

JEL Classification: G32, M1, O1

Оксана МЕЛЬНИК

*д.е.н., доцент, Керівниця Офісу розробки та управління проектами, програмами
Агенції регіонального розвитку Хмельницької області,*

Oksana MELNYK

*doctor of economic sciences, Associate professor,
Head of the office of development and management of projects and programs Regional
Development Agency of Khmelnytskyi region
Melnyko@kneu.edu.ua*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

STRATEGIC MANAGEMENT AND CHALLENGES OF MODERN LEADERSHIP IN THE ERA OF DIGITALIZATION

Анотація. Дослідження стратегічного управління та лідерства в епоху цифровізації виходять за межі традиційних економічних підходів. На сьогодні лідер в організаціях це насамперед людина, яка формує візію та місію, а також вміє її інтегрувати для розуміння всією командою. Розкривається різна природа лідерства, а отже стратегічне мислення насамперед інтегрує сучасні підходи до аналізу відкритих та адаптивних систем управління, зазначається роль особистісного зростання через досвід екзистенційних викликів. Дослідження підкреслює необхідність інтеграції цифрових технологій із соціальними та культурними змінами для досягнення стійкого стратегічного розвитку та актуальність в контексті зростаючої конкуренції, які виникають через цифрову трансформацію управлінських процесів.

Ключові слова: стратегічне управління, лідерство, стратегічне мислення, відкрита система, цифровізація.

Abstract. Research on strategic management and leadership in the era of digitalization goes beyond traditional economic approaches. Today, a leader in an organization is primarily a person who forms a vision and mission, and is also able to integrate it for understanding by the entire team. The different nature of leadership is revealed, and therefore strategic thinking primarily integrates modern approaches to the analysis of open and adaptive management systems, notes the role of personal growth through the experience of existential challenges. The Research emphasizes the need to integrate digital technologies with social and cultural changes to achieve sustainable strategic development and relevance in the context of increasing competition, which is ensured through the digital transformation of management processes.

Keywords: strategic management, leadership, strategic vision, open system, digitalization.

Сучасний світ стрімко змінюється під впливом цифровізації, що охоплює практично всі сфери життя: економіку, освіту, управління та соціальну взаємодію. Ці зміни вимагають від лідерів не лише традиційних управлінських навичок, а й здатності до стратегічного мислення, гнучкості та адаптації до нових цифрових технологій. Як зазначає Олександр Саврук [7] зміна природи стратегічного мислення відбувається в 4 напрямках:

1. Зміна розуміння контекстів
2. Зміна правил гри
3. Зміна розуміння цілого (як сукупності його частин)
4. Зміна парадигм стратегічного управління.

Відповідно сутність стратегічного мислення -це комплексний процес, що охоплює три рівні: тактичний, операційний та системний. Системний рівень, зокрема, стає основою

для побудови довгострокової візії організації, де стратегічна ідея формується як результат взаємодії численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У цифрову епоху цей підхід набуває особливої важливості, оскільки інформаційні потоки та швидкість прийняття рішень вимагають від лідерів високої адаптивності та здатності прогнозувати майбутні тренди.

Сучасна теорія стратегії підприємства формується під впливом різних наук — економіка, соціологія, психологія, політологія тощо. Усі вони привносять у теорію стратегії логіку, що є притаманною кожній із визначених областей знань. Це зумовило розвиток стратегії як тріади «змісту — процесу — контексту». Триєдине розуміння стратегії дозволяє враховувати особливості її формування в кожній конкретній ситуації або предметній області і при цьому не ігнорувати її сутність та процес. Контекст — це набір обставин, у яких визначаються зміст і процес стратегії. Стратегічний контекст пов'язаний із питанням «в яку область (предмет) вбудовано зміст і процес». [2]

Якщо більш глибоко досліджувати контекст, то особливо цікавою є тема «стосунки з владою», або ж той баланс у системі «хто управляє- ті ким управляють». Часто люди скаржаться на несправедливість чи зловживання чужою владою, проте рідко задумуються над власним рангом і тим, як його усвідомлення може стати потужним джерелом внутрішньої сили. В епоху цифровізації, коли доступ до інформації і ресурсів стає дедалі відкритішим, важливо розвивати власну свідомість щодо власних можливостей і обов'язків. Лідер, який усвідомлює свій ранг, здатний краще використовувати свої сили для досягнення стратегічних цілей, уникаючи зловживань та конфліктів, що часто виникають через невміння керувати власною владою. [5]

Отже, в такому контексті, стратегічне управління та лідерство виходять за межі традиційних економічних підходів і стають комплексними процесами, що включають не лише технічні та організаційні компетенції, але й екзистенційні виміри. Сучасний лідер це візіонер, що вміє формувати візію організації, що надихатиме його та його команду на досягнення високих результатів. Водночас важливо мати впевненість у тому, що життя має сенс, адже це сприяє формуванню стійкого внутрішнього мотиваційного ресурсу. [5]

Можна виділити наступні ключові виклики стратегічного управління, []

1. Зниження ролі елітного мислення. «Масове суспільство», призводить до ослаблення впливу висококваліфікованих лідерів, адже «масовий людина» часто відкидає спеціалізоване управлінське мислення та підходи, що базуються на довгостроковій перспективі.
2. Відсутність відповідальності та компетенції. Масова культура сприяє появі суб'єкта, який не відчуває особистої відповідальності за наслідки своїх рішень. Це створює умови для хаотичного прийняття рішень, що ускладнює формування чіткої стратегії.
3. Проблема узгодження короткострокових імпульсів із довгостроковою стратегією. Масовість часто керується емоціями та миттєвими потребами, що суперечить необхідності стратегічного бачення, яке вимагає стабільності та системності.
4. Культурне виродження управлінських процесів. Розповсюдження «масової культури» веде до виродження традиційних управлінських цінностей і стандартів, що знижує рівень інноваційності та здатність організацій до адаптації в умовах швидких змін.

Лідерство сьогодні – це не просто вміння керувати людьми, а здатність формувати нову парадигму управління, яка базується на принципах відкритості, самоорганізації та синергії. Сучасні організації функціонують як відкриті системи, де кожна частина взаємопов'язана з іншими, а управлінські рішення повинні базуватися на аналізі не лише внутрішніх показників, але й зовнішнього середовища [2, 6,10]

Подолання викликів сучасного стратегічного управління та лідерства потребують комплексної методології, що інтегрує концепції стратегічного мислення в сучасні відкриті системи управління:

1. Аналіз системного середовища. Використання методів зовнішнього та внутрішнього середовища із доповненням цифрових індикаторів дозволить комплексно оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на організацію, як відкриту систему.
2. Адаптивне стратегічне планування. Лідер повинен передбачити сценарії розвитку, що базуються на моделюванні майбутніх подій, зокрема за допомогою симуляцій та аналізу "що якби". Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни та коригувати стратегію.
3. Формування відкритої корпоративної культури. Формування візії, та створення середовища, де кожен співробітник може вносити пропозиції, експериментувати та долучатися до прийняття рішень, є ключовим фактором успіху. Це сприяє формуванню колективного інтелекту та інновацій.
4. Впровадження цифрових інструментів моніторингу. Сучасні інформаційні платформи та аналітичні інструменти дозволяють в режимі реального часу відслідковувати зміни в середовищі, проводити аналіз даних та прогнозувати тренди. Це забезпечує оперативність прийняття рішень.
5. Навчання та розвиток компетенцій. Систематичне підвищення кваліфікації лідерів і їхніх команд, зокрема у сфері цифрових технологій та управлінських інструментів, забезпечує стійкість організації у часи змін. [1,4]

Варто зауважити, що цифровізація усіх сфер життя створює нові вимоги до управління та лідерства:

- Інформаційна надмірність і швидкість змін. Лідерам необхідно опанувати великі обсяги даних і приймати рішення в умовах невизначеності. Це вимагає розвитку аналітичних здібностей та впровадження сучасних інформаційних систем для оперативного моніторингу та аналізу даних.
- Зміна традиційних моделей управління. Класичні підходи, засновані на ієрархічних структурах, часто виявляються неефективними в умовах швидкоплинних ринкових змін. Сучасний лідер має розуміти принципи відкритих систем, де ключовим є розподіл повноважень, децентралізація та залучення колективного інтелекту.
- Необхідність інновацій та креативності. Для успішної адаптації до цифрових технологій лідери повинні стимулювати інноваційне мислення у своїх командах, створювати умови для експериментів та швидкого впровадження нових рішень.
- Розуміння цінності, як основоположного елементу. З одного боку, підприємство є виробником цінності (створює цінність), з іншого – виступає потенційним об'єктом інтересу для стейкхолдерів бізнесу [3]
- Збереження корпоративної культури. Попри змінність зовнішнього середовища, організації мають розуміти візію та місію, що забезпечує єдність команди та сприяє стійкості до кризових ситуацій.
- Глобальна конкурентоспроможність. Лідери, які орієнтуються на цифрову трансформацію, мають не лише впроваджувати новітні технології, але й розуміти глобальні тренди, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними на світовій арені.

Якщо підходити з практичної точки зору то наразі стратегічне управління організаціями потребує:

- Розробка гібридних моделей управління. Інтеграція традиційних методів з цифровими інструментами та ШІ дозволить створити ефективну систему прийняття рішень, що враховує як історичний досвід, так і сучасні інновації.
- Створення мережових структур. Переорієнтація організаційної структури на моделі мережі сприятиме децентралізації, підвищенню гнучкості та швидкому обміну інформацією між підрозділами.
- Інвестування у цифрову трансформацію. Забезпечення високоякісної інформаційної інфраструктури, впровадження систем Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання допоможе оптимізувати процеси моніторингу та оцінювання стратегічних рішень.

- Формування культури стратегічного мислення. Підвищення усвідомлення серед лідерів ролі стратегічного мислення та впровадження систем регулярного аналізу результатів допоможуть побудувати візію розвитку.
- Партнерство та співпраця. Взаємодія з академічними установами, консалтинговими агентствами та міжнародними партнерами дозволить організаціям отримувати новітні знання та практичний досвід, що сприятиме інноваційності та стійкості до зовнішніх викликів. [2,9,10]

Стратегічне управління набуває нового виміру, що вимагає від лідерів не лише класичних управлінських навичок, але й глибокого розуміння сучасних технологій та системного мислення. Цифрова трансформація створює як можливості, так і серйозні виклики, з якими мають боротися організації для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Інтеграція відкритих систем, гнучкість управлінських структур та постійне навчання є ключовими чинниками успішної адаптації до швидких змін. Розробка та впровадження комплексної методології стратегічного управління дозволить лідерам ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, забезпечуючи сталий розвиток організації. Нарешті, стратегічне управління повинно розглядатися як постійний процес, де кожна зміна в середовищі стає можливістю для розвитку, а кожна невдача – уроком на шляху до успіху.

Сучасні виклики цифрової трансформації вимагають від лідерів не тільки адаптації до нових технологій, але й глибшого розуміння соціальних і культурних змін. Людина, яка розуміє важливість візії та місії організації, набуває нового погляду управління, що може стати рушійною силою у формуванні стратегічного бачення. Таке розуміння візії допомагає лідерам визначити пріоритети, які виходять за рамки матеріального благополуччя, і зосередитись на розвитку людських ресурсів, соціальної справедливості та етичних норм.

Отже, стратегічне управління та лідерство в епоху цифровізації — це багатовимірний процес, який поєднує економічну ефективність із особистісним зростанням, етичними принципами та трансцендентними цінностями. Лідер, що здатний поєднати високі технологічні компетенції з усвідомленням власної внутрішньої сили, зможе не лише ефективно керувати організацією, але й надихати інших на пошук сенсу у швидкоплинному світі сучасних викликів.

Література

1. А. П. Наливайко Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка]. — Київ : КНЕУ, 2013. — 454 с
2. Мельник О. В. Розвиток теорії стратегії капіталізації підприємства / О. В. Мельник // Вісник університету банківської справи. – 2019. – № 2 – 3 (35 – 36). – С. 41-46.
3. О. В. Мельник Ціннісні аспекти економічного зростання підприємств / О. В. Мельник // Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. – 2020. № 4. – С. 136-143
4. А. Сливоцький Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Львів. Видавництво УКУ 2019.320 с.
5. Н. Треніна матеріали порталу Простір смислотворення URL: <https://sensemaking.space/>
6. В.О. Пекар. Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування/ Валерій Пекар -2ге вид.доп.- Харків: Фоліо,2024.-191 с.
7. О.Саврук, навчальні матеріали програми «Стратегічне мислення: від ідеї до втілення» URL: <https://kmbbs.ua/ua/edp/strategy/strategichne-mislennya-strategichna-ideya-v-biznesi>
8. Портер, М. (2007). Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів (3-є вид., пер. з англ. І. Мінервін). Москва: Альпіна Бізнес Букс.

9. Хоце Ортеги-и-Гассета Бунт мас URL: <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/1950/file.pdf>
10. Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World Margaret J. Wheatley URL: <https://kmbs.ua/ua/article/leadership-new-science>

References

1. Nalivayko, A. P., Reshetnyak, T. I., Yevdokymova, N. M., et al. (2013). Stratehiya pidpryyemstva: Adaptatsiya orhanizatsiy do vplyvu svitovykh suspil'no-ekonomichnykh protsesiv [Enterprise Strategy: Adapting Organizations to the Influence of Global Socio-Economic Processes]. Kyiv: KNEU. (454 pages).
2. Melnyk, O. V. (2019). Rozvytok teorii stratehiyi kapitalizatsiyi pidpryyemstva [Development of the Theory of Enterprise Capitalization Strategy]. Visnyk Universytetu Bankivs'koyi Spravy (Issue 2–3 (35–36)), 41–46.
3. Melnyk, O. V. (2020). Tsinnisni aspekty ekonomichnoho zrostannya pidpryyemstv [Value Aspects of the Economic Growth of Enterprises]. Ekonomichny Visnyk. Seriya: Finansy, Oblik, Opodatkovannya, (4), 136–143.
4. Slyvotsky, A. (2019). Davyd peremahaye: Dyscyplina nespivmirnoyi peremohy [David Wins: The Discipline of Disproportionate Victory]. Lviv: UKU Publishing. (320 pages).
5. Trenina, N. (n.d.). Materials from the "Prostir Smyslotvorennya" Portal. Retrieved from <https://sensemaking.space/>
6. Pekar, V. O. (2024). Riznobarvnyy menedzhment: Evolyutsiya myslennya, liderstva ta keruvannya [Colorful Management: The Evolution of Thinking, Leadership, and Management] (2nd ed., supplementary ed.). Kharkiv: Folio. (191 pages).
7. Savruk, O. (n.d.). Teaching Materials for the Program “Stratehichne myslennya: vid ideyi do vtilennya” [Strategic Thinking: From Idea to Implementation]. Retrieved from <https://kmbs.ua/ua/edp/strategy/strategichne-mislennya-strategichna-ideya-v-biznesi>
8. Porter, M. (2007). Konkurentna stratehiya. Metodyka analizu haluzey i konkurentiv [Competitive Strategy: A Methodology for Industry and Competitor Analysis] (3rd ed., Trans. I. Minervin). Moscow: Alpina Business Books.
9. Ortega y Gasset, J. (n.d.). The Revolt of the Masses [Бунт мас]. (Original work published 1986). URL: <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/1950/file.pdf>
10. Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World Margaret J. Wheatley URL: <https://kmbs.ua/ua/article/leadership-new-science>