

УДК 338.2

Удовиченко С.О.

аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет ім. Сечена Кузнеця

Мазоренко О. В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет ім. Сечена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку економіки, що стрімко цифровізується, стратегічне управління зазнає суттєвих змін. Цифрова трансформація вже не є вибором для підприємств, а стає критично необхідною умовою для їхнього виживання, зростання та досягнення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Цей процес супроводжується глибокими змінами в усіх аспектах діяльності компаній – від внутрішніх бізнес-процесів до взаємодії з клієнтами, ринковими партнерами, державними інституціями та суспільством загалом. У цьому контексті виникає потреба перегляду традиційних підходів до стратегічного управління, його інструментарію, принципів і пріоритетів.

Багато авторів розглядали певні аспекти стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації, а саме: Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд, О.Амоша, В. Геець, М. Портер, В. Пономаренко, С. Коваленко, М. Чепелюк [3, 6, 7, 11] та інші, але деякі положення залишилися не до кінця визначеними. Зростаюча роль цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення, блокчейн, автоматизація, Інтернет речей (ІоТ) та мобільні платформи, вимагає від управлінців не лише технічної обізнаності, а й гнучкості, здатності швидко адаптувати стратегії до нових умов,

управляти ризиками цифрової трансформації, стимулювати цифрову культуру в організації та забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності [2, 4].

Окремої уваги заслуговує перехід від довгострокового стабільного планування до динамічного, адаптивного та гнучкого управління в режимі реального часу. Стратегічні цілі повинні враховувати постійні технологічні зміни, інноваційні тренди, зміну поведінки споживачів, появу цифрових платформ, нових бізнес-моделей і трансформацію конкурентного середовища.

Також актуальним є питання формування нових управлінських компетенцій у керівників, які мають поєднувати стратегічне мислення з цифровою грамотністю, здатністю до інновацій, управління змінами та створення міждисциплінарних команд. Успішне стратегічне управління в умовах цифрової трансформації має базуватись на цифровій стратегії, що інтегрується в загальну корпоративну стратегію підприємства та передбачає постійне оновлення організаційної структури, технологічної бази та бізнес-архітектури [4].

Отже, актуальність дослідження особливостей стратегічного управління в умовах цифрової трансформації обумовлена потребою в нових підходах до прийняття рішень, підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на цифрове майбутнє.

Тому, метою дослідження є узагальнення ключових аспектів стратегічного управління в умовах цифрової трансформації та визначення взаємозв'язку стратегічного управління і цифрової трансформації у високотехнологічних компаніях.

Багато вчених займалися вивченням сутності поняття стратегічне управління, тож розглянемо більш докладно це поняття з точки зору поглядів різних авторів (табл. 1) [1, 5, 8 – 11].

Таблиця 1 - Сутність поняття стратегічного управління за поглядами різних авторів

Автор	Визначення стратегічного управління	Ключові акценти
А. Томпсон і А. Стрікланд [11]	Стратегічне управління – це процес формування і реалізації стратегії, спрямованої на досягнення довгострокових конкурентних переваг організації.	Конкурентні переваги, довгостроковість, реалізація стратегії
І. Ансофф [8]	Стратегічне управління – це комплекс дій з аналізу зовнішнього середовища, встановлення цілей і вибору стратегічного курсу організації.	Аналіз середовища, цілевстановлення, вибір курсу
Г. Мінцберг [9]	Стратегічне управління – це нелінійний процес, а поєднання запланованих і спонтанних дій, які формують реальну стратегію організації.	Нелінійність, адаптивність, стратегія як процес
М. Портер [10]	Стратегічне управління – це вибір унікального позиціонування на ринку шляхом створення системи цінності, що важко копіюється конкурентами.	Унікальність, конкурентна стратегія, цінність
О. Ареф'єва, О. Коваленко [1]	Стратегічне управління покликане створити можливість своєчасної реакції підприємств у відповідь на ті зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, у економічній, соціальній, політичній сферах.	Орієнтація на розвиток, адаптація, середовище
С. Сазонова, Д. Новиков [5]	Сутність стратегічного управління полягає у встановленні довгострокових цілей та мети на тривалий час, але різка зміна зовнішніх умов та/або внутрішні зміни на підприємстві можуть спонукати менеджмент підприємства переглянути цілі та мету.	Довгострокові цілі, зміна зовнішніх умов

Отже, стратегічне управління є широким поняттям, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та визначає його конкурентну стратегію в умовах цифрової трансформації.

Поняття стратегічного управління є достатньо дослідженим, однак лише останніми роками воно почало розглядатися в контексті цифрової трансформації. Цифрова трансформація впливає на всі сфери діяльності підприємства, зокрема змінюючи традиційні підходи до стратегічного управління. Вона стимулює інновації у промисловості, сприяє появі нових бізнес-моделей, вдосконаленню

продукції та послуг, оптимізації процесів і скороченню витрат. Інновації, своєю чергою, підтримують подальше впровадження цифрових технологій, формуючи замкнений цикл, що посилює конкурентоспроможність компаній.

Тому доцільно проаналізувати особливості стратегічного управління, що сформувалися в сучасних умовах цифрових змін (табл. 2) [3, 4].

Таблиця 2 - Особливості стратегічного управління в умовах цифрової трансформації

(узагальнено автором на основі [1, 3, 6,7])

Критерій / Аспект	Традиційне управління	стратегічне управління	Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації
Період планування	Довгостроковий (3–5 років і більше)		Гнучке коротко- та середньострокове планування з регулярним переглядом
Основний акцент	Ефективність, стабільність, конкурентоспроможність		Інноваційність, швидкість змін, цифрова цінність для клієнта
Прийняття рішень	Централізоване, ієрархічне		Децентралізоване, із залученням команд і цифрових даних
Інформаційна база	Традиційна аналітика, звітність		Великі дані (Big Data), штучний інтелект, прогнозна аналітика
Організаційна структура	Жорстко структурована, вертикальна		Гнучка, адаптивна, мережева (agile, cross-functional teams)
Інструменти реалізації стратегії	Бюджетування, проекти, KPI		Цифрові платформи, OKR, цифрові екосистеми, автоматизація
Реакція на зміни	Повільна, обережна, за сценаріями		Швидка, проактивна, з використанням цифрових сигналів і трендів
Ключовий ресурс	Людські й матеріальні ресурси		Дані, цифрові технології, цифрові компетенції персоналу
Взаємодія клієнтами	Через традиційні канали	3	Через цифрові канали (CRM, мобільні додатки, платформи, соцмережі)
Культура управління	Контроль, стабільність, чітке підпорядкування		Культура змін, відкритість до інновацій, експериментування

Нові продукти та послуги все частіше базуються на цифрових технологіях, включаючи створення «розумних» виробів із вбудованими сенсорами та доступом до Інтернету. Зміни у бізнес-моделях передбачають перехід від одноразового продажу продукції до надання комплексних послуг за моделлю «продукт як послуга», що формує довготривалі відносини з клієнтами та

забезпечує постійне обслуговування. Оптимізація виробництва ґрунтується на використанні аналітики та автоматизації для скорочення витрат, підвищення якості та зменшення часу виготовлення [2, 3, 4].

Останніми роками сформувався тісний функціональний взаємозв'язок між цифровою трансформацією та стратегічним управлінням у високотехнологічних компаніях, що зумовлює переорієнтацію їхнього розвитку на майбутнє. Цей взаємозв'язок є визначальним для успішного функціонування та зростання таких компаній; його особливості наведено в табл. 3. [4, 5].

Цифрова трансформація інтегрується у стратегічне управління як його невід'ємний елемент і виступає стратегічним пріоритетом для всіх компаній. Для високотехнологічних підприємств вона є не лише впровадженням нових технологій, а й інструментом досягнення стратегічних цілей – інноваційності, гнучкості, масштабованості та стійкості до змін.

Таблиця 3 - Взаємозв'язок цифрової трансформації та стратегічного управління у високотехнологічних компаніях

Аспект	Роль цифрової трансформації	Роль стратегічного управління	Взаємозв'язок
Бачення і місія	Забезпечує нові можливості для формування цифрового бачення (наприклад, перехід до платформних бізнес-моделей)	Визначає стратегічні напрями цифрового розвитку	Стратегічне управління транслює цифрові цілі в конкретні довгострокові орієнтири
Аналіз зовнішнього середовища	Використання аналітики великих даних для прогнозування ринку, трендів, попиту	Включає цифрові загрози й можливості в стратегічне планування	Технології сприяють точнішому стратегічному аналізу середовища
Формування стратегії	Дає змогу створювати нові цифрові продукти, сервіси, бізнес-моделі	Визначає способи використання цифрових технологій для досягнення конкурентних переваг	Стратегія орієнтується на цифрову гнучкість та інноваційність

Операційна діяльність	Впровадження ІТ-систем, автоматизація процесів, хмарні технології, штучний інтелект	Координує впровадження змін на основі стратегії	Управління повинно забезпечувати інтеграцію цифрових рішень у щоденну діяльність
Організаційна структура	Вимагає нових ролей (Chief Digital Officer, аналітик даних, DevOps-команди)	Формує структуру, що відповідає стратегії трансформації	Організаційна перебудова має узгоджуватися з цифровими цілями
Управління персоналом	Навички цифрової грамотності, agile-культура, віддалена робота	Стратегічне управління включає цифрову трансформацію в HR-політику	Створення цифрової культури на основі лідерства та стратегічного розвитку
Інновації та розвиток	Швидкий цикл інновацій, впровадження нових технологій (AI, IoT, blockchain)	Розробка довгострокової стратегії	Інновації – ключовий стратегічний напрямок цифрових компаній
Оцінка ефективності	Інструменти цифрової аналітики, KPI на базі даних у реальному часі	Створення системи моніторингу стратегічних показників	Цифрові дані дозволяють краще вимірювати реалізацію стратегії

Ефективність цифрової трансформації забезпечується її інтеграцією в загальну стратегію компанії, де стратегічні рішення формують бачення цифрового майбутнього, визначають інвестиційні пріоритети та координують цифрові ініціативи. Трансформація вимагає адаптивного та інноваційного стилю керівництва, що поєднує технологічну обізнаність зі стратегічним мисленням. Лідери мають розуміти як вплив цифрових інструментів на бізнес-моделі, так і зміни в культурі та структурі організації [3, 6].

Успіх цифрової трансформації визначається наявністю чіткого бачення, ефективного планування та лідерства. В умовах швидкого технічного прогресу гнучкі, ітеративні підходи витісняють традиційні довгострокові стратегії, вимагаючи від компаній здатності швидко адаптовуватися до ринкових змін і нових технологічних можливостей. Високотехнологічні підприємства мають поєднувати гнучкість цифрових рішень із цілеспрямованістю стратегічного менеджменту для збереження конкурентоспроможності. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів

забезпечує ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень, прогнозування ринкових тенденцій і оперативне реагування на зміни.

У високотехнологічних компаніях цифрова трансформація не може розглядатися окремо від стратегічного управління – вона є його невід’ємною складовою. Успішне поєднання цифрових ініціатив зі стратегічним баченням забезпечує сталий розвиток, конкурентні переваги та здатність до інновацій, що є перспективою для подальшого розвитку компанії.

Література

1. Ареф'єва О. В., Бабич С. М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія* / за ред. Ареф'єва О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
2. Горбаньова В. Конкурентні переваги цифрової трансформації підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 17. С. 93-100. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.13>
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т. В. Вид-во : ФОП Біла К. О., 2023. С. 121-186.
4. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2024. № 28. С. 46-50. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773> (дата звернення: 01.07.2025).
5. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий

вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 201-208.
<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>

6. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2024. 592 с.
7. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.
8. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. Cham: Springer International Publishing, 2019. 592 p. ISBN: 978-3-030-07614-6.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. New York: Free Press, 2005. 406 p. ISBN: 9780743270571.
10. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 2nd ed. New York: Free Press (Riverside), 2008. 448 p. ISBN 978-1-4165-9035-4.
11. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 24th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2024. 688 p. ISBN: 9781265883739.