

УДК 334.02

Шерстюк Р.П., Неділенько В.Б., Кернаджук П.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

Sherstiuk R., Nedilenko V., Kernadzhuk P.

EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS: MODERN APPROACHES

Однією з ключових причин недостатньо швидкої чи невдалої цифрової трансформації українських підприємств експерти називають низьку ефективність систем управління, пов'язану як з відсутністю досвіду в сфері управління за умов цифрової трансформації, так і з недосконалістю механізмів такого управління.

У широкому значенні цифрова трансформація визначається як перехідний стан, в якому цифрові технології стають ключовою та невід'ємною детермінантою розвитку, у вужчому – як вирішення завдань бізнесу засобами інформаційних технологій. Рівень змін у процесі трансформації виходить за межі переходу на нові технології та визначається як зміна в парадигмі управління та організації бізнесу, що заснована на швидкій, гнучкій і безперервній зміні взаємодії з зовнішнім середовищем та всередині підприємства. Ключові зміни стосуються економіки бізнесу, бізнес-моделей, форми продуктів та послуг, управління ланцюжками створення вартості, бізнес-процесів, організаційної структури підприємства, організації праці та підходів до управління людськими ресурсами. Істотним результатом цифрової трансформації є поява нових форм бізнес-моделей. Умови цифрової трансформації вимагають посилення ролі управління людськими ресурсами та сприяють появі нових форм і практик управління людським капіталом. Розглянемо низку аспектів впливу цифрової трансформації на теорію та практику менеджменту.

Зміни, пов'язані з цифровою трансформацією, створили нові виклики культури ризику для управління на всіх рівнях та горизонтах управління підприємствами. Наукова думка все частіше озвучує ідею про те, що стратегічне управління недоцільно вважати ефективним в умовах швидких змін, що відбуваються в сучасному світі, а цифрова трансформація вимагає радикального скорочення часу вирішення управлінських завдань, що обґрунтовує управління за шкалою реального часу. Як спосіб реалізації цього підходу пропонується ситуаційне управління або в його традиційному варіанті, заснованому на застосуванні індуктивного та дедуктивного виведення на логіко-лінгвістичних моделях ситуацій, або в адаптованому вигляді. Необхідність переходу до ситуаційного управління обґрунтовується тим, що стратегічні цілі вважаються нечіткими та віртуальними, а потреба в адаптації існуючих управлінських підходів – зростанням складності завдань управління, яка стає «на порядок вище». Додатковий виклик для стратегічного управління пов'язаний з відсутністю повного розуміння того, що є стратегією трансформації, які проблеми вона вирішує і як узгоджується з тактичними завданнями. Важливими обмежувальними чинниками є також нерозуміння цінності та ризиків проєктів цифрової трансформації, брак досвіду чи успішних практик.

Незважаючи на наявність подібних точок зору, домінує думка про необхідність та важливість стратегічного управління підприємствами в умовах цифрових перетворень. Швидке зростання підприємств протягом тривалого часу можливе лише за наявності стратегічного управління, за якого сучасна діяльність спрямована на активну підготовку

майбутнього зростання. Особливо важлива роль стратегічного управління для підприємств з високою фондомісткістю, до числа яких відносяться компанії сировинного сектору. Принагідно зазначимо, що протягом останніх років у цих компаніях спостерігалось переважання тактичного підходу над стратегічним, першочерговим було вирішення короткострокових завдань, таких як скорочення витрат та підвищення прибутковості існуючих активів. До основних інструментів стратегічного зростання компаній цього сектору відносяться технологічні інновації, а також використання альтернативних схем фінансування та формування галузевої екосистеми.

Незважаючи на те, що комплексні дослідження сценарного менеджменту як цілісної управлінської концепції датуються початком 2000-х рр., активне її обговорення збігається з переходом до масштабних процесів цифрової трансформації української економіки. Подібний інтерес обумовлений об'єктивними причинами, насамперед стрімкою зміною властивостей середовища, для опису яких часто використовується аббревіатура VUCA (Volatility – волатильність, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність та Ambiguity – неоднозначність) та зростанням нелінійності систем (сучасних компаній). У таких умовах затребувані три компоненти сценарного менеджменту: системне мислення, стратегічне мислення, довгострокове планування.

Важливо звернути увагу ще на один принциповий аспект сценарного менеджменту. Його суть полягає в тому, що лише розробки альтернативних стратегій (сценаріїв) недостатньо. Компанія повинна вміти плавно переходити від одного сценарію до іншого за зміни передумов. В іншому випадку розуміється сценарне планування в межах стратегічного менеджменту. Аналіз досліджень у сфері сценарного менеджменту підтвердив, що розробка сумісних між собою сценаріїв та процедур переходу від одного сценарію до іншого вимагає концентрації зусиль наукової спільноти в контексті підвищення практичного застосування вказаної концепції для стратегічного управління компаніями в умовах цифрової трансформації.

Ще однією концептуальною зміною в стратегічному управлінні, на нашу думку, є орієнтація на результати, які не приносять прямої вигоди підприємству. Ця зміна пов'язана з активним розвитком та впровадженням ідей сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності [1]. З погляду стратегічного управління необхідно прийняти до уваги два аспекти. Перший – це присутність у більшості трактувань корпоративної соціальної відповідальності такої складової, як дискреційні обов'язки підприємства стосовно стейкхолдерів. Другий – наявність відстроченої економічної рентабельності при виконанні компанією соціальних зобов'язань. У цьому контексті необхідність включення до циклу управління на всіх стадіях завдань, пов'язаних з корпоративною соціальною відповідальністю, з урахуванням зазначених аспектів призводить до експоненційного зростання складності об'єкта управління, вимагає розробки нових підходів та використання нових механізмів управління.

Таким чином, перелічені зміни створюють додаткові виклики для практики стратегічного управління, яке затребуване в переважній більшості українських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ashrafi M., Magnan G., Adams M., Walker T. Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. Sustainability. 2020. № 12 (3). 17 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12030760>.