

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.12>**Нетудихата К.Л.**

кандидат економічних наук, доцент

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5322-4986>**Погромський В.О.**

кандидат історичних наук, доцент

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6387-240X>

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті розкрито теоретико-методологічні засади розвитку стратегічного менеджменту бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації. Розглянуто цифрову трансформацію як безперервний процес використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та культури з метою задоволення мінливих вимог бізнесу та ринку. Проведено аналіз тенденцій розвитку стратегічного менеджменту бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації та виділено чотири фундаментальних змін, які відображаються методологічному базисі стратегування та в практичному інструментарії. Зроблено акценти на сучасному стратегічному мисленні. Зосереджено увагу на стратегіях, що рухаються даними; платформних стратегіях; стратегіях, що ґрунтуються на динамічних здібностях. Розглянуто місце і роль в системі стратегічного менеджменту гнучкого стратегічного планування, безперервного навчання та вдосконалення.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, бізнес-організації, цифрові трансформації, цифрові технології, стратегічне мислення, гнучке стратегічне планування.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація в сучасному суспільстві виступає не тільки як використання нових технологій, а й як комплексне інституційне явище, що радикально змінює логіку управління бізнес-організаціями. Вона торкається ключових аспектів стратегічного менеджменту, включаючи постановку цілей, процес планування, організаційні форми та способи прийняття рішень. В умовах цифрової трансформації традиційні підходи до стратегічного управління, що засновані на передумовах стабільності зовнішнього середовища, лінійної причинно-наслідкової логіки та довгострокового планування, втрачають універсальність та ефективність. Гнучкість стратегічної архітектури бізнес-організації, її здатність до швидкої адаптації до мінливого контексту, залучення співробітників до стратегічного мислення, а також використання даних як динамічного ресурсу стають ключовими умовами сталого розвитку в умовах цифрової трансформації. У зв'язку з цим виникає наукова необхідність у критичному переосмисленні понять, тенденцій, моделей стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему розвитку стратегічного менеджменту бізнес-організацій розглядало багато зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: Рего Б.С., Джаянтіла С., Феррейра Дж.Дж., Еліас Г. Караянніс Е.Г. [1], Чорлі А., Каземі С. [2], Олсон Е.М., Олсон К.М., Чаплевський А.Дж., Марті Т.Е. [3], Червінка Т. [4], Дончак Л., Погрішук О., Сисоева І. [5], Рассадникова С.І. [7] та інші. Незважаючи на значну кількість публікацій щодо розвитку стратегічного менеджменту бізнес-органі-

зацій існує обмеженість класичних теорій та потреба у розкритті теоретико-методологічних засад, адекватних логіці сучасної цифрової трансформації.

Метою статті є розкриття теоретико-методологічних засад розвитку стратегічного менеджменту бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично стратегічний менеджмент формувалася в рамках класичних шкіл менеджменту, вони виходили з припущення щодо стабільності зовнішнього середовища, передбачуваності конкуренції та можливості централізованого контролю через довгострокові плани. Ключові інструменти, такі як PEST та SWOT-аналіз, матриця BCG, модель п'яти сил Портера, зберігають методологічну цінність, проте їх застосування обмежується ситуаціями низької мінливості та високої передбачуваності. Цифровізація економіки змінила логіку функціонування бізнесу. Організації діють в умовах невизначеності, нелінійності та прискорення темпів змін, що робить довгострокові прогнози ненадійними. Замість матеріальних активів ключовим джерелом конкурентних переваг стають дані, цифрові платформи, клієнтський досвід та швидкість адаптації [2, с. 23].

Слід вказати, що розуміння цифрової трансформації є важливим для бізнес-організацій, які прагнуть процвітати в цифрову епоху. Вона виходить за рамки простого впровадження нових технологій, передбачає фундаментальну зміну в мисленні, культурі та операціях. По суті, цифрова трансформація полягає у використанні цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, культури



та взаємодії з клієнтами з метою задоволення мінливих вимог бізнесу та ринку. Вона вимагає глибокого розуміння того, як технології можна використовувати для стимулювання інновацій, ефективності та зростання в усіх аспектах. Цифрова трансформація – це не одноразова подія, а безперервний процес адаптації до постійно мінливого цифрового ландшафту. Вона передбачає переосмислення бізнес-моделей, продуктів та послуг для кращого задоволення потреб клієнтів і зацікавлених сторін. Це вимагає від організацій гнучкості, здатності швидко змінювати та вдосконалювати свої цифрові стратегії на основі зворотного зв'язку та аналітичних даних. Це також вимагає готовності до експериментів та ризиків, оскільки не всі цифрові ініціативи будуть успішними, але ті, що є, можуть призвести до значних конкурентних переваг.

Ключовим аспектом розуміння цифрової трансформації є визнання важливості цифрової грамотності та розвитку навичок [6, с. 142]. Оскільки технології продовжують швидко розвиватися, організації повинні інвестувати у розвиток цифрових можливостей своєї робочої сили. Це включає не лише технічні навички, а й здатність критично мислити, творчо вирішувати проблеми та адаптуватися до нових технологій та способів роботи. Надаючи співробітникам правильні навички та інструменти, організації можуть забезпечити їх добру оснащеність для просування цифрової трансформації та збереження конкурентоспроможності у цифрову епоху.

Аналіз основних тенденцій розвитку стратегічного менеджменту бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації надає можливість виділити низку суттєвих змін. Останні відображаються як в методологічному базисі стратегування, так і в практичному інструментарії.

По-перше, одним із найбільш значущих факторів, що впливають на стратегічне управління, є масова датафікація бізнес-процесів. Колосальні обсяги структурованих та неструктурованих даних, що генеруються цифровими пристроями, інтернетом речей, соціальними медіа, транзакційними системами, стають найціннішим активом організацій. У цих масивах інформації ховаються патерни, які за умови правильного аналізу та інтерпретації можуть бути джерелом унікальних стратегічних ідей та інсайтів. Розробники стратегій отримують можливість не просто реагувати на зміни *post factum*, а приймати рішення, що базуються на всебічному аналізі даних, що безперервно оновлюються в режимі реального часу. Таким чином, великі дані з технологічного феномену перетворюються на драйвер трансформації методології стратегічного менеджменту.

По-друге, найважливішим трендом є необхідність розробки динамічних, адаптивних стратегій, здатних гнучко реагувати на турбулентність зовнішнього середовища. Традиційне стратегування, засноване на статичних довгострокових планах, ієрархічному цілепокладанні та контролі, все частіше вступає в суперечність із реаліями цифрової економіки, що стрімко змінюються. Висока невизначеність, що породжується експоненційними темпами технологічних змін, появою радикальних (підривних) інновацій, трансформацією цілих галузей і ринків, вимагає принципово інших стратегічних підходів. Характерними рисами нових стратегій є орієнтація на перманентну трансформацію, адаптивність до

зовнішніх шоків, безперервність стратегічного процесу замість дискретних циклів планування. Розробка стратегії перетворюється з епізодичного заходу на постійну діяльність, що вимагає відкритості нових ідей, готовності оперативно переглядати плани, бізнес-модель у відповідь на сигнали ринку. Здатність до динамічного переконфігурування ресурсів та компетенцій, швидкої адаптації бізнес-процесів під кон'юнктуру, що змінюється, набуває стратегічного значення.

По-третє, слід виділити зростаючу роль цифрових платформ як фундаменту інноваційних бізнес-моделей. Платформні рішення, що об'єднують різноманітні групи користувачів, дозволяють їм здійснювати трансакції, обмінюватися цінностями безпосередньо, усуваючи багатьох традиційних посередників, радикально змінюють ландшафт цілих галузей. Системи рекомендацій, засновані на аналітиці великих даних користувача в реальному часі, підвищують точність відповідності пропозиції індивідуальним запитам клієнтів. Мережеві ефекти, що виникають у міру масштабування платформ, забезпечують потужні конкурентні переваги.

По-четверте, виникає об'єктивна необхідність розвитку динамічних здібностей компаній, тобто вміння безперервно трансформувати бізнес-модель та організаційний дизайн у відповідь на виклики цифровізації. Фокус стратегічного менеджменту зміщується на культивування унікальних компетенцій, які важко імітуються в галузі управління знаннями, цифровими технологіями, талантами, інноваційними процесами. Цифрові навички персоналу, готовність до роботи в умовах постійних змін, толерантність до ризику та невизначеності стають ключовими факторами успіху стратегії. Особливої ваги набуває система організаційного навчання, у тому числі з використанням інструментів стратегічного форсайту (сценарне планування, дорожні карти, сканування горизонту та ін.).

На основі аналізу практик можна виділити три ключові напрями змін, що визначають сучасне стратегічне мислення [1, 3, 5]:

1. Процесна парадигма. Стратегія розглядається як ітеративний потік. У цій логіці стратегія не формується один раз, а розвивається через безперервні цикли мікрорішень, гіпотез та коригувань. Вона стає частиною операційного ритму організації та втілюється через управлінські інструменти гнучкої реалізації роботи з проектами. Подібні підходи дозволяють керувати не тільки результатами, але й здатністю адаптуватися.

2. Ціннісно-орієнтоване управління. Передбачає перехід від KPI до формування еволюційної мети. У сучасних умовах важливим стає внутрішній зміст стратегії, який поділяється всіма учасниками. Йдеться не про заміну KPI як таких, а про їх вбудовування в контекст місії, еволюційної мети та культури команди. Це дозволяє підвищити рівень мотивації та стійкості, особливо у середовищах з високою невизначеністю.

3. Архітектурне мислення. Все більшу роль відіграє архітектура стратегії як система вирівнювання цілей, ресурсів, IT-платформ, організаційних структур та логіки управління. Такий підхід дозволяє будувати стратегію як екосистему, забезпечуючи горизонтальні зв'язки між підрозділами, а також узгодження бізнесів IT-орієнтирів. Це особливо актуально в бізнес-організа-

ціях, які: працюють в умовах високої мінливості; мають короткі продуктові цикли розробки; спираються на цифрові канали та платформні взаємодії; прагнуть підвищити залученість та автономію команд.

Слід зазначити, що перехід до гнучких стратегічних моделей неминуче тягне у себе трансформацію організаційних форм та управлінських практик. Якщо раніше стратегія існувала як зовнішня «надбудова» по відношенню до операційного контуру бізнес-організації, то в цифрову епоху вона стає вбудованим елементом управлінської тканини, що визначає структуру команд, процеси прийняття рішень та культуру взаємодії.

Серед найбільш значущих стратегій, що виникають на стику стратегічного менеджменту та цифрових технологій, доцільно відзначити такі: 1) стратегії, що рухаються даними (прийняття стратегічних рішень все більше спирається на висновки, отримані в результаті аналізу великих масивів структурованої та неструктурованої інформації, що генерується внутрішніми трансакційними системами, поведінкою користувачів у цифровому просторі, пристроями інтернету речей тощо); 2) платформні стратегії (під платформами розуміються гібридні бізнес-моделі багатосторонньої взаємодії різних груп учасників, що ґрунтуються на алгоритмічному посередництві та монетизації мережових ефектів, вони виступають концептуальною рамкою, яка кардинально змінює принципи створення та присвоєння цінності); 3) стратегії, що ґрунтуються на динамічних здібностях (такі здібності передбачають вміння безперервно реконфігурувати активи та компетенції, адаптуватися організаціям до нових ринкових реалій).

Особливу увагу в системі стратегічного менеджменту доцільно приділити гнучкому стратегічному плануванню. Воно передбачає використання динамічного підходу до розробки та реалізації стратегічних ініціатив, який дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін ситуації, ринкових умов. На відміну від традиційного стратегічного планування, яке часто передбачає створення детального плану, якого неухильно дотримуються протягом тривалого періоду, гнучке стратегічне планування робить акцент на гнучкості, ітерації та постійному вдосконаленні. Воно дозволяє організаціям швидко реагувати на нові можливості та виклики, що робить його особливо придатним для сучасного бізнес-середовища, яке швидко змінюється та є невизначеним [7].

Одним з ключових принципів гнучкого стратегічного планування виступає використання коротких, ітеративних циклів, відомих як спринти. Замість розробки

довгострокового плану, який важко змінити, організації, що використовують гнучке стратегічне планування, розбивають свої стратегічні ініціативи на менші, більш керовані частини, які можна виконати за лічені тижні або місяці. Це дозволяє регулярно переоцінювати та коригувати пріоритети на основі зворотного зв'язку та змін обставин, гарантуючи, що організація залишається зосередженою на своїх найважливіших цілях та завданнях.

Слід вказати, що безперервне навчання та вдосконалення є важливими в стратегічному плані для організацій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до постійно мінливого бізнес-середовища. У сучасному світі, що швидко змінюється, де технології та ринкові тенденції стрімко розвиваються, організації повинні запровадити культуру безперервного навчання, щоб йти в ногу зі змінами. Це передбачає заохочення співробітників до пошуку нових знань та навичок, експериментування з новими ідеями та постійного вдосконалення процесів і практик. Сприяючи розвитку культури безперервного навчання, організації можуть залишатися гнучкими та інноваційними, що дозволяє їм швидко реагувати на нові виклики та можливості. Однією з ключових переваг безперервного навчання та вдосконалення є їх здатність стимулювати інновації та креативність в організації. Заохочуючи співробітників досліджувати нові ідеї і підходи, організації можуть відкривати нові можливості для зростання та розвитку. Безперервне навчання також допомагає організаціям залишатися попереду конкурентів, дозволяючи їм швидко адаптуватися до змінних ринкових умов та потреб клієнтів. Ця гнучкість є критично важливою в сучасному бізнес-середовищі, де організації повинні мати можливість швидко адаптуватися до нових можливостей або загроз.

Висновки. Цифрова трансформація ставить перед стратегічним менеджментом виклики. Ці виклики впливають на його теоретико-методологічні основи, аналітичні інструменти, процеси розробки та впровадження стратегій, а також на управлінські компетенції. Бізнес-організації, які можуть творчо поєднувати нові технології з передовими управлінськими практиками безперервного навчання, вдосконалення та адаптації, будуть спроможні очолити процес «творчого руйнування» та формування нових ринків. І навпаки, організації, які чіпляються за свої минулі конкурентні переваги, не звертають увагу на сучасну цифрову трансформацію, ризикують бути знищеними економічною історією.

Список використаних джерел:

1. Rego B.S., Jayantilal S., Ferreira J.J., Elias G. Carayannis E.G. Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. Vol. 13(4). P. 3195–3222.
2. Chorli A., Kazemi S. Strategic Management in the Digital Age: A Review of Decision-Making Frameworks. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 3(2). P. 21–32. DOI: <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.2.4>
3. Olson E.M., Olson K.M., Czaplewski A.J., Marti T.E. Key a Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64, Issue 2. P. 285–293.
4. Cervinka T. Digital Transformation of Strategic Management of SMEs in the Czech Republic. *European Journal of Interdisciplinary Studies*. 2023. Vol. 15, Issue 1. P. 114–155.
5. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.
6. Нетудихата К. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 141–145. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/752/730>
7. Рассадникова С.І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. Вип. 4(04). С. 61–67.

References:

1. Rego B. S., Jayantilal S., Ferreira J. J., Elias G. Carayannis E. G. (2022) Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. Vol. 13(4). pp. 3195–3222.
2. Chorli A., Kazemi S. (2023) Strategic Management in the Digital Age: A Review of Decision-Making Frameworks. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*. Vol. 3(2). pp. 21–32. DOI: <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.2.4>
3. Olson E. M., Olson K. M., Czaplewski A. J., Marti T. E. (2021) Key a Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons*. Vol. 64, Issue 2. pp. 285–293.
4. Cervinka T. (2023) Digital Transformation of Strategic Management of SMEs in the Czech Republic. *European Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol. 15. Issue 1. pp. 114–155.
5. Donchak L., Pohrshuk O., Sysoieva I. (2022) Stratehichnyj menedzhment u tsyfrovi epokhu: vyklyky ta mozhlyvosti [Strategic management in the digital age: challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.
6. Netudykhata K. (2025) Instrumenty, tekhnolohii ta modeli tsyfrovi transformatsii biznesu v konteksti teorii biznes-orhanizatsij [Strategic management in the digital age: challenges and opportunities]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. 2025. № 34. pp. 141–145. Available at: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/752/730>
7. Rassadnykova S. I. (2024) Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovi transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpryemstv [Strategic management in the digital age: challenges and opportunities]. *Naukovyy zhurnal "Rozvytok mista"*. 2024. Vyp. 4(04). pp. 61–67.

Netudykhata Kostiantyn*Petro Mohyla Black Sea National University***Pohromskyi Victor***Admiral Makarov National University of Shipbuilding***STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS
IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

The article reveals the theoretical and methodological principles of the development of strategic management of business organizations in the context of digital transformation. It is considered as a continuous process of using digital technologies to modify existing business processes, customer interaction and culture in order to meet the changing requirements of business and the market. Digital transformation requires a deep understanding of how technologies can be used to stimulate innovation, efficiency and growth in all aspects. Organizations operate in conditions of uncertainty, nonlinearity and acceleration of the pace of change. The digitalization of the economy has changed the logic of business functioning. The analysis of the trends in the development of strategic management of business organizations in the context of digital transformation is carried out and four fundamental changes are highlighted, which are reflected in the methodological basis of strategy making and in practical tools. The focus of strategic management is shifting to the cultivation of unique competencies that are difficult to imitate in the field of knowledge management, digital technologies, talents, and innovation processes. Emphasis is placed on modern strategic thinking. The transition to flexible strategic models inevitably entails a transformation of organizational forms and management practices. The focus is on data-driven strategies; platform strategies; strategies based on dynamic capabilities. The place and role of flexible strategic planning, continuous learning and improvement in the strategic management system are considered. The flexibility of the strategic architecture of a business organization, its ability to quickly adapt to a changing context, the involvement of employees in strategic thinking, as well as the use of data as a dynamic resource are becoming key conditions for sustainable development in the context of digital transformation. By providing employees with the right skills and tools, organizations can ensure that they are well equipped to advance digital transformation and remain competitive in the digital age.

Keywords: strategic management, business organizations, digital transformation, digital technologies, strategic thinking, agile strategic planning.

JEL classification: D21, L21, M13, O10, O12

*Стаття надійшла: 13.11.2025**Стаття прийнята: 05.12.2025**Стаття опублікована: 30.12.2025*