

DOI 10.32782/city-development.2024.4-9

УДК 338.2

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

**Рассадникова Світлана Іванівна**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри економіки і міжнародних економічних відносин  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8215-3649>

**Анотація.** Стаття досліджує виклики стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації, яка впливає на всі аспекти бізнесу, включаючи моделі, процеси та стратегії. Розкрито основи стратегічного менеджменту, який спрямований на довгострокову адаптацію підприємств до зовнішніх змін та забезпечення їх конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на ролі цифрових технологій як ключового чинника підвищення ефективності діяльності підприємств, що включає автоматизацію процесів, оптимізацію витрат, підвищення клієнтоорієнтованості та оперативності рішень. Описано необхідність інтеграції цифрових інновацій у всі рівні управління, розробки стратегій цифрової трансформації та адаптації корпоративної культури до нових реалій. Висвітлено можливості цифрових платформ для формування нових ринкових ніш та екосистем. Дослідження виявило ключові тенденції та виклики стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія розвитку підприємства, інформаційні технології, цифрові та інтелектуальні технології, цифрова трансформація, цифрова економіка, діджиталізація, ефективність, конкурентоспроможність, екосистема.

**Актуальність проблеми.** Рівень та характер розвитку ринкових відносин вимагає особливого управління, ефективного та сучасного, з урахуванням тенденцій, в тому числі, цифрової трансформації. Основними передумовами до розвитку теоретичних засад стратегічного менеджменту в галузі цифрової трансформації сьогодні є прискорений перехід до цифрової економіки. Використання нових технологій у сучасній господарській діяльності є запорукою конкурентоздатності та оптимізації підприємства. Впровадження та розвиток цифрових технологій як засобу забезпечення ефективної діяльності підприємств є одним з головних тематичних напрямків наукових досліджень та практичних розробок у галузі менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями діджиталізації та цифрової трансформації діяльності підприємств займався чимало вчених, зокрема: В. Апалькова, Д. Арналюк, В. Бодров, С. Волосович, С. Вітковська, П. Гринько, Ю. Гуменна, Г. Дергачова, М. Дітковська, Я. Колешня, В. Плескач, В. Попович, Г. Пчелинська, І. Стойка, Н. Струк, О. Чернишова, Г. Чмерук, Д. Шатохін, О. Юрченко,

В. Яценко та інші. Однак динамічний розвиток технологій постійно вимагає нових розробок та досліджень у даній сфері, що постійно підтверджує тему у якості актуальної.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Цифрова трансформація є одним із ключових чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємств у глобальній економіці. Однак стратегічне управління в цих умовах залишається недостатньо вивченим, особливо в контексті адаптації традиційних моделей управління до нових викликів цифровізації. На нашу думку, також недостатньо дослідженим залишається: взаємодія стратегічного управління та цифрової трансформації, оскільки більшість наукових робіт зосереджуються на одному з цих аспектів, а не на їхньому поєднанні; єдність підходу до розуміння шляхів використання цифрових технологій не лише для оптимізації, але й для створення унікальних конкурентних переваг (наприклад, через цифровий маркетинг, онлайн-екосистеми, персоналізовані сервіси).

**Мета статті** полягає в аналізі та розвитку теоретичних засад стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств.



**Результати дослідження.** Передумовами до розвитку теоретичних засад стратегічного менеджменту в галузі цифрової трансформації сьогодні є прискорений перехід до цифрової економіки, яку, у свою чергу, на думку зарубіжних науковців слід розглядати як «економічну діяльність, яка залежить від використання і модернізується за рахунок використання цифрових технологій, цифрової інфраструктури, цифрових послуг і даних» [1].

Для забезпечення довготривалого успіху підприємства на ринку його діяльності, підвищення інноваційного потенціалу, використання цифрових технологій, перетворення бізнес-процесів та зміна каналів комунікації стають вирішальними. Це спрямоване на якісне трансформування бізнес-сегментів.

Слушно зауважується, що «процес цифрового перетворення вимагає поетапного та стратегічного опрацювання кроків і пов'язаної системи цільових показників стратегічного розвитку, що забезпечує, зокрема, моніторинг досягнення поставлених цілей» [2].

Ефективним видається при запровадженні діджиталізації стратегії діяльності організації підприємства використання так званої «дорожньої карти» заходів внутрішньої трансформації компанії, що допомагає зробити цей процес зрозумілим, поетапним, хронологічним та поступовим.

Цифрова трансформація являє собою досить молоде явище. Ранні визначення пов'язували цифрову трансформацію безпосередньо з технологіями, що виникають і дають змогу автоматизувати бізнес-сегменти. [3]. Однак, зі зростаючим числом технологій та їхньою специфікою, необхідно об'єднувати всі наслідки, що впливають з цього, ефекти для бізнесу і формулювати найбільш повне визначення до цифрової трансформації. Пропонується, під цифровою трансформацією розуміти «процес, під час здійснення якого компанії інтегрують безліч цифрових технологій з метою досягнення більшої продуктивності та стійкої конкурентної переваги за рахунок перетворення бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційної діяльності, одночасно впливаючи на персонал і систему цінностей» [4].

Для забезпечення успішності підприємств важливо дотримуватися таких принципів у розробці стратегії розвитку в епоху цифрових технологій:

- адаптація бізнесу до особливостей цифрової економіки;
- організаційний динамізм для постійного розвитку та ефективного використання потенціалу підприємства;
- дотримання балансу між складовими потенціалу та збереження цілісності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі;

- постійне удосконалення внутрішніх бізнес процесів для забезпечення розвитку підприємства в цілому.

Сучасним напрямком цифрової трансформації стало створення платформних форм організації господарської діяльності підприємства та утворення екосистем. Однак, сьогодні основними причинами неповноцінної цифрової трансформації є відсутність стратегії, брак компетенцій, внутрішній опір у підприємстві та несформованість єдиного органу управління трансформацією. Перераховані перешкоди найчастіше взаємопов'язані – неповноцінність знань у сфері цифрової трансформації не дає змоги стратегічно планувати розвиток організації, що пов'язано зі складністю застосування звичних методів стратегічного управління щодо нового явища.

Задача комплексних систем стратегічного управління полягає в тому, що на підприємстві проводиться стратегічне планування, при цьому структура управління організована таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та створити необхідний інструментарій для перетворення цих стратегій на конкретні виробничі та економічні плани, що реалізуються на практиці.

Одним із класичних підходів у стратегічному управлінні можна виокремити також ринково-орієнтований підхід, інструменти якого базуються на ухваленні рішень, ґрунтуючись на аналізі та прогнозі, з подальшим моніторингом і контролем прогнозованих результатів [5].

Іншим найбільш значущим підходом у сфері стратегічного управління є системний підхід, за якого стратегічне управління являє собою «самостійну складну систему, що складається із сукупності певних елементів і взаємозв'язків між ними», де елементи також можуть бути розглянуті як окремі системи [6; 7].

Під час ухвалення управлінських рішень акцент варто робити на збігу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей. Необхідність у застосуванні стратегічного менеджменту щодо формування та реалізації стратегії в рамках цифрової трансформації дала змогу створити новий термін – стратегія цифрової трансформації/цифрова стратегія (digital transformation strategy/digital strategy), який трактується як всебічну та корпоративну стратегію, що супроводжує та спрямовує компанію на шляху цифрової трансформації, використання можливостей цифрових ресурсів. Відмінними рисами стратегії є зміна всіх бізнес-сегментів, що корелює із загальною бізнес-стратегією та функціональними стратегіями [3; 8; 9].

На основі дослідження робіт у сфері стратегічного управління цифровою трансформацією

підприємства було зроблено висновок про те, що застосування традиційних методів і підходів стратегічного менеджменту здійснюється за допомогою їхньої адаптації під задані умови цифрових змін у навколишньому середовищі підприємства, а також розвитку на їхній основі нових підходів у стратегічному менеджменті [6].

Розроблення цифрової стратегії здебільшого стосується організаційних форм представлення бізнесу підприємства. Акцент цієї стратегії зміщується зі стратегічного планування на реалізацію стратегії в усій організації та супроводжується відповідними змінами.

Разом з тим, видається можливим запропонувати основні підходи до розроблення та реалізації стратегії цифрової трансформації, які можна розділити за такими напрямками:

- формування стратегії на основі реалізованих у компанії бізнес-процесів і бізнес-моделей;
- формування стратегії індустріального підприємства на основі платформного підходу;
- формування стратегії в рамках промислової екосистеми.

Водночас, основними підходами до реалізації цифрової стратегії можна запропонувати наступне:

- цифрова стратегія як відокремлена стратегія, включена в загальну корпоративну;
- запровадження цифрових технологій у вигляді дорожньої карти без відокремлення стратегії цифрової трансформації в окремий стратегічний план;
- формалізована стратегія цифрового розвитку в рамках виділення бюджетних коштів із ключовими показниками ефективності.

В іноземній практиці менеджменту підприємств знаходимо цікаву класифікацію моделей цифрової трансформації:

- модель наскрізної трансформації корпоративної стратегії в цифрову корпоративну стратегію;
- модель точкового вбудовування цифрових проєктів у бізнес-процеси (бізнес-одиноці) або виділення проєктів в окремі бізнес-одиноці, що не вимагає трансформації основних бізнес-процесів компанії;
- модель створення бізнесу в цифровому середовищі [7].

Щодо управління бізнес-моделями, безпосередньо пов'язаними з бізнес-стратегією, як стратегічний інструмент популярності набирає портфель бізнес-моделей, описаний у роботі групи іноземних дослідників [15]. Основна перевага впровадження нових бізнес-моделей на основі цифрових технологій та управління загальним портфелем бізнес-моделей полягає в розширенні функціональних можливостей бізнес-моделей за рахунок їхньої взаємопов'язаності,

що розширює доступ до цифрових технологій за бізнес-моделями, а також у підвищенні загальної продуктивності.

Нововведення полягало в застосуванні платформного підходу до формування системи стратегічного управління перетвореннями промислового підприємства. У цьому випадку підхід дає змогу адмініструвати діяльність із трансформації бізнес-моделей. Платформи і модулі структурні елементи цієї системи. Центральним координатором і регулювальником процесів усіх платформ є цифрова платформа, що виступає центральною ланкою безбар'єрної взаємодії учасників процесу стратегічного управління. Під час розвитку цифрової економіки, функції стратегічного управління перетвореннями включають у себе: актуалізацію стратегічного бачення розвитку підприємства в умовах цифрових змін; організацію цифровізації на рівні бізнес-процесів, упровадження технології аналізу великих даних; розвиток крос-функціональної взаємодії інституційних структур за допомогою формування інноваційних екосистем.

Також цікавим є такий метод стратегічного управління, як управління промисловою екосистемою, що являє собою «складну систему економічних акторів, які діють на базі єдиної цифрової платформи». Автори стверджують, що в умовах цифрової трансформації стратегічне управління промисловими екосистемами має здійснюватися також з урахуванням платформного підходу. Більш ранній варіант визначення «екосистеми (бізнес-екосистема)» було відкрито Дж. Муром, ідея якого полягала в тому, що компанію необхідно розглядати не як члена однієї галузі, а як частину бізнесекосистеми, що охоплює безліч галузей. Будучи учасником екосистеми, компанії спільно розвивають можливість навколо нових інновацій за допомогою спільної роботи для створення продукції та послуг [16].

З метою адміністрування трансформації бізнес-моделей компанії вдаються до платформного підходу формування системи стратегічного управління перетвореннями. Таким чином, формування стратегії перетворень набуває розширеної конфігурації, де кожному платформі також можна розглядати як систему, що містить у собі групу форм, засобів, механізмів відповідно до своєї структурно-функціональної спрямованості, які функціонують взаємопов'язано і з урахуванням цифрових перетворень. Координатором усіх платформ виступає цифрова платформа, забезпечуючи безбар'єрну взаємодію суб'єктів стратегічного управління.

На наступному рівні побудови корпоративної стратегії компанії особливу увагу звертають на зовнішнє середовище. Головним питанням

постає взаємодія підприємств у форматі екосистеми. За зазначеного підходу стратегічне управління різних компаній будуватиметься в єдиному образі, приводячи принципи ухвалення рішень і стратегічної поведінки учасників екосистеми до єдиної спрямованості. Функціонування взаємодії між компаніями екосистеми також здійснюється за допомогою цифрової платформи [10; 11].

Таким чином, нові підходи до стратегічного управління стали наслідком появи сучасних форматів функціонування бізнесу. Формування бізнес-сегментів у вигляді бізнес-моделей створює спосіб розроблення стратегії з метою забезпечення синергії між наявними бізнес-моделями. Якщо ж підприємство перебуває у взаємозв'язку із суміжними за спеціалізацією організаціями, то новий підхід для забезпечення їхньої спільної роботи пов'язаний з їхньою трансформацією в бізнес-екосистему, де підхід до ухвалення стратегічних рішень кожного підприємства має відповідати єдиному способу. Згідно з дослідженнями, проведеними у праці, наразі дедалі більше виникає суперечок та суперечностей щодо доцільності застосування стратегічного управління в межах швидких змін, спричинених цифровою трансформацією. Так, більш практичної управлінської значущості стало набувати поняття реального часу управління підприємством.

Так, розширений погляд на системний підхід сформувався у вигляді платформного підходу, доповненого функціональними модулями, поділом функціонально-структурних елементів на платформи та координатора учасників стратегічного управління - цифрової платформи [11; 12; 13]. Якщо розглядати архітектурний підхід з позиції представлення стратегічних цілей, бізнес-моделей, бізнес-процесів, інформаційних систем, ІТ-послуг та ІТ-інфраструктури як сукупність елементів системи управління, то такий підхід є розширенням системи.

Стратегічне управління на підприємствах в умовах цифрової економіки пов'язано з діджиталізацією всіх складових системи управління на підприємстві з урахуванням цифрової трансформації, яка відбувається у сучасному світі. У свою чергу, стратегічне управління є безперервним процесом планування, моніторинг, аналізу та оцінки всього того, що необхідно підприємству для досягнення його цілей і завдань у довгостроковій перспективі.

Якщо розглядати розвиток системного управління в цілому, то логічним і закономірним продовженням його стало сценарне управління, що формує кілька стратегічних сценаріїв поточних обставин. Нові підходи до стратегічного управління пов'язані з сучасними уявленнями про функціонування бізнесу. Поява нових

бізнес-сегментів у вигляді бізнес-моделей формує підхід до розробки стратегії з метою забезпечення синергії між існуючими бізнес-моделями. Якщо підприємство взаємодіє з іншими підприємствами, то новий підхід до забезпечення їх спільної роботи пов'язаний з інтеграцією в бізнес-екосистему, де підхід до стратегічного управління кожним підприємством повинен відповідати спільним принципам. У результаті аналізу досліджених наукових робіт зазначимо, що зміни теоретико-практичних засад стратегічного управління зумовлені цифровою економікою та її впливом на внутрішні процеси організацій. Можна також вказати основні напрямки подальшого розвитку стратегічного управління цифровою трансформацією організацій. По-перше, побудова стратегії, заснованої на бізнес-моделях, дозволить швидше інтегрувати новітні цифрові технології в бізнес-процеси всієї компанії, об'єднавши кілька бізнес-моделей організації, розширює можливості бізнес-моделей за рахунок їх взаємопов'язаності, і в результаті підвищує загальну продуктивність. По-друге, екосистемний підхід стане наступним кроком для організацій після того, як вони розробили свої бізнес-моделі, враховуючи, що організації в більшості випадків працюють у співпраці з іншими компаніями.

**Висновки.** Дослідження виявило нові тенденції та виклики стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, що відрізняються від традиційних підходів. Зокрема, використання платформного підходу та цифрових стратегій як базових інструментів адаптації бізнесу до змін цифрової економіки. Також слід наголосити, що успішна цифрова трансформація підприємств потребує не лише технологічних змін, але й комплексної адаптації бізнес-моделей, операційних процесів та організаційних структур, де застосування саме цифрових платформ дозволяє забезпечити безбар'єрну взаємодію учасників бізнес-екосистеми та створити синергію між бізнес-моделями. Вважаємо, що запровадження платформного підходу до стратегічного управління трансформаціями забезпечить централізоване адміністрування цифрових змін, де цифрова платформа відіграє роль координатора, забезпечуючи інтеграцію функціональних модулів і учасників процесу.

Цікавим та перспективним для подальших наукових розвідок нам представляється: 1) концепція стратегічного управління бізнес-екосистемами, які функціонують на основі цифрових платформ, що потенційно дозволяє підприємствам створювати спільні інноваційні продукти та послуги, адаптуючись до умов цифрової економіки; 2) інструментарій для моніторингу

ефективності цифрових стратегій; 3) вплив цифрової трансформації на організаційну культуру та структуру підприємств. Вважаємо, що впровадження портфеля бізнес-моделей як стратегічного інструмента забезпечить інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси та підвищить їхню продуктивність.

Основними напрямками-підходами при розробці типів стратегій цифрової трансформації є: 1) інтеграція цифрових технологій у наявні бізнес-процеси; 2) розробка платформних біз-

нес-моделей; 3) формування бізнес-екосистем. Запропоновані підходи дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики цифрової економіки, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати довготривалий успіх на ринку.

Наведені висновки дозволяють чіткіше сформувати напрями для майбутніх досліджень у сфері стратегічного управління, орієнтованих на розв'язання викликів цифрової трансформації в умовах глобальних змін.

#### Бібліографічний список:

1. A roadmap toward a common framework for measuring the Digital Economy. *OECD Report for the G20 Digital Economy Task Force*. 2020. 123 p. URL: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-commonframework-for-measuring-the-digital-economy.pdf>
2. What is digital business transformation? The essential guide to DX. *I-Scoop: інформаційно-довідковий портал*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
3. Ismail M.H., Khater M., Zaki M. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? *Cambridge Service Alliance*. URL: [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper_Mariam.pdf)
4. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
5. Business Transformation in the Conditions of Digital Economy. *AXIOMQ*. 2022. URL: <https://axiomq.com/blog/business-transformation-in-the-conditions-of-digital-economy>
6. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–19.
7. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
8. Гринько Т.В., Гвінішвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємство: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОР Біла К.О., 2023. С. 121–186.
9. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
10. Digital transformation Guide: Reshaping Your Business to Meet The Digital Age. *Alexsoft*. 2022. URL: <https://www.altexsoft.com/whitepapers/digital-transformation-reshaping-business-to-meet-digital-age>
11. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 249–257. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23>
12. Костинець Ю.В. Стратегічні напрями розвитку ринку послуг в умовах ризиків цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6 (228). С. 43–50.
13. Кулакова С., Житник О. Цифровізація економіки України та e-commerce як її складова. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 196–201. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-29)
14. O'Brein C. What is Digital Transformation? A Guide for Businesses. *Digital Marketing Institute*. 2022. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/digital-transformation-business-guide>
15. Peter Westerveld, Erwin Fiel, Kevin C. Desouza, Guy G. Gable. The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2023. Vol. 32. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>
16. James F. Moore. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. May–June 1993.
17. Яценко В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200>
18. Струк Н., Євтушенко Н., Хлевицька Т., Насад Н., Рязанцев Р. Аналіз впливу цифрових трансформацій на розвиток національних бізнес-структур. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (47). С. 219–221.

#### References:

1. OECD Report for the G20 Digital Economy Task Force (2020) A roadmap toward a common framework for measuring the Digital Economy. 123 p. Available at: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-commonframework-for-measuring-the-digital-economy.pdf>
2. I-Scoop. What is digital business transformation? The essential guide to DX. Available at: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (accessed: 08.22.2024).

3. Ismail M. H., Khater M., Zaki M. (2017) Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? *Cambridge Service Alliance*. Available at: [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper_Mariam.pdf)
4. Panchuk A., Malkova K. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoi stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations of forming a digital strategy for enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (in Ukrainian)
5. AXIOMQ. (2022) Business Transformation in the Conditions of Digital Economy. Available at: <https://axiomq.com/blog/business-transformation-in-the-conditions-of-digital-economy>
6. Kashuba Ya. M. (2011) Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva [Selection of methods and approaches for strategic management of entrepreneurship development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 16–19. (in Ukrainian)
7. Kuzmak O. I. (2016) Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Innovation strategy as a means of stabilizing the development of an industrial enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1–2, pp. 114–118. (in Ukrainian)
8. Hryenko T. V., Hviniashvili T. Z. (2023) Formuvannia systemy konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of a system of competitiveness of business entities in the context of digitalization]. *Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. Hryenko T.V. FOP Bila K.O.*, pp. 121–186. (in Ukrainian)
9. Apalkova V. V. (2015) Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy [The concept of digital economy development in the European Union and prospects for Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 9–18. (in Ukrainian)
10. Alexsoft (2022) Digital transformation Guide: Reshaping Your Business to Meet The Digital Age. Available at: <https://www.altexsoft.com/whitepapers/digital-transformation-reshaping-business-to-meet-digital-age>
11. Bezghin K. S., Doronina O. A. (2020) Paradigma stratehichnoho rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpriemstva [Paradigm of strategic development of the enterprise's management potential]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4, no. 40, pp. 249–257. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23> (in Ukrainian)
12. Kostynets Yu. V. (2020) Stratehichni napriamky rozvytku rynku posluh v umovakh ryzykiv tsyfrovoi transformatsii [Strategic directions for the development of the services market in the face of digital transformation risks]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6, no. 228, pp. 43–50. (in Ukrainian)
13. Kulakova S., Zhytnik O. (2022) Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy ta e-commerce yak yii skladova [Digitalization of the Ukrainian economy and e-commerce as its component]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, vol. 1, pp. 196–201. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-29) (in Ukrainian)
14. O'Brein C. (2022) What is Digital Transformation? A Guide for Businesses. *Digital Marketing Institute*. Available at: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/digital-transformation-business-guide>
15. Westerveld P., Fielt E., Desouza K. C., Gable G. G. (2023) The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 32, issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>
16. Moore J. F. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*.
17. Yatsenko V. (2022) Didzhytalizatsiia – suchasnyi faktor rozvytku biznes-protsesiv [Digitalization is a modern factor in the development of business processes]. *Efektivna ekonomika*, no. 2, pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200> (in Ukrainian)
18. Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T., Nasad N., Riazantsev R. (2022) Analiz vplyvu tsyfrovykh transformatsii na rozvytok natsionalnykh biznes-struktur [Analysis of the impact of digital transformations on the development of national business structures]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 6, no. 47, pp. 219–221. (in Ukrainian)

## STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES FOR BUSINESS MANAGEMENT

### Svitlana Rassadnikova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Economics and International Economic Relations  
*International Humanitarian University, Odesa*

**Summary.** The complex nature of digital transformation poses the task for enterprises not only to implement digital technologies, but also to reorient all activities of the enterprise, aligning it with the digital transformation plan. This means that management must clearly understand what technologies and innovations need to be implemented, how to change business processes so that they are optimized

for the digital age. This means that management must clearly understand what technologies and innovations need to be implemented, how to change business processes so that they are optimized for the digital age. This was the result of the introduction of the new term "digital transformation strategy". In turn, when building a new strategy format, the usual methods of strategic management become irrelevant, which creates new challenges for reviewing traditional approaches to managing a new phenomenon – digital transformation. Taking into account external conditions and the need of companies for updated approaches to strategic management, the purpose of this study is to analyze and theoretically substantiate the strategic management of enterprises in the context of digital transformation. This article examines theoretical approaches to strategic management, the changes of which are due to the influence of digitalization and the external and internal processes of organizations. An attempt is made to analyze modern approaches to strategic management of digital transformation. A comparative analysis of traditional approaches to strategic management and new approaches to strategic management of digital transformation was also conducted, which allowed us to identify directions for the development of theoretical approaches to strategic management in the digital transformation of organizations. The final result of the study identified the main directions for further development of strategic management of digital transformations of organizations based on business models and ecosystems. It is also concluded that the implementation of a business model portfolio as a strategic tool will ensure the integration of digital technologies into business processes and increase their productivity.

**Keywords:** strategic management, enterprise development strategy, information technologies, digital and intellectual technologies, digital transformation, digital economy, digitization, efficiency, competitiveness, ecosystem.

*Стаття надійшла до редакції 08.11.2024*