

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-166>

УДК 338.24:658.5:378(477)

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У РЕАЛІЯХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

KEY ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER DIGITAL TRANSFORMATION IN THE UKRAINIAN ECONOMY

Демчишак Назар Богданович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6852-7405>

Білецький Андрій Богданович

аспірант,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1562-0163>

Demchyshak Nazar, Biletskyi Andrii
Ivan Franko National University of Lviv

У даній статті досліджено особливості та нагальні проблеми стратегічного управління промисловими підприємствами, що змушені функціонувати в складних умовах масштабних цифрових трансформацій та тривалої воєнної нестабільності. Систематизовано й узагальнено різноманітні наукові підходи до визначення сутності стратегічного управління, а також окреслено пріоритетні векторні напрями його адаптації та структурної трансформації під безпосереднім впливом критичних зовнішніх викликів і загроз безпеці. З використанням інструментів статистичного аналізу виявлено поточні тенденції та динаміку інноваційної активності суб'єктів промислового сектору економіки. У роботі ґрунтовно аргументовано та обґрунтовано визначальну роль активної цифровізації бізнес-процесів як ключового стратегічного чинника, необхідного для відновлення та подальшого зміцнення інноваційного потенціалу, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, промислові підприємства, цифровізація, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, цифрові трансформації, воєнна економіка.

The article examines the specific features of strategic management of industrial enterprises under the conditions of digital transformations in the economy of Ukraine. The study focuses on the transformation of strategic management approaches in response to technological changes, war-related disruptions, and macroeconomic instability. Theoretical interpretations of strategic management are analyzed and further contextualized within the realities of industrial enterprises characterized by high capital intensity, long production cycles, and technological complexity. Based on statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, the dynamics of innovation activity in industrial enterprises during 2015–2023 are assessed. The analysis includes the number of innovation-active enterprises, expenditures on innovation, and the volume of sold innovative industrial products. The results demonstrate relative stability of innovation activity until 2020, followed by a significant decline in 2021–2023. This downturn is associated with war-related factors, resource constraints, logistical disruptions, and the reorientation of managerial priorities from long-term innovative expansion to short-term operational resilience. The study substantiates that digitalization should be considered not merely as technological modernization but as a strategic management instrument aimed at restoring and strengthening innovation capacity in industrial enterprises. Particular attention is paid to practical digital tools such as ERP, MES, and CRM systems, Industrial Internet of Things (IIoT), big data analytics, artificial intelligence solutions, cloud technologies, and cybersecurity systems. It is argued that the integration of these tools into the strategic management framework enhances decision-making accuracy, reduces technological and financial risks, improves resource allocation, and supports more efficient commercialization of innovations. The findings confirm that digital transformation contributes to reducing managerial inertia and increasing adaptability of industrial



enterprises in wartime conditions. Therefore, digitalization becomes a key factor in maintaining innovation potential and ensuring long-term competitiveness within the Ukrainian industrial sector.

Keywords: strategic management, industrial enterprises, digitalization, innovation activity, competitiveness, digital transformation, wartime economy.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими як цифровізацією господарських процесів, так і впливом воєнних дій, що суттєво змінюють умови функціонування промислових підприємств. Висока капіталомісткість, тривалі, порівняно із багатьма іншими галузями, виробничі цикли та технологічна складність промислового сектору зумовлюють підвищену чутливість бізнесу до ресурсних обмежень, логістичних перешкод, нових особливостей експорту продукції в умовах постійних загроз. За таких умов стратегічне управління потребує адаптації до нових реалій, зокрема через інтеграцію цифрових інструментів у процеси планування, реалізації та контролю стратегічних рішень з метою оптимізації різних процесів управління.

Разом із тим статистичні дані свідчать про суттєве скорочення інноваційної активності промислових підприємств у 2021–2023 роках, що актуалізує проблему пошуку ефективних механізмів підтримання їх інноваційної спроможності та конкурентоздатності як у сьогоденні реаліях, так і зважаючи на потребу післявоєнного відновлення. У цьому контексті цифровізація може розглядатися потенційним інструментом підвищення результативності інноваційної діяльності. Таким чином загалом актуалізується необхідність дослідження особливостей стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах цифрових трансформацій економіки України та обґрунтування ролі цифрових рішень у забезпеченні їх фінансової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стратегічного управління підприємствами вивчалась у працях вітчизняних науковців, зокрема К. Сухорука [6], І. Перерви, В. Єдинака [4], О. Грубляк, Ю. Харченко [1], де загалом розкрито сутність стратегічного управління як системного процесу формування та реалізації стратегії з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища. У сучасних дослідженнях дедалі більша увага приділяється інноваційним орієнтирам стратегічного розвитку та необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, зокрема

окремий напрям наукових розвідок пов'язаний із діджиталізацією бізнес-процесів і цифровою трансформацією підприємств. Так у працях П. Зуб, Г. Калач [3], О. Савченко [5], М. Ханенка [7] обґрунтовується роль цифрових технологій у модернізації управління, підвищенні ефективності виробничих процесів і розвитку інноваційного потенціалу. Водночас більшість досліджень розглядає стратегічне управління та цифровізацію або відокремлено, або без урахування специфіки для промислових підприємств у воєнних умовах. Також недостатньо вивченим залишається питання трансформації моделі стратегічного управління промисловими підприємствами України під впливом діджиталізації у поєднанні з воєнними викликами, а також оцінка ролі конкретних цифрових інструментів у відновленні інноваційної активності та підвищенні конкурентоспроможності, що зумовлює потребу продовження наукових пошуків.

Метою статті є вивчення специфіки стратегічного управління промисловими підприємствами в реаліях розширення процесів цифровізації економіки України та окреслення ролі цифрових інструментів у підвищенні їх інноваційності та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поглибленням цифрових трансформацій, які істотно змінюють умови функціонування промислових підприємств. Прискорення технологічних змін, діджиталізація виробничих процесів, управлінських рішень і бізнес-моделей формують нові виклики для системи стратегічного управління, зумовлюючи необхідність її адаптації до динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. При цьому необхідність у цифровізації є у суб'єктів господарювання різних галузей промислового виробництва, при чому як малих, так і великих та середніх за розмірами.

Для промислових підприємств, які у багатьох випадках відзначаються високою капіталомісткістю, складною технологічною структурою та тривалими інвестиційними циклами, цифрові трансформації набувають особливого значення. Умови воєнного часу, порушення логістичних ланцюгів, обмеже-

ність фінансових і трудових ресурсів підсилюють потребу у стратегічних рішеннях, орієнтованих на інноваційний розвиток, підвищення гнучкості та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, зокрема зважаючи як на потребу роботи в реаліях війни, так і на необхідність підготовки до нових реалій конкурентного середовища у післявоєнний період.

Водночас цифрові трансформації не зводяться виключно до впровадження окремих інформаційних технологій або автоматизації виробничих процесів, як це простежувалось раніше. Вони передбачають системні зміни в підходах до управління, формування стратегічних цілей, розподілу ресурсів та організації взаємодії у межах підприємства. У цьому контексті стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення узгодженості між цифровими ініціативами та загальною стратегією розвитку промислових підприємств.

З огляду на зазначене зростає значення у теоретичному осмисленні сутності стратегічного управління та визначенні його особливостей у діяльності промислових підприємств саме в умовах цифрових трансформацій економіки України, в тім числі як реакції на виклики і загрози в умовах війни.

У науковій літературі стратегічне управління трактується з різних позицій, однак у більшості дефініцій акцентують увагу на його цільовій спрямованості, комплексності та орієнтації на довгостроковий розвиток підприємства. Зокрема, учені визначають стратегічне управління як інструмент стратегічного менеджменту, призначений для досягнення визначених бізнес-цілей шляхом комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства й ефективного використання його ресурсів. У даному підході стратегічне управління розглядається насамперед як практичний механізм реалізації стратегічних цілей, що поєднує аналітичну складову з ресурсним забезпеченням розвитку підприємства [6].

У сучасних дослідженнях стратегічне управління розглядається не лише як інструмент досягнення цілей, а як безперервний процес, що передбачає постійну адаптацію стратегії підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема в українських реаліях. У цьому контексті О. Грубляк та Ю. Харченко визначають стратегічне управління підприємством як системний, цілеспрямований процес формування, реалізації та корекції стратегії, спрямований на узгодження внутрішніх мож-

ливостей організації з умовами зовнішнього середовища та її довгостроковими цілями. Запропоноване визначення підкреслює динамічний характер стратегічного управління та його роль у забезпеченні стійкості підприємства в умовах цифрових трансформацій [1, с. 173].

У межах дослідження трансформації стратегічного управління в умовах цифрових змін важливим є уточнення сутності поняття цифровізації, оскільки саме вона визначає "інструментальну" основу адаптації управлінських процесів до сучасних викликів. У наукових працях вітчизняних дослідників цифровізація розглядається як комплексний процес, що охоплює не лише технологічні зміни, а й трансформацію процедур, механізмів і методів діяльності суб'єктів господарювання, тобто за рахунок цього потенціалу вона власне і є важливою для бізнес-структур у різних галузях економіки. Такий підхід акцентує увагу на ролі інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управління, оптимізації внутрішніх процесів та вдосконаленні комунікаційних зв'язків, в тім числі із клієнтами та контрагентами.

Зокрема, О. Савченко визначає цифровізацію як процес покращення процедур, механізмів і методів діяльності через запровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність та комунікацію [5, с. 74]. Власне інтенсивність імплементації цифрових рішень упродовж останніх років, зокрема перед початком війни, почала відігравати вагомий роль у підвищенні ефективності управління підприємствами, менеджмент багатьох компаній в Україні своєчасно почав впроваджувати відповідні можливості. Вважаємо, що цифровізація перед війною певною мірою сприяла стабілізації роботи і власне управління багатьма бізнес-структурами в Україні уже в перший рік війни.

На нашу думку, у контексті функціонування промислових підприємств зазначені визначення потребують певної конкретизації. У межах даного дослідження цифровізацію розглядатимемо як інструмент трансформації системи стратегічного управління, що передбачає інтеграцію цифрових рішень у процеси стратегічного планування, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на підвищення інноваційної спроможності та конкурентоспроможності промислових підприємств.

Специфіка промислових підприємств обумовлює певні обмеження стратегічного управ-

ління, які посилюються в умовах цифрових та воєнних трансформацій. Наприклад капіталомісткість виробництва передбачає високий рівень інвестицій та значну частку постійних витрат у структурі собівартості. За таких умов стратегічні рішення щодо модернізації основних засобів, технологічного переоснащення або впровадження інновацій пов'язані з підвищеним рівнем фінансового ризику та тривалим періодом окупності. Це зумовлює у певній мірі консервативність управлінських підходів і обмежує швидкість адаптації підприємств.

На відміну від суб'єктів сфери послуг або ІТ-сектору, промислові підприємства не можуть оперативно змінити продуктову лінійку або виробничу модель без значних інвестицій і трансформації інфраструктури. У результаті виникає розрив між швидкістю змін зовнішнього середовища та можливостями внутрішньої перебудови підприємства. Саме цей розрив стає одним із ключових викликів для системи стратегічного управління.

У стратегічному вимірі цифровізація впливає на такі ключові параметри стратегічного управління промисловим підприємством як швидкість реагування, ефективність розподілу ресурсів та управління ризиками. Використання систем управління виробництвом, аналітики великих даних, інструментів прогнозування попиту та цифрових платформ взаємодії з контрагентами дозволяє зменшити інформаційну асиметрію та підвищити обґрунтованість стратегічних рішень. Це важливо в умовах воєнної економіки, де зростає

невизначеність постачання, коливання попиту та фінансові ризики, зокрема у випадку експортоорієнтованих галузей промисловості.

З огляду на це, доцільно акцентувати увагу на аналізі стану інноваційної діяльності промислових підприємств України на основі офіційних статистичних даних, що дасть змогу оцінити динаміку їх інноваційної активності, а також зміну обсягів витрат на інновації упродовж досліджуваного періоду, що є важливими індикаторами реалізації стратегічних управлінських рішень.

У табл. 1 наведено показники інноваційної активності промислових підприємств України за 2015–2023 роки, зокрема їх кількість та обсяги витрат на інновації. Аналіз зазначених даних дає змогу виявити ключові тенденції, “переломні” тренди та характер впливу зовнішніх викликів на інновації.

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить, що у 2015–2020 роках інноваційна активність промислових підприємств України характеризувалася відносною стабільністю за кількістю суб'єктів, які займалися інноваційною діяльністю. У зазначений період число інноваційно активних підприємств коливалося в межах 759–834, що вказує на наявність певної частини промислових підприємств, для яких інновації залишалися вагомим складовим стратегічного розвитку. Водночас динаміка витрат на інновації була менш стабільною та відзначалася суттєвими коливаннями, що, серед інших чинників, відображає високу залежність інвестицій в інновації від фінан-

Таблиця 1

Кількість інноваційно активних промислових підприємств в Україні та їх обсяги витрат на інновації

Рік	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.	Зростання/зменшення (+/-), до поперед. року, од.	Витрати на інновації, тис. грн	Зростання/зменшення (+/-), до поперед. року, тис. грн
2015	824	–	13 813 674,4	–
2016	834	+10	23 229 458,1	+9 415 783,7
2017	759	–75	9 117 537,2	–14 111 920,9
2018	777	+18	12 180 072,5	+3 062 535,3
2019	782	+5	14 220 905,2	+2 040 832,7
2020	809	+27	14 406 887,0	+185 981,8
2021	453	–356	10 171 650,0	–4 235 237,0
2022	423	–30	7 640 459,9	–2 531 190,1
2023	354	–69	6 989 180,0	–651 279,9

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

сових можливостей підприємств, макроекономічної ситуації та доступу до ресурсів. У 2016 році було зафіксовано різке зростання витрат на інновації, тоді як у 2017 році спостерігається їх суттєве скорочення. Така динаміка може свідчити також про проєктний і циклічний характер інноваційної діяльності у промисловості, коли інвестиції здійснюються нерівномірно та залежать від завершення або запуску окремих інноваційних програм. У 2018–2020 роках обсяги витрат на інновації поступово відновлювалися, а кількість інноваційно активних підприємств демонструвала помірне зростання (табл. 1). На наш погляд, це, серед іншого, дає підстави вважати, що в досліджуваний період стратегічне управління промисловими підприємствами було зорієнтоване на підтримання інноваційної спроможності, зокрема через оновлення технологій і впровадження окремих елементів цифровізації в умовах активізації діджиталізації загалом в економіці України, більшої готовності до неї як зі сторони менеджменту бізнес-структур, так і потенційних клієнтів.

Починаючи з 2021 року у динаміці інноваційної активності спостерігалися суттєві негативні зміни, спричинені пандемією коронавірусу, які посилилися у 2022 році внаслідок повномасштабної війни. Кількість інноваційно активних промислових підприємств у 2021 році скоротилася більш ніж на 40 % (табл. 1), що супроводжувалося істотним зменшенням витрат на інновації. В умовах воєнного часу стратегічні пріоритети промислових підприємств були переорієнтовані на забезпечення безперервності діяльності, збереження виробничих потужностей і фінансової стійкості. За таких умов інноваційні проєкти, особливо капіталомісткі та довгострокові, для багатьох підприємств стали другорядними. Зауважимо також і той негативний факт, що через ризики під час війни та загалом невизначеність щодо умов ведення бізнесу у найближчій перспективі багато великих підприємств почали згортати інвестиційні проєкти, або ж відкладати їх реалізацію до завершення війни, що позначилось на динаміці витрат та інноваційній активності.

У 2022–2023 роках тенденція до зниження інноваційної активності збереглася. Кількість інноваційно активних промислових підприємств зменшувалася, а витрати на інновації знижувались, хоча у 2023 році темпи скорочення витрат дещо сповільнилися (табл. 1). Це могло вказувати на поступову адаптацію частини промислових підприємств до функ-

ціонування в умовах воєнної економіки та концентрацію обмежених ресурсів на критично важливих і швидко окупних інноваційних проєктах. З позицій стратегічного управління така динаміка відображає перехід до вибіркового, ризик-орієнтованого підходу до здійснення інновацій. Відтак, дані свідчать, що скорочення кількості інноваційно активних промислових підприємств у 2021–2023 роках супроводжувалося зменшенням обсягів фінансування інноваційної діяльності, що значною мірою зумовлено саме впливом воєнних чинників та втратою ринків збуту і виробничих потужностей та клієнтів у східних і південних регіонах України.

З огляду на це доцільним є розширення уже проведеного аналізу шляхом оцінки динаміки показника, який відображає не лише факт здійснення інновацій, а й їх конкретний економічний результат. Таким показником є передусім, на наш погляд, обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції, зміна якого дозволяє оцінити ефективність інноваційних рішень у контексті стратегічного управління та здійснених витрат на інновації, що були наведені вище (рис. 1).

Динаміка обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції у 2017–2020 роках характеризувалася стійким зростанням. Максимальне значення показника було зафіксовано у 2020 році, що очевидно частково було пов'язано з реалізацією інноваційних проєктів, започаткованих у попередні періоди, а також із впровадженням окремих цифрових рішень у виробничі та управлінські процеси промислових підприємств. Однак починаючи з 2021 року спостерігалось зниження обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції, тренд чого посилюється у 2022–2023 роках уже під час війни (рис. 1). Така динаміка узгоджується зі скороченням кількості інноваційно активних промислових підприємств і зменшенням витрат на інновації у промисловості, що свідчить про зниження ефективності трансформації інноваційних зусиль у ринкові результати в умовах зростаючої невизначеності. З позицій стратегічного управління це актуалізує необхідність пошуку інструментів, здатних підвищити результативність інноваційної діяльності саме промислових підприємств, зокрема шляхом використання цифрових технологій.

На основі проведеного аналізу зрозуміло, що у 2021–2023 роках відбулася певна трансформація підходів до стратегічного управління промисловими підприємствами України

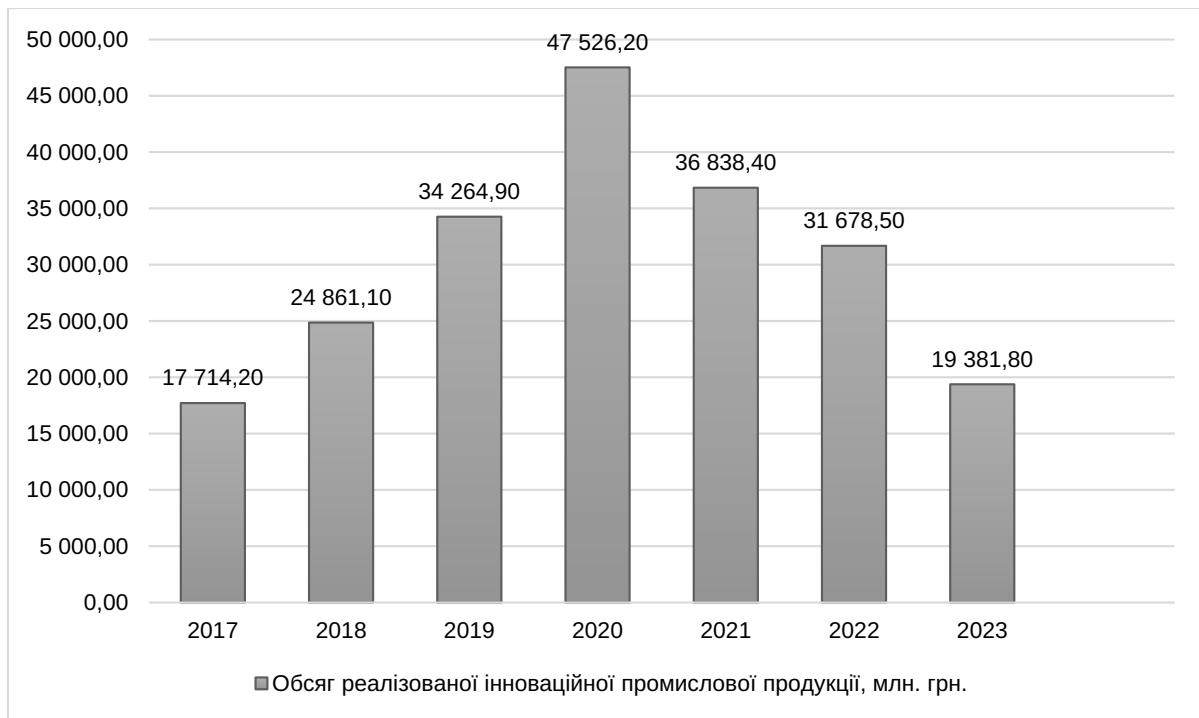


Рис. 1. Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції підприємствами в Україні, млн. грн.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

та перехід від відносно усталених підходів до ресурсно-обмеженого та ризик-орієнтованого управління як швидкої реакції на нові реалії в економіці України. На нашу думку, при цьому залишається багаторічна проблема необхідності підвищення результативності інноваційної діяльності, яка є низькою, тобто не проявляється у обсягах реалізованої інноваційної продукції на ринку, відтак інноваційний процес є незавершеним, немає комерціалізації результатів досліджень і розробок, або ж вони не “доходять” до ринку у вигляді інноваційної продукції.

У практиці стратегічного управління промисловими підприємствами діджиталізація реалізується через упровадження прикладних цифрових інструментів, які безпосередньо впливають на ефективність виробничих і управлінських процесів. Ключовим напрямом є використання інтегрованих інформаційних систем управління підприємством, зокрема ERP-, MES- та CRM-систем. Якщо ERP-системи забезпечують єдиний інформаційний простір для управління фінансами, виробництвом, логістикою та закупівлями, що підвищує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, то MES-системи доповнюють ці можливості за рахунок контролю виробничих

процесів у режимі реального часу, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників і підвищувати ефективність використання виробничих потужностей. Уже відомі за своєю ефективністю CRM-системи, у свою чергу, сприяють орієнтації інноваційної діяльності на ринковий попит, забезпечуючи зв'язок між виробництвом інноваційної продукції та потребами споживачів.

Важливим інструментом цифрової трансформації промислових підприємств є промисловий інтернет речей (Industrial Internet of Things або IIoT), який забезпечує цифровий контроль обладнання, ресурсів і виробничих процесів, так як використання датчиків, сенсорів і SCADA-систем дозволяє здійснювати безперервний моніторинг технічного стану обладнання та параметрів виробництва. Практичний ефект такого підходу полягає у зниженні простоїв, підвищенні надійності виробничих систем. Для промислових підприємств це означає не лише скорочення витрат, а й підвищення стабільності виконання стратегічних планів, що безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність. Водночас це потребує інвестицій, при цьому фінансові обмеження українського бізнесу під час війни не дають змогу виділяти ресурси та знаходити

необхідні резерви, щоб своєчасно імплементувати усі цифрові рішення. При цьому зазначимо, що найбільші підприємства енергетики, металургії, хімічної промисловості тощо, які мають ширші фінансові можливості, активно використовують можливості цифровізації для зміцнення конкурентних переваг.

Цифровізація управління також тісно пов'язана з використанням інструментів аналітики великих даних та бізнес-аналітики (Big Data та BI). Аналітичні платформи дозволяють обробляти значні масиви виробничих, фінансових і ринкових даних, формуючи інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень. У практичному контексті це дає змогу здійснювати моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювати наслідки впровадження інноваційних проєктів і оптимізувати виробничі процеси. Для промислових підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності, такі інструменти стають важливим чинником підвищення якості стратегічного планування.

Окреме місце серед практичних інструментів цифровізації займають технології штучного інтелекту та машинного навчання, які розширюють можливості автоматизації складних управлінських і виробничих рішень. Алгоритми прогнозування попиту дозволяють точніше планувати обсяги виробництва інноваційної продукції, зменшуючи ризик перевиробництва або дефіциту. Оптимізація виробничих графіків для контролю якості сприяють підвищенню продуктивності та стабільності виробничих процесів. У стратегічному вимірі застосування штучного інтелекту змінює інноваційну спроможність промислових підприємств, забезпечуючи їм додаткові конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності та якості управління в розрізі різних його ланок.

Використання хмарних технологій у системі стратегічного управління додатково посилює здатність адаптуватися для промислових підприємств у воєнних умовах. Перехід до хмарної інфраструктури забезпечує віддалений доступ до виробничих і управлінських систем, що дозволяє зберігати безперервність управління навіть у разі фізичного переміщення персоналу або тимчасової недоступності окремих виробничих об'єктів, що актуально під час війни та в реаліях релокації. Одночасно зменшення капітальних витрат на ІТ-інфраструктуру сприяє перерозподілу обмежених ресурсів на підтримку зокрема й інноваційних проєктів.

Водночас війна та загалом цифрова трансформація, враховуючи її суть і проникнення в діяльність бізнесу в Україні і світі, суттєво підвищує значущість кібербезпеки як складової стратегічного управління. Зростання кількості кібератак на критично важливі об'єкти робить захист цифрових рішень необхідною умовою збереження результатів інноваційної діяльності, зокрема якщо йдеться про промислові об'єкти, які важливі для сектору національної безпеки і оборони. Забезпечення контролю доступу до даних, захист промислових мереж і охорона інтелектуальної власності стають не лише технічними, а й стратегічними завданнями, від яких залежить стійкість промислових підприємств та їх здатність функціонувати в умовах підвищених ризиків.

Застосування інструментів цифровізації є доцільним для галузей промисловості, що характеризуються складними виробничими процесами, високою капіталомісткістю та значною залежністю від координації ресурсів. Насамперед йдеться про машинобудування, металургію, хімічну та харчову промисловість, де інтегровані інформаційні системи управління (ERP, MES, CRM), хмарні технології та інструменти аналітики даних дозволяють підвищити прозорість виробничих і управлінських процесів, скоротити витрати та підвищити ефективність комерціалізації результатів досліджень і розробок (за наявності можливостей їх проводити). Для енергетично та технологічно містких галузей особливо важливими є рішення у сфері промислового інтернету речей, прогнозного обслуговування та кібербезпеки, які забезпечують стабільність функціонування критичної інфраструктури й захист результатів інноваційної діяльності. У сукупності це свідчить, що цифрові інструменти стратегічного управління мають універсальний характер для промисловості, однак їх практична ефективність найбільшою мірою проявляється у галузях з високим рівнем технологічної складності, що важливо враховувати менеджменту українських бізнес-структур.

Узагальнюючи акцентуємо, що цифровізація має розглядатися не лише як сукупність технологічних рішень, а як стратегічний інструмент підвищення інноваційної спроможності промислових підприємств. На нашу думку, інтеграція цифрових інструментів у систему стратегічного управління промисловими підприємствами дозволяє компенсувати обмеженість інвестиційних і виробничих ресурсів шляхом підвищення якості планування, опе-

ративності прийняття рішень та зниження технологічних ризиків. Саме це забезпечить збереження інноваційного потенціалу підприємств в умовах воєнної економіки, а згодом – його розширення – в реаліях поствоєнного відновлення.

Висновки. За результатами проведеного дослідження виявлено, що в умовах цифрових трансформацій, війни та економічної нестабільності відбувається зміна підходів до стратегічного управління промисловими підприємствами України. Аналіз динаміки інноваційної активності у 2015–2023 роках підтвердив відносну стабільність до 2020 року та різке скорочення показників у 2021–2023 роках. Це також свідчить про трансформацію стратегічних пріоритетів підприємств у напрямі забезпечення операційної стійкості та мінімізації ризиків в умовах ресурсних обмежень. При цьому війна і макроекономічні чинники не лише деструктивно вплинули, зумовивши скорочення обсягів фінансування інноваційної діяльності, а й посилили інерційність управлінських рішень, що негативно вплинуло на комерціалізацію та “доведення” інноваційної продукції до ринків. За цих умов традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатньо гнучкими та потребують

адаптації до нових реалій функціонування промислового сектору.

Обґрунтовано, що цифровізація є не лише технологічним напрямом модернізації, а системним інструментом трансформації стратегічного управління за рахунок інтеграції ERP-, MES-, CRM-систем, промислового інтернету речей, аналітики великих даних, технологій штучного інтелекту, хмарних рішень та засобів кібербезпеки, що формує нову інформаційно-аналітичну основу прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє підвищити якість планування, зменшити технологічні та фінансові ризики, оптимізувати розподіл обмежених ресурсів та забезпечити більш ефективну реалізацію інноваційних проєктів.

У реаліях цифрових трансформацій економіки України стратегічне управління промисловими підприємствами набуває ознак ризикорієнтованості, що актуалізує продовження наукових пошуків у частині проблем підвищення ефективності ризик-менеджменту. Саме інтеграція цифрових управлінських інструментів у систему стратегічного планування та контролю створює передумови для зростання конкурентоспроможності промислового сектору та формування передумов для його відновлення і розвитку після війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грубляк О. М., Харченко Ю. П. Інноваційні орієнтири стратегічного управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4 (44). С. 171–178. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-171-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178) (дата звернення: 09.02.2026).
2. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств : електронний ресурс. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=80351950b273090d6a5b10c0ae304370> (дата звернення: 08.02.2026).
3. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf> (дата звернення: 06.02.2026).
5. Савченко О. С. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 72–77. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.12> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 11.02.2026).
7. Ханенко М. Б. Стратегічні напрями цифрової трансформації промислових підприємств України в контексті підвищення конкурентоспроможності. *Економічний вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-19> (дата звернення: 09.02.2026).
8. Zhang J., Yang X., Wang L. How does digital transformation affect enterprise diversification? *Applied Economics*. 2025. Vol. 57, Issue 28. P. 3948–3963. URL: <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2342064> (дата звернення: 08.02.2026).

REFERENCES:

1. Hrubliak O.M., Kharchenko Yu.P. (2025) Innovatsiini oriientyry stratehichnoho upravlinnia [Innovative guidelines of strategic management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4 (44), pp. 171–178. Available at: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-171-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178) (Accessed: 9 February 2026).
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2026). Innovatsiina diialnist pidpriemstv. [Innovation activity of enterprises]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=80351950b273090d6a5b10c0ae304370> (Accessed: 8 February 2026).
3. Zub P.V., Kalach H.M. (2021) Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv [Digitalization of business processes of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, issue 26. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (Accessed: 7 February 2026).
4. Pererva I.O., Yedynak V.Yu. (2022) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 159–164. Available at: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf> (Accessed: 6 February 2026).
5. Savchenko O.S. (2022) Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do poniattia "tsyfrovizatsiia u publichnomu upravlinni" [Systematization of scientific approaches to the concept of digitalization in public administration]. *Derzhava ta rehiony*, no. 2, pp. 72–77. Available at: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.12> (Accessed: 10 February 2026).
6. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (Accessed: 11 February 2026).
7. Khanenko M.B. (2025) Stratehichni napriamy tsyfrovoy transformatsii promyslovykh pidpriemstv Ukrainy v konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Strategic directions of digital transformation of industrial enterprises of Ukraine in the context of increasing competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha*, no. 3. Available at: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-19> (Accessed: 9 February 2026).
8. Zhang J., Yang X., Wang L. (2025) How does digital transformation affect enterprise diversification? *Applied Economics*, vol. 57, issue 28, pp. 3948–3963. Available at: <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2342064> (Accessed: 8 February 2026).

Дата надходження статті: 22.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 26.03.2026