2].

Неочевидним чинником прискорення цифровізації став дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію кадрів. Деякі підприємства вимушені автоматизувувати процеси, бо фізично немає кому працювати. Зі стратегічної точки зору, масштабування тепер передбачає не класичне збільшення штату, а збільшення кількості цифровізованих процесів та систем [3].

Отже, стратегічне управління промисловим підприємством в поточних українських реаліях дійсно зазнає значного впливу від цифрової трансформації. Однак Індустрія 4.0 в Україні — це не автоматизація заради ефективності, як, наприклад, у Франції. Це цифровізація заради керованості в хаосі.

Список використаних джерел

1. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. 2024. № 28.
2. Чемпіони диджиталізації 2024. 2024. URL: <https://surl.li/ujlhib> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Інвестиції в технології замість людей: нова логіка зростання бізнесу під час війни. 2026. URL: <https://surl.li/hhmjgj> (дата звернення: 08.04.2026).

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту підприємств, Нагорна І.І.