

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/10.32702/2307-2105.2025.5.81>

УДК 330.341.1:004

А. М. Козак,

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1601-890X>

Ю. Н. Шпак,

к. е. н., молодший науковий співробітник кафедри підприємництва та

екологічної експертизи товарів,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3895-4139>

НЕОІНДУСТРІАЛЬНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

A. Kozak,

PhD student at the Department of Management and International

Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University

Yu. Shpak,

PhD, Junior Researcher of the Department of Entrepreneurship and Environmental

Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University

NEO-INDUSTRIAL TRANSFORMATIONS AS A SUBJECT OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті доведено, що неоіндустріальні перетворення як об'єкт стратегічного управління є комплексним процесом, який охоплює технологічну модернізацію, цифрову трансформацію, екологічну сталість та інтеграцію підприємств у глобальні ринки. Аргументовано, що використання аналітики даних, штучного інтелекту, роботизованих систем та хмарних технологій сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і створенню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано, що державна підтримка у вигляді податкових стимулів, фінансування інновацій та нормативного регулювання відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для впровадження неоіндустріальних технологій, що підтверджується успішними прикладами країн Європи та Азії. Встановлено, що підприємства, які орієнтуються на глобальну інтеграцію, мають вищу стійкість до ринкових коливань, що зумовлює необхідність адаптації до міжнародних стандартів, залучення передових технологій та формування інноваційних бізнес-моделей. Таким чином, стратегічне управління неоіндустріальними перетвореннями є невід'ємним елементом сучасного розвитку підприємств, що забезпечує їхню довгострокову ефективність, конкурентоспроможність та відповідність викликам цифрової економіки.

The article reveals the essence of neo-industrial transformations as an object of strategic management in modern enterprises. It emphasizes that such transformations are not limited to individual aspects of activity but encompass a large-scale transformation of organizational structures, technological foundations, human resource policies, and interactions with the external environment. Key characteristics of neo-industrial changes are identified, including technological innovation, scientific and technical development, institutional support, global integration, and environmental responsibility.

Examples of leading companies (Tesla, Apple, Siemens, SpaceX, BMW, Huawei, Samsung) are analyzed, which have become industry leaders through

investments in research and development, the implementation of digital technologies, automation, and artificial intelligence. Particular attention is given to the role of innovative ecosystems such as Silicon Valley, the Munich cluster, technology zones in Shenzhen, and educational platforms like MIT, which enable accelerated modernization, the development of startups, and the integration of science with production. It is shown that the synergy between business, science, and government support serves as a catalyst for transformational processes.

The article explores the role of institutional support in the development of neo-industrial transformations. Examples of effective government programs in Germany ("Industry 4.0"), France ("France 2030"), Finland, China ("Made in China 2025"), South Korea, and Singapore are presented. These initiatives demonstrate significant progress in implementing high-tech solutions through tax incentives, research funding, and international collaboration.

It is substantiated that effective strategic management under neo-industrial transformation requires profound changes in goal setting, technological infrastructure, organizational design, and personnel management approaches. Key success factors include digital literacy, interdisciplinary training of staff, the development of flexible forms of employment, and integration into global economic processes.

Neo-industrial transformations form the foundation for the development of a new generation of enterprises — flexible, innovative, and resilient to the challenges of the modern economy. They not only enhance the competitiveness of individual companies but also create the prerequisites for the advancement of national economies in the context of digital transformation and sustainable development.

Ключові слова: стратегічне управління, неоіндустріальне управління, підприємство, конкурентоспроможність, цифрова економіка.

Keywords: strategic management, neo-industrial management, enterprise, competitiveness, digital economy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Неоіндустріальні перетворення як об'єкт стратегічного управління на підприємстві є комплексним процесом модернізації (процес оновлення та вдосконалення технологічних, організаційних і управлінських аспектів діяльності підприємства для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності), спрямованим на створення високотехнологічного (форма організації виробничої діяльності, що базується на використанні передових наукових досягнень, цифрових технологій та інноваційних матеріалів для створення продукції з високою доданою вартістю), ефективного та стійкого виробництва (система виробничих процесів, яка забезпечує ефективне використання ресурсів, мінімізує негативний вплив на довкілля та сприяє довгостроковій економічній стабільності підприємства). Неоіндустріальні перетворення передбачають цифровізацію виробничих процесів, що включає впровадження технологій Індустрії 4.0, автоматизацію, роботизацію, штучний інтелект та хмарні обчислення, які значно підвищують продуктивність і дозволяють гнучко реагувати на зміну ринкових умов. Використання аналітичних даних та гнучких бізнес-моделей сприяє ефективному стратегічному плануванню, що забезпечує підприємству конкурентні переваги в умовах швидких технологічних змін. Окрім технологічного оновлення, важливою характеристикою неоіндустріальних перетворень як об'єкта стратегічного управління є екологічна сталість та енергоефективність. Оптимізація енергоспоживання, застосування екологічно безпечних технологій і використання відновлюваних джерел енергії дозволяють зменшити витрати, мінімізувати негативний вплив на довкілля та відповідати сучасним вимогам до стійкого розвитку. Це є важливою передумовою формування позитивного іміджу підприємства та відкриває доступ до нових ринків, які дедалі більше орієнтовані на екологічні стандарти (ISO 14001, EMAS, LEED, BREEAM,

Green Globe, Energy Star, ISO 50001, Cradle to Cradle, FSC, RoHS, REACH, EPEAT, SMaRT, PAS 2050, Carbon Trust Standard).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасному науковому дискурсі стратегічне управління процесами неоіндустріального оновлення підприємств трактується як багаторівнева система, що охоплює впровадження технологічних інновацій, трансформацію управлінських механізмів та розвиток соціально-економічних моделей. Дослідження таких авторів, як Matt D., Rauch E. [1], Onufrey K., Bergek A. [2], Arefieva O., Vovk O., Posypaiko Y. [3], Doroshenko Y., Malykhina I., Somina I. [4], Chepeliuk M., Kutsenko K. [5], Voloshchuk Y. [6], Hurzhyi N. та ін. [7], Chobitok I. [8], Wang Y., Yang Y. [9], Sachenko A. [10], зосереджують увагу на необхідності впровадження гнучких управлінських підходів, оновлення індустріальної інфраструктури, активізації інноваційного розвитку підприємств і формування інституційного середовища, що сприятиме цифровій трансформації.

Аналіз напрацьованих досліджень свідчить про те, що ефективне стратегічне управління неоіндустріальними змінами має ґрунтуватися на комплексному, міждисциплінарному підході. Він передбачає не лише економічну доцільність і технологічне оновлення, а й включення цифрових інструментів управління та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Важливу роль при цьому відіграє урахування галузевих особливостей і національного контексту, що дозволяє адаптувати моделі управління до конкретних умов трансформації.

Формулювання цілей статті. У статті окреслено ключові цілі дослідження, які полягають у всебічному вивченні неоіндустріальних перетворень як нового об'єкта стратегічного управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ще однією характеристикою неоіндустріальних перетворень як об'єкта стратегічного управління є інноваційність і науково-технічний розвиток. Здатність підприємства створювати передові продукти та технології визначає його

конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Інвестування у дослідження, розробку нових матеріалів, процесів та продуктів дозволяє підприємствам підвищувати власну ефективність, а також ставати драйверами галузових змін, формуючи нові стандарти ринку. Інвестування у дослідження, розробку нових матеріалів, процесів та продуктів стало ключовим фактором успіху для багатьох компаній, які сьогодні визначають тенденції у своїх галузях. Наприклад, компанія Tesla досягла лідерських позицій у сфері електромобілів завдяки значним вкладенням у розвиток акумуляторних технологій, програмного забезпечення для автономного водіння та інноваційних виробничих процесів. Це дозволило їй не лише підвищити ефективність електромобілів, а й сформувати новий стандарт у транспортній індустрії, орієнтований на екологічність та цифрову інтеграцію. Компанія Apple також є яскравим прикладом того, як науково-технічний розвиток сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. Постійні інвестиції у розробку нових матеріалів, таких як керамічне скло та надтонкі OLED-дисплеї, а також вдосконалення процесорів на основі власних архітектур ARM дозволяють компанії випускати продукцію з високою продуктивністю, енергоефективністю та інтуїтивним користувацьким досвідом. Завдяки цьому Apple не лише зберігає свої позиції на ринку смартфонів і ноутбуків, а й активно розширює сферу діяльності у галузі доповненої реальності та штучного інтелекту. Ще одним прикладом є компанія Siemens*, яка зробила ставку на розвиток цифрових двійників, автоматизації та штучного інтелекту у виробництві. Інвестуючи у власні дослідницькі центри та співпрацюючи з університетами, вона змогла впровадити передові рішення для промисловості 4.0, що дозволяють підприємствам підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати та гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища. Такий підхід забезпечує компанії довготривалу конкурентну перевагу та сприяє трансформації всієї галузі. Компанія SpaceX кардинально змінила космічну індустрію завдяки інвестиціям у розробку багаторазових ракетних систем, що дозволило суттєво

знизити вартість запусків і зробити космічні перевезення більш доступними. Завдяки передовим технологіям, таким як автоматизоване управління посадкою та застосування нових композитних матеріалів, SpaceX не лише конкурує з державними космічними агентствами, а й формує нові підходи до освоєння космосу. Таким чином, стратегічні інвестиції у дослідження та розробку є ключовим фактором успіху для компаній, що прагнуть не просто зберігати свої позиції на ринку, а й активно формувати майбутні стандарти у своїх галузях. Вони дозволяють не лише підвищувати ефективність виробничих процесів, а й створювати проривні технології, які визначають напрями розвитку індустрії у глобальному масштабі.

Водночас розвиток інноваційних екосистем, що об'єднують наукові установи, виробничі компанії та стартапи, створює умови для прискореної модернізації та швидкого впровадження передових технологій. Одним із найуспішніших прикладів є Кремнієва долина, яка стала центром високотехнологічних інновацій завдяки тісній взаємодії провідних університетів, таких як Стенфорд і Берклі, з інвесторами та технологічними компаніями. Це середовище дало поштовх розвитку таких гігантів, як Google, Apple і Tesla, які змогли швидко комерціалізувати передові наукові розробки та запровадити інноваційні бізнес-моделі. Аналогічний успіх демонструє європейський технологічний кластер у місті Мюнхен, де об'єднання компаній Siemens, BMW та численних стартапів разом із науковими центрами створило потужну платформу для розробки штучного інтелекту, електротранспорту та автоматизованих систем виробництва. Завдяки синергії бізнесу та науки цей регіон перетворився на одну з провідних технологічних екосистем Європи. В Азії особливу роль відіграє технологічний кластер у місті Шеньчжень, який за кілька десятиліть перетворився з виробничого центру на глобальний інноваційний хаб. Співпраця держави, таких корпорацій, як Huawei та Tencent, з науково-дослідними інститутами дозволила цьому регіону стати лідером у сфері 5G-технологій, розумної електроніки та фінансових технологій. Ще одним яскравим прикладом є Массачусетський технологічний

інститут (MIT), який разом із венчурними фондами та промисловими партнерами сприяє запуску високотехнологічних стартапів, багато з яких стають світовими лідерами у сфері біотехнологій, робототехніки та відновлюваної енергетики. Ці приклади підтверджують, що успішні інноваційні екосистеми забезпечують швидкий розвиток нових технологій, сприяють залученню інвестицій та прискорюють інтеграцію наукових досягнень у реальний сектор економіки, формуючи глобальні тенденції модернізації.

Не менш важливою характеристикою неоіндустріальних перетворень як об'єкта стратегічного управління є інституційна підтримка та регуляторні зміни, що сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку підприємств. Державна участь у вигляді податкових стимулів, фінансування інноваційних програм і нормативного регулювання визначає рамкові умови для впровадження неоіндустріальних підходів, забезпечуючи їхню ефективність та стійкість. Це сприяє зростанню інвестиційної привабливості та формуванню стійких економічних зв'язків між приватним сектором і державними інститутами. Позитивні досягнення в інституційній підтримці та регуляторних змінах демонструють як європейські, так і азійські країни, які активно впроваджують податкові стимули, фінансування інноваційних програм та нормативне регулювання, що сприяє розвитку неоіндустріальних перетворень. Німеччина є одним із лідерів Європи завдяки програмі «Індустрія 4.0», яка передбачає державну підтримку автоматизації виробництва, цифровізації підприємств та впровадження штучного інтелекту. Держава стимулює компанії через податкові пільги на дослідження та розробки, а також фінансує інноваційні центри, що дозволяє малому та середньому бізнесу отримувати доступ до передових технологій. Франція також активно підтримує промислову модернізацію через програму «France 2030», що передбачає інвестування 30 мільярдів євро у високотехнологічне виробництво, розвиток водневої енергетики та створення екологічно чистих транспортних систем. Значних успіхів досягла Фінляндія, яка завдяки

державним програмам фінансування інноваційної діяльності та тісній співпраці між бізнесом і науковими установами створила потужну екосистему для розвитку стартапів, особливо у сфері цифрових технологій і зеленої енергетики. В Азії прикладом ефективної інституційної підтримки є Південна Корея, де держава активно фінансує дослідження в галузі напівпровідникової промисловості, робототехніки та біотехнологій. Завдяки державним грантам, податковим стимулам та спеціальним економічним зонам країна стала світовим лідером у виробництві мікроелектроніки, а такі компанії, як Samsung і LG, отримали необхідні умови для швидкого технологічного розвитку. Китай також демонструє високі результати завдяки стратегії «Made in China 2025», яка передбачає масштабну підтримку високотехнологічних виробництв, впровадження штучного інтелекту та розвиток стратегічних галузей, таких як біофармацевтика та новітні матеріали. Держава активно інвестує в наукові дослідження та створює умови для міжнародної співпраці, що дозволяє Китаю стрімко нарощувати технологічний потенціал і конкурувати з провідними світовими економіками. Сінгапур є ще одним прикладом успішної інституційної підтримки, адже завдяки сприятливому податковому режиму, державним програмам стимулювання інновацій та активному залученню іноземних інвестицій країна стала одним із провідних фінансових і технологічних центрів світу. Ці приклади підтверджують, що ефективне стратегічне управління через інституційну підтримку та регуляторні зміни створює фундамент для сталого економічного розвитку, сприяє залученню інвестицій і стимулює модернізацію підприємств.

Глобальна інтеграція та орієнтація на міжнародні ринки також характеризують неоіндустріальні перетворення, як об'єкт стратегічного управління, що дозволяє підприємствам розширювати свою присутність у світових ланцюгах доданої вартості. Відкритість до міжнародної конкуренції, здатність адаптуватися до вимог зовнішніх ринків і впровадження міжнародних стандартів підвищують експортний потенціал підприємства та

забезпечують його стійкість у глобальному економічному середовищі. Глобальна інтеграція та орієнтація на міжнародні ринки дозволяють підприємствам не лише розширювати свою присутність у світових ланцюгах доданої вартості, а й підвищувати свою конкурентоспроможність завдяки впровадженню міжнародних стандартів та адаптації до вимог зовнішніх ринків. Яскравим прикладом є компанія BMW, яка завдяки стратегії глобальної експансії та впровадженню міжнародних екологічних і технологічних стандартів змогла стати одним із лідерів світового ринку автомобільної промисловості. Виробничі потужності компанії розташовані не лише в Німеччині, а й у США, Китаї, Південній Африці та інших країнах, що дозволяє ефективно оптимізувати логістику та відповідати локальним вимогам до продукції. Аналогічно, компанія Huawei завдяки стратегії глобального розвитку та адаптації своїх продуктів до регіональних ринків стала одним із провідних виробників телекомунікаційного обладнання у світі. Вона активно впроваджує стандарти кібербезпеки та технологічної сумісності, що дозволяє їй конкурувати на високорозвинених ринках Європи, Азії та Латинської Америки. Ще одним прикладом є корпорація Tesla, яка не лише розширила географію своїх заводів у США, Китаї та Німеччині, а й адаптувала виробництво до міжнародних стандартів, включаючи сертифікацію батарейних технологій та електромобільної інфраструктури відповідно до регіональних вимог. Завдяки такому підходу Tesla змогла збільшити свою частку на світовому ринку електротранспорту, випередивши багатьох традиційних автовиробників. У секторі побутової електроніки прикладом успішної глобальної інтеграції є компанія Samsung, яка орієнтується на вимоги споживачів у різних регіонах, адаптуючи дизайн і функціональність своїх пристроїв відповідно до культурних особливостей та технологічних стандартів окремих країн. Це дозволило їй закріпитися як один із найвпливовіших гравців на світовому ринку смартфонів, телевізорів та напівпровідникової продукції. У європейському контексті можна згадати компанію Siemens, яка завдяки глобальній інтеграції розвиває цифрові

технології для промислового виробництва, використовуючи міжнародні стандарти автоматизації та штучного інтелекту. Вона працює в різних регіонах світу, що дає їй змогу швидко впроваджувати інновації та ефективно адаптувати свої рішення для підприємств у США, Китаї та країнах ЄС. Таким чином, успішні компанії, що орієнтуються на міжнародні ринки, не лише підвищують свій експортний потенціал, а й забезпечують довгострокову стійкість у глобальному економічному середовищі, адаптуючись до вимог міжнародної конкуренції та стандартів.

На рис. 1 представлено характеристики неоіндустріальних перетворень як об'єкта стратегічного управління. Вони спрямовані на створення підприємства нового типу, що володіє високою продуктивністю, адаптивністю та стійкістю, що є ключовими визначниками довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного ринку.



Рис. 1. Характеристики неоіндустріальних перетворень як об'єкта стратегічного управління

Примітка: побудовано авторами

Неоіндустріальні перетворення як об'єкт стратегічного управління відрізняються від інших об'єктів стратегічного управління комплексністю, багаторівневістю та масштабністю змін, які вони охоплюють. На відміну від

традиційних об'єктів, таких як фінансова стабільність, виробнича ефективність тощо, неоіндустріальні перетворення стосуються не лише окремих аспектів діяльності підприємства, а й його повної трансформації в умовах цифрової економіки. Це обумовлює інший характер стратегічних рішень, які спрямовані не на покращення існуючих процесів, а на створення нових технологічних і бізнес-моделей.

Якщо порівняти неоіндустріальні перетворення із стратегічним управлінням фінансовими ресурсами, можна побачити, що останнє зосереджене на збалансуванні доходів і витрат, оптимізації інвестиційної політики та забезпеченні ліквідності підприємства. Наприклад, стратегічне управління фінансами в компанії Tesla включає рішення щодо залучення зовнішніх інвестицій і державних субсидій для розширення виробництва електромобілів. Водночас неоіндустріальні перетворення в цьому ж підприємстві охоплюють автоматизацію виробництва, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, впровадження інноваційних акумуляторних технологій та інтеграцію сонячної енергетики, що виходить за межі фінансового управління і змінює саму сутність виробничих процесів.

На відміну від управління виробничими потужностями, яке передбачає оптимізацію роботи існуючого обладнання, підвищення продуктивності праці та зниження виробничих витрат, неоіндустріальні перетворення фокусуються на кардинальному оновленні виробничої бази шляхом впровадження цифрових технологій. Наприклад, німецька корпорація Siemens реалізує неоіндустріальну трансформацію через концепцію «розумного виробництва», що включає цифрові двійники, моделювання виробничих процесів у віртуальному середовищі та інтеграцію штучного інтелекту у виробничі лінії. Це не просто підвищує ефективність, а й дозволяє створювати продукцію з мінімальними витратами часу та ресурсів, що неможливо в межах традиційного управління виробничими потужностями.

Різниця між неоіндустріальними перетвореннями та управлінням людськими ресурсами полягає у підходах до адаптації персоналу до нових

умов роботи. Якщо стратегічне управління людськими ресурсами орієнтоване на оптимізацію кадрової політики, навчання та розвиток співробітників у рамках існуючої організаційної структури, то неоіндустріальні перетворення змінюють сам формат взаємодії людини з технологіями. Наприклад, у компанії Amazon широке використання роботизованих систем у логістичних центрах вимагає від працівників не лише виконання фізичних операцій, а й навичок управління автоматизованими системами. Це докорінно змінює вимоги до персоналу, підхід до професійного розвитку та потребує нових моделей навчання, орієнтованих на взаємодію з цифровими технологіями.

Якщо розглядати управління маркетинговими стратегіями, то воно зазвичай спрямоване на підвищення впізнаваності бренду, створення ефективних каналів комунікації з клієнтами та збільшення частки ринку. Водночас неоіндустріальні перетворення змінюють саму логіку маркетингової діяльності, використовуючи аналітику великих даних, персоналізовані пропозиції та прогнозування споживчої поведінки на основі штучного інтелекту. Наприклад, компанія Netflix не просто використовує стандартні маркетингові інструменти, а інтегрує алгоритми аналізу даних для формування індивідуальних рекомендацій, що значно підвищує залученість користувачів і змінює підходи до стратегічного управління взаємодією з клієнтами.

Отже, неоіндустріальні перетворення оптимізують окремі аспекти діяльності підприємства, а також створюють якісно нову модель його функціонування. Вони охоплюють інтеграцію цифрових технологій, зміну підходів до управління ресурсами, екологічну трансформацію, переосмислення ролі персоналу та адаптацію до глобальних викликів, що вимагає від підприємств стратегічного бачення, гнучкості та готовності до кардинальних змін.

Стратегічне управління неоіндустріальними перетвореннями суттєво відрізняється від управління іншими об'єктами, оскільки воно охоплює масштабну трансформацію підприємства на всіх рівнях. Головна відмінність полягає у формуванні стратегічних цілей, які спрямовані не лише на досягнення

стабільного зростання чи підвищення ефективності, а й на створення якісно нової системи виробництва та управління, що відповідає вимогам цифрової економіки. Якщо для традиційних об'єктів стратегічного управління, таких як фінансовий стан чи організаційний розвиток, основними цілями є зростання прибутковості або оптимізація ресурсів, то для неоіндустріальних перетворень ключовими стають цифрова трансформація, екологічна сталість, гнучкість бізнес-моделі та інтеграція в глобальні економічні процеси.

Технологічний аспект управління неоіндустріальними перетвореннями також суттєво відрізняється від управління іншими об'єктами. Тоді як у традиційному стратегічному управлінні технології зазвичай розглядаються як інструмент оптимізації існуючих процесів, у випадку неоіндустріальних змін вони стають фундаментом для побудови нової операційної моделі підприємства. Наприклад, впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє не лише підвищити ефективність прийняття рішень, а й змінити логіку виробництва, забезпечуючи персоналізоване виготовлення продукції та гнучке налаштування виробничих потужностей відповідно до змін у попиті. Використання інтернету речей і хмарних обчислень у стратегічному управлінні неоіндустріальними перетвореннями створює можливості для безперервного збору, обробки та аналізу даних, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Методи управління в умовах неоіндустріальних перетворень також відрізняються від традиційних підходів. Якщо для класичного стратегічного управління характерні довгострокове планування та прогнозування на основі історичних даних, то у випадку неоіндустріальних змін використовуються адаптивні методи, що базуються на гнучкому управлінні, сценарному моделюванні та застосуванні штучного інтелекту для прогнозування майбутніх тенденцій. Наприклад, стратегічне управління виробничими потужностями у традиційній компанії передбачає визначення оптимального рівня завантаженості обладнання та розподіл ресурсів відповідно до довгострокових контрактів. У неоіндустріальному підприємстві цей процес

будується за допомогою алгоритмів, які в режимі реального часу аналізують попит, рівень запасів і технологічні можливості, автоматично коригуючи виробничі процеси для досягнення максимальної ефективності.

Значні відмінності також спостерігаються в організаційній структурі управління. Традиційні моделі стратегічного управління передбачають жорстку ієрархічну структуру з чітким розподілом функцій і відповідальності, що дозволяє ефективно контролювати процеси в умовах стабільного середовища. Проте неоіндустріальні перетворення вимагають децентралізації управління, розширення автономії підрозділів та інтеграції крос-функціональних команд, що працюють над спільними інноваційними проектами. Наприклад, у компанії Google впроваджено гнучку організаційну структуру, де стратегічні рішення приймаються на основі аналізу даних у режимі реального часу, а відповідальність за розробку нових технологій розподіляється між різними командами, які можуть швидко адаптувати свої дії до змін ринкових умов.

Іншим важливим аспектом є зміна підходів до управління персоналом. Якщо у традиційних моделях стратегічного управління основна увага приділяється стабільності кадрового складу, підвищенню кваліфікації та ефективному розподілу функцій, то у випадку неоіндустріальних перетворень ключову роль відіграє формування нових компетенцій, що відповідають вимогам цифрової економіки. Наприклад, на підприємствах, що активно впроваджують автоматизовані системи, змінюється профіль фахівців: замість операторів конвеєрних ліній потрібні інженери-програмісти, аналітики даних та спеціалісти з кібербезпеки. Це змушує компанії переглядати стратегії управління персоналом, роблячи акцент на безперервному навчанні, розвитку цифрових навичок та створенні гнучких умов роботи, що дозволяють залучати найкращих спеціалістів з усього світу.

Таким чином, стратегічне управління неоіндустріальними перетвореннями відрізняється від традиційних підходів через зміну стратегічних цілей (фокус не лише на економічному зростанні, а й на цифровій трансформації, екологічній

стійкості та глобальній інтеграції), переосмислення ролі технологій (впровадження автоматизації, штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних рішень як основи управлінських і виробничих процесів), використання адаптивних методів управління (гнучке планування, сценарне моделювання, використання алгоритмів для прийняття рішень у реальному часі), перехід до децентралізованих організаційних структур (зменшення ієрархічності, створення автономних команд, інтеграція різнопрофільних фахівців у крос-функціональні проєкти) і нових підходів до розвитку персоналу (індивідуалізація навчання, безперервний розвиток компетенцій, цифрова грамотність, міждисциплінарна підготовка, гнучкі форми зайнятості, адаптація до автоматизованих процесів, інтеграція в інноваційні екосистеми, розвиток креативного мислення, підготовка до роботи в умовах невизначеності, орієнтація на проєктну діяльність) (рис. 2). Це робить його значно складнішим, але водночас відкриває нові можливості для створення інноваційних, ефективних і стійких бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасної глобальної економіки.



Рис. 2. Відмінності неоіндустріальних перетворень від інших об’єктів стратегічного управління

Примітка: побудовано авторами

Висновки. Неоіндустріальні перетворення формують нову парадигму стратегічного управління, що базується на технологічних інноваціях, екологічній відповідальності та глобальній інтеграції. Вони вимагають системного підходу до трансформації підприємств, що включає зміну бізнес-моделей, впровадження цифрових рішень та адаптацію організаційної структури до нових викликів. Важливу роль у цьому процесі відіграє людський капітал, адже безперервний розвиток компетенцій, цифрова грамотність та креативне мислення є ключовими чинниками успішної модернізації.

Таким чином, неоіндустріальні перетворення виступають не лише фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, а й інструментом забезпечення їхньої стійкості у динамічному глобальному середовищі. Вони потребують комплексного підходу до стратегічного управління, що поєднує інноваційні методи планування, використання передових технологій та активну співпрацю між державними, науковими й бізнес-структурами. Реалізація цих підходів сприятиме формуванню нового типу підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та відповідати сучасним вимогам сталого розвитку.

Література

1. Matt, D., & Rauch, E. (2020). SME 4.0: The Role of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Digital Transformation. *Industry 4.0 for SMEs*, 3–36. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4_1.
2. Onufrey, K., & Bergek, A. (2020). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 102190. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2020.102190>.
3. Arefieva, O., Vovk, O., & Posypaiko, Y. (2020). Intensification of material and technical support formation of an enterprise in the conditions of neoindustrial modernization. *Economic Bulletin of the National Mining University*, 70, 123-131. <https://doi.org/10.33271/ev/70.123>.

4. Doroshenko, Y., Malykhina, I., & Somina, I. (2020). Regional Innovative Development in the Context of Current Trends of Neo-Industrialisation. *Economy of Region*, 16(4), 1318-1347. <https://doi.org/10.17059/EKON.REG.2020-4-21>.
5. Chepeliuk, M., & Kutsenko, K. (2021). An Integrated Approach to the Strategy of the Transformation of Productive Enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 66, 76-81. <https://doi.org/10.32843/bses.66-13>
6. Voloshchuk, Y. (2021). Strategic Directions of Innovative Development of Agro-Industrial Enterprises in the Context of Neo-Industrialization. *Innovative Economy*, 5-6, 66-73. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.9>
7. Hurzhyi, N., Kravchenko, A., Kulinich, T., Saienko, V., Chopko, N., & Skomorovskyi, A. (2022). Enterprise Development Strategies in a Post-Industrial Society. *Postmodern Openings*, 13, 173-183. <https://doi.org/10.18662/po/13.1sup1/420>
8. Chobitok, I. (2022). Strategic Management of Industrial Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Scientific and Theoretical Approach. *Business Inform*, 12(539), 120-126. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-120-126>
9. Wang, Y., & Yang, Y. (2023). Research on Industrial Digital Transformation Strategies for the Construction of a New Industrialized City. *Journal of Computing and Electronic Information Management*, 11(3), 90-96. <https://doi.org/10.54097/tnmhetop>
10. Sachenko, A. (2024). Formation of the Conceptual Foundations of the Strategy of Neo-Industrialization of Industries. *Business Inform*, 4, 128-137. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-128-137>

References

1. Matt, D., & Rauch, E. (2020), “SME 4.0: The Role of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Digital Transformation”, *Industry 4.0 for SMEs*, pp. 3–36. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4_1.
2. Onufrey, K., & Bergek, A. (2020), “Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies”, *Technovation*, vol. 105, pp. 102190. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2020.102190>.

3. Arefieva, O., Vovk, O., & Posypaiko, Y. (2020), "Intensification of material and technical support formation of an enterprise in the conditions of neoindustrial modernization", *Economic Bulletin of the National Mining University*, vol. 70, pp. 123-131. <https://doi.org/10.33271/ev/70.123>.
4. Doroshenko, Y., Malykhina, I., & Somina, I. (2020), "Innovative Development in the Context of Current Trends of Neo-Industrialisation", *Economy of Region*, vol. 16(4), pp. 1318-1347. <https://doi.org/10.17059/EKON.REG.2020-4-21>.
5. Chepeliuk, M., & Kutsenko, K. (2021), "An Integrated Approach to the Strategy of the Transformation of Productive Enterprises", *Black Sea Economic Studies*, vol. 66, pp. 76-81. <https://doi.org/10.32843/bses.66-13>
6. Voloshchuk, Y. (2021), "Strategic Directions of Innovative Development of Agro-Industrial Enterprises in the Context of Neo-Industrialization", *Innovative Economy*, vol. 5-6, pp. 66-73. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.9>
7. Hurzhyi, N., Kravchenko, A., Kulinich, T., Saienko, V., Chopko, N., & Skomorovskyi, A. (2022), "Enterprise Development Strategies in a Post-Industrial Society", *Postmodern Openings*, vol. 13, pp. 173-183. <https://doi.org/10.18662/po/13.1sup1/420>
8. Chobitok, I. (2022), "Strategic Management of Industrial Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Scientific and Theoretical Approach", *Business Inform*, vol. 12(539), pp. 120-126. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-120-126>
9. Wang, Y., & Yang, Y. (2023), "Research on Industrial Digital Transformation Strategies for the Construction of a New Industrialized City", *Journal of Computing and Electronic Information Management*, vol. 11(3), pp. 90-96. <https://doi.org/10.54097/tnmhetop>
10. Sachenko, A. (2024), "Formation of the Conceptual Foundations of the Strategy of Neo-Industrialization of Industries", *Business Inform*, vol. 4, pp. 128-137. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-128-137>

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025 р.