

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-71>

УДК 339.9:338.242.2:658.8:004.738.5

# ОСОБЛИВОСТІ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗУВАННЯ

## FEATURES OF HARMONIOUS DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Микитин Олег Зеновійович**

кандидат технічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9016-6757>**Рогожинська Анастасія Владиславівна**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2594-2176>**Mykytyn Oleh, Rohozhynska Anastasiia**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню сучасних особливостей гармонійного розвитку стратегічного управління за умов цифровізування. Досліджено перспективи для гармонійного економічного розвитку на основі застосування переваг цифровізування при формуванні систем стратегічного управління. В статті охарактеризовано ключові аспекти стратегічного управління за умов цифровізування. Визначено, що цифровізування, активне запровадження, розвивання новітніх технологій у діяльності підприємств спричинятиме також зміни (динаміку) у підходах щодо забезпечування конкурентних позицій на ринках. Розглянуто основні ефекти від цифровізування вітчизняного підприємництва. Запропоновано механізм застосування цифрових інструментів (цифровізування) в процесі формування, розвитку конкурентних переваг вітчизняних підприємств, який базуватиметься на основних їх бізнес-процесах.

**Ключові слова:** стратегія, цифровізація, партнерство, розвиток, бізнес-процеси, ефективність, стратегічне управління.

The purpose of the article is to study the peculiarities of harmonious development of strategic management in the context of digitalization. The development of a development strategy is an important point both in the context of constant dynamics of the internal and external environments and in the context of the mission, goals, and policies of an individual business entity. This is primarily due to the urgent need to optimize their activities. The article is devoted to the study of modern features of harmonious development of strategic management in the context of digitalization. The article uses such research methods as analysis, systematization, analogies, and others. The article examines the prospects for harmonious economic development based on the use of the advantages of digitalization in the formation of strategic management systems. The article characterizes the key aspects of strategic management in the context of digitalization. It is determined that digitalization, active introduction and development of the latest technologies in the activities of enterprises will also entail changes (dynamics) in approaches to ensuring competitive positions in the markets. The main effects of the digitalization of domestic entrepreneurship are considered. The use of digital technologies will help to increase the levels of productivity, production efficiency, etc., and will allow improving the quality of products and services, reducing negative deviations of quality parameters. The author proposes a mechanism for the use of digital tools (digitalization) in the process of formation and development of competitive advantages of domestic enterprises, which will be based on their main business processes. The practical significance is that the mechanism for implementing a strategy for achieving competitive advantages by domestic enterprises in the context of digitalization is a set of directions, measures, tools aimed at achieving a competitive position of a domestic enterprise in the market by introducing advanced technologies into business processes, which will allow to achieve a cost leadership position, differentiate products (its product range), services in the market, and a strategy for entering foreign markets, which is highly relevant in the context of European integration.

**Key words:** strategy, digitalization, partnership, development, business processes, efficiency, strategic management.



**Постановка проблеми.** Розроблення стратегії розвивання виступає важливим моментом як за умов постійної динаміки внутрішнього, зовнішнього середовищ, так і у контексті місії, цілей, політики окремого суб'єкта підприємництва. Передусім це є пов'язаним із актуальною необхідністю оптимізування їх діяльності. За умов всесвітньої пандемії, війни з росією, розвиванням Індустрії 4.0 тощо закономірним є суттєве зростання значення науки, інновацій, цифрових технологій в суспільстві, економіки знань (ключового «чиннику розвивання світового господарства, що формує глобальне конкурентне середовище економіки знань») [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд літературних джерел показав значний інтерес до тематики розвитку стратегічного управління за умов цифровізування. Проблематикою становлення і гармонійного розвитку стратегічного управління підприємств за умов цифровізування займалися такі фахівці, як Аносф І. [14], Артеменко Л. П. [1], Архипова Т. В. [2], Вуек Х. [7], Грибіненко О. [3], Гузенко А. О. [4], Двуліт З. П. [7], Дзеніс В. О. [5], Дзеніс О. О. [5], Єлець О. П. [6], Жук О. [9], Завербний А. С. [7; 8; 9; 11], Залізна Л. В. [9], Кифяк В. І. [10], Корюгін А. В. [2], Ломага Ю. [8], Петрук Ю. В. [1], Пешко М. [11], Подра О. П. [12], Портер М. [15], Яценко В. В. [13] та багато інших.

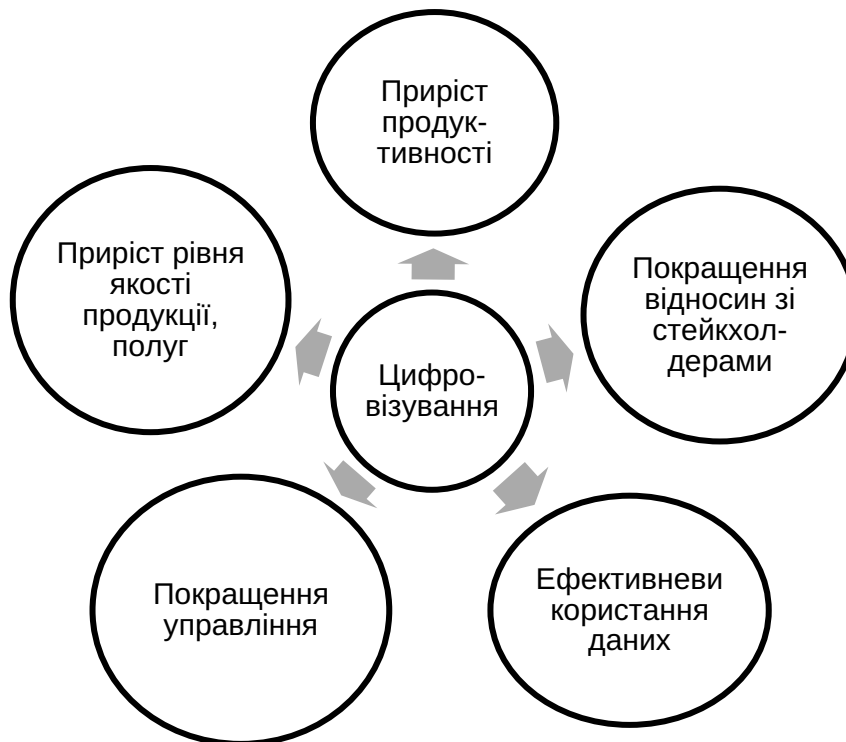
**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на значні дослідження проблеми, поза увагою все ж залишається гармонійний розвиток стратегічного управління за умов цифровізування.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основними цілями статті виступають дослідження особливостей гармонійного розвитку стратегічного управління за умов цифровізування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні високо динамічні темпи розвивання економічного середовища суттєво впливають і відобразатимуться на діяльності підприємств, як на основоположних економічних суб'єктах. У надзвичайно динамічному середовищі за умов мінливості тенденцій, умов щодо ведення підприємницької діяльності тощо дієвим практично-орієнтованим підходом виступає процесуальний (процесійний) підхід до управління бізнесом. Даний підхід є чітко спрямованим на приведення до відповідності зовнішнього середовища всіх внутрішніх процесів підприємства. Основою процесійного підходу виступає формування

бізнес-процесів із урахуванням цінності для його споживачів. Фактично застосування вказаного підходу є механізмом щодо «формування конкурентних переваг» [10, с. 72]. Вважаємо, що саме застосування процесійного підходу під час формування системи управління вітчизняними підприємствами повинно стати стратегічною концепцією для формування та подальшого розширення, збереження ними власних конкурентних переваг аграрного бізнесу за умов цифровізування [10, с. 72]. У загальному цифровізування суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств. Виокремимо ключові ефекти, що можуть посприяти поліпшенню, підвищенню рівня ефективності, забезпечити підприємствам конкурентні переваги (рис. 1). Застосування цифрових технологій сприятиме збільшенню рівнів продуктивності, ефективності виробництва тощо, дозволятимуть підвищувати рівень якості продукції/послуг, знижуючи негативні відхилення якісних параметрів. Застосування даних, деталізованого аналізування за допомогою цифрових інструментів, дозволить краще розуміти потреби ринку, миттєво дізнаватися поточні, прогнозувати майбутні тенденції відносно виробництва, збуту продукції тощо. Удосконалення, розвивання системи управління, зокрема комунікування можливе за рахунок використання таких цифрових технологій, як хмарні технології, програми управління бізнесом тощо (рис. 1). Цифровізування також спростить і покращить рівень відносин, партнерства зі стейкхолдерами [10, с. 72–73] тощо.

Цифровізування, активне запровадження, розвивання новітніх технологій у діяльності підприємств спричинятиме також зміни у підходах щодо забезпечування конкурентних позицій на ринках. Адаптування до сучасних змін вітчизняними підприємствами повинно забезпечуватися внутрішніми змінами у їх системах діяльності, бізнес-процесах, відображатися у їх гармонійному стратегічному розвиванні. Економічні процеси володіють динамічним характером [2], деколи навіть високо динамічним. І саме ця динаміка спричиняє гостре конкурування, потреби для підприємств адаптуватися до неї, використовувати потенційні можливості. Тому, який суб'єкт підприємництва швидше адаптуватиметься, той і переможе безпосередньо у конкурентній боротьбі. Українські вчені, практики володіють значними здобутками у площині вивчення розвитку стратегічних напрямів управління конкурентними пере-



**Рис. 1. Очікувані ключові ефекти від цифровізування вітчизняного підприємництва**

*Джерело: побудовано на основі систематизування [4, 5, 10, с. 72–74]*

вагами підприємницьких формувань. Стратегічні перспективи інноваційно-цифрового розвитку вітчизняного виробництва, на думку вчених, слід розглядати в аспектах суттєвої обмеженості ресурсів (перш за все фінансових, а через війну й інших видів, знищуваних безперестанно росією), структурної перебудови (реформування) галузей, формування сприятливої ціни на продукцію (послуги) та процесів ціноутворення, розширення їх асортименту тощо [10, с. 73]. Особливої уваги під час розроблення стратегій гармонійного розвитку вітчизняного підприємництва, його конкурентних переваг, бізнесу науковці надають питанню щодо формування економічного, технологічного, технічного, екологічного, соціального ефектів. Сучасні умови глобальної кризи, військово-загарбницькі дії росії вимагають продовження детальних наукових досліджень щодо питання розроблення технологій, методів стратегічного управління процесами і конкурентними перевагами саме вітчизняних підприємств задля зміцнення рівня їх конкурентоспроможностей. Сучасний рівень забезпечення стратегічного розвитку вітчизняних підприємств відбувається за допомогою використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, оскільки відбувається

суцільне діджиталізування (діджиталізація) підприємництва й інших сфер життєдіяльності. Для цього необхідно відповідним чином сформувати портфель альтернативних довгострокових (стратегічних) планів, обрати базову стратегію для поведінки підприємств на ринку. Революційні (а не еволюційні) виклики зовнішнього оточення вимагають своєчасного реагування вітчизняних підприємців на підставі використання сучасного інструментарію стратегічного аналізування, планування, організування тощо. Формування стратегічного управління конкурентними перевагами вітчизняних підприємств за умов цифровізації (цифровізування) вимагає розроблення, впровадження сучасних стратегій, підходів, задля переваг використання новітніх, інноваційних, цифрових технологій з метою підвищення рівня продуктивності, рівня ефективності, рівня конкурентоспроможності, рівня прибутковості тощо. Ключовими аспектами стратегічного управління конкурентними перевагами за умов цифровізування є наступні (див табл. 1). Зарубіжний досвід реалізування стратегічного управління в умовах цифровізування також може бути джерелом для цінних уроків, впровадження інновацій, використання досвіду, знань для вітчизняних підприємств.

Таблиця 1

## Характеристика ключових аспектів стратегічного управління за умов цифровізування

Ключові аспекти стратегічного управління за умов цифровізації	Коротка характеристика аспектів
Цифрове трансформування [2; 11; 13]	Активне розвивання, запровадження цифрових технологій, зокрема, інтернет-речей, дронів, машинного навчання, аналітики даних, блокчейну, інших. Вказані аспекти мають стати ключовими компонентами стратегії, що дасть приріст рівню продуктивності, зменшить рівень витрат, втрат, покращить системи управління ресурсами тощо
Моделювання [4]	Активне застосування за умов цифровізування шляхом створення віртуальної моделі у виробничих процесах з метою тестування і оптимізування на ній необхідних змін, виявлених під час контролювання (регулювання).
Нарощування рівня якості та стійкості [1; 4]	Використання цифровізованих (діджиталізованих) технологій дозволить підвищувати рівні якості, стійкості продукції завдяки гармонійному розвитку, удосконаленню процесів, зменшення рівня витрат і втрат тощо
Оптимізування системи управління ресурсами [1; 2]	Цифрові рішення зможуть допомагати, покращувати управління ресурсами, забезпечуючи високоефективне їх використання, зменшувати рівні витрат та втрат тощо
Маркетингова діяльність, налагодження тісних взаємозв'язків із клієнтами [2; 6; 8; 13]	Застосування цифрових медіа, діджитал-маркетингу допоможе підприємствам підвищувати свою «видимість» на ринку, взаємодіяти з їх клієнтами, іншими стейкхолдерами для задоволення потреб, очікувань тощо
Аналізування даних, прийняття управлінських рішень [9]	Величезні обсяги даних зможуть використовуватися для аналізування, прогнозування для прийняття і обґрунтування кращих стратегічних управлінських рішень [9]
Доповнена, віртуальна реальність [4]	Застосовуються для навчання і прийняття необхідних управлінських рішень
Кібербезпека	Важливо підвищити рівень кібербезпеки за умов цифровізування, оскільки саме цифрові технології зможуть піддаватися кібератакам, порушенню безпеки тощо
Навчання, розвиток [12; 13]	Цифровізування вимагатиме навчання персоналу, розвитку його навичок задля ще ефективнішого використання цифрових технологій тощо
Партнерство та інновації [4]	Важливим є напрямок співробітництва з партнерами, задля сприяння залучення передових інновацій, розвитку нових рішень тощо

Джерело: систематизовано на основі [3; 4, с. 304–307; 8; 9; 10; 11; 12; 13]

Як змінюються конкурентні переваги підприємств залежно від імплементації цифрових інструментів у бізнес-процеси наведено на рис. 2.

Основою формування стратегічних конкурентних переваг відповідно до процесійного підходу буде виділення у кожному бізнес-процесі підприємства конкурентної переваги (цінності для споживача), враховуючи сучасні виклики такі як пандемія, військові дії, невідомість та цифровізування.

**Висновки.** Задля збереження та розвитку конкурентоспроможності в умовах

війни вітчизняні підприємства можуть вдосконалювати свої бізнес-стратегії, шукати альтернативні ринки та можливості для диверсифікування, впроваджувати ефективні цифрові технології, вдосконалювати управління ресурсами тощо. Звісно, важливою у цифровізуванні є підтримка держави, міжнародних організацій. Вона також необхідна для зменшення впливу війни на вітчизняну економіку, забезпечення стабільності в ній.

У загальному цифровізування володіє значним впливом на рівень конкурентоспроможності підприємств. Механізм реалізування

стратегії досягнення конкурентних переваг вітчизняними підприємствами за умов цифровізування є комплексом напрямків, заходів, інструментів спрямованих на досягнення конкурентної позиції вітчизняного підприємства на ринку шляхом впровадження передових

технологій у бізнес-процеси, що дозволить досягати позиції лідерства за витратами, диференціювати продукцію (її асортиментний ряд), послуги на ринку, стратегію виходу на зовнішні ринки, що є над актуальним за євроінтеграційних умов.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артеменко Л. П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. № 22, 2022. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143>
2. Архипова Т. В., Корюгін А. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.65>
3. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини*. 16. 2018. С. 35–37.
4. Гузенко А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. дис. ... доктор філософії: 292. Вінниця. 2022. 353 с.
5. Дзеніс В. О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. 13. С. 67–70.
6. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. 1. С. 58–64.
7. Завербний А. С., Двудіт З. П., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 43. 2022. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
8. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
9. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
10. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. № 7–8. С. 70–77.
11. Пешко М., Завербний А.С. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>
12. Подра О. П., Рогожинська А. В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5, № 1. С. 224–235.
13. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042>.
14. Ansoff I. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1. P. 131–148.
15. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 1985. 557 p.

#### REFERENCES:

1. Artemenk L. P., Petruk Yu. V. (2022). Osoblyvosti strategichnogo planuvania pidpryjemstva v kryzovykh umovakh [Peculiarities of strategic planning of an enterprise in crisis conditions]. *Ekonomicznyj visnyk NTUU "KPI"*. 22. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (in Ukrainian)
2. Arkhypova T. V., Koriugin A. V. (2023). Cyfrovizacija upravlynya marketyngovuju dijalnistiu pidpryjemstva [Digitalization of enterprise marketing management]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.65> (in Ukrainian)
3. Grybinenko O. (2018). Didzhitalizacija ekonomiky v novij paradygmi cyfrovij transformaciji [Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny*, 16, 35–37. (in Ukrainian)
4. Guzenko A. O. (2022). Strategichnyj rozvytok pidpryjemstva v umovakh globalnogo knkurentnogo serdovyshcha ekonomiky znan [Strategic development of an enterprise in the global competitive environment of the knowledge economy]. dis. ... PhD: 292. Vynycia. 353 p. (in Ukrainian)

5. Dzenis V. O., Dzenis O. O. (2017). Rozrobka napriamiv pidvyshchenia mizhnarodnoji konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Development of directions for improving the international competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, 13, 67–70. (in Ukrainian)
6. Yelec O. P. (2016). Sytnist konkurenciji ta konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [The essence of competition and enterprise competitiveness]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoji inzhenernoji akademiji*, 1, 58–64.
7. Zaverbnyj A. S., Dvulit Z. P., Vujek Kh. (2022). Osoblyvosti formuvania logistychnykh lanciugiv v umovakh vijny ta u pisliavojenyj period [Peculiarities of the formation of logistics chains in the conditions of war and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
8. Zaverbnyj A. S., Lomaga Yu. (2022). Problemy ta perspektyvy formuvania logistychnykh lanciugiv postachania u vojenyj period za umov aktyvizuvania evrointegraciji [Problems and Prospects for the Formation of Logistics Supply Chains in Wartime in the Context of Intensified European Integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
9. Zaverbnyj A. S., Zalizna L. V., Zhuk O. (2023). Osoblyvosti formuvania metodiv pryjnatia rishen vitchyznianymy pidpryjemstvamy u zovnishnoekonomichnij dijalnosti: informacijnyj aspekt [Peculiarities of Formation of Methods of Decision-Making by Domestic Enterprises in Foreign Economic Activity: Information Aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
10. Kyfiak V. I. (2023). Strategichne upravlinia konkurentnymy perevagamy agrarnykh pidpryjemstv v umovakh cefrovizaciji [Strategic management of competitive advantages of agricultural enterprises in the context of digitalization]. *Agrosvit*, 7–8, 70–77. (in Ukrainian)
11. Peshko M., Zaverbnyj A.S. (2023). Didzhitalizacija ukrajinskoji ekonomiky v umovakh evrointegraciju [Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>
12. Podra O. P., Rohozhynska A. V. (2023). Osoblyvosti rozvytku elektronogo biznesu v umovakh stanovlenia cyfrovoji ekonomiky [Peculiarities of e-business development in the context of the digital economy]. *Menedzhment ta pidpryjemnytvo v Ukraini: etapy stanovlenia i problemy rozvytku*, 5.1, 224–235. (in Ukrainian)
13. Yacenko V. V. (2022). Didzhitalizacija – sychasnyj faktor rozvytku biznes-procesiv [Digitalization is a modern factor in the development of business processes]. *Efektivna ekonomika*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042>
14. Ansoff I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 1. P. 131–148.
15. Porter M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 557 p.