

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.15>
УДК 658

О. В. Вакун,

к. е. н., доцент, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7774-7204>

В. С. Король,

к. е. н., доцент, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

O. Vakun,

PhD in Economics, Associate Professor, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management West Ukrainian National University

V. Korol,

PhD in Economics, Associate Professor, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management West Ukrainian National University

DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ERA OF DIGITALIZATION

Цифровізація є об'єктивним процесом, який відкриває великі можливості, якщо його враховувати у стратегічному управлінні. На даний час невирішеним є питання того, як саме цифровізацію враховувати у стратегічному управлінні підприємством, оскільки незрозумілим є характер впливу цифровізації на стратегічне управління. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє їх пришвидшити, оптимізувати, автоматизувати і при цьому накопичити великі обсяги даних про різні аспекти діяльності підприємства. Після обробки даних отримана інформація може використовуватись для подальшого удосконалення бізнес-процесів підприємства. Така трансформація бізнес-процесів неминуче впливає і на розвиток стратегічного управління. Топ-менеджмент компаній повинен враховувати тенденції та можливості цифровізації у плануванні та оцінці довгострокових перспектив розвитку компанії. Крім того, цифровізація впливає не лише на внутрішнє середовище компанії, але і на зовнішнє середовище, зокрема клієнтів компанії, взаємодія з якими також переходить у цифрове середовище. Із впровадженням цифровізації змін зазнає і стратегічне управління. Якщо компанія проводить цифровізацію не окремих бізнес-процесів чи їх ланок, а повну цифровізацію, то це впливає не лише на порядок та швидкість бізнес-процесів, це впливає на саму філософію їх здійснення. Масштабна та всеохоплююча цифровізація кардинально змінює та перебудовує функціонування та взаємодію усіх елементів компанії. Цифрова трансформація дозволяє отримати значні конкурентні переваги шляхом кардинальної трансформації філософії бізнес-процесів компанії та взаємодії зі споживачами. Проте, отримання цих конкурентних переваг вимагає перебудови стратегічного управління підприємства у відповідності до процесів цифровізації. Стратегічне управління повинно повністю бути перебудоване у відповідності до філософії цифровізації. Це означає, що змінюється концепція управління підприємством, відбувається перехід на

управління на основі аналітики даних, трансформується управління людськими ресурсами та управління ризиками.

Digitization is an objective process that opens up great opportunities if it is taken into account in strategic management. However, the question of how digitalization should be taken into account in the strategic management of an enterprise is currently unresolved, since the nature of the impact of digitalization on strategic management is unclear. Digitization of business processes allows them to be accelerated, optimized, automated and at the same time accumulate large volumes of data on various aspects of the company's activities. After data processing, the obtained information can be used for further improvement of the enterprise's business processes. Such a transformation of business processes inevitably affects the development of strategic management. The top management of companies should take into account the trends and opportunities of digitalization in planning and evaluating the long-term prospects of the company's development. In addition, digitalization affects not only the internal environment of the company, but also the external environment, in particular, the company's customers, interaction with whom is also moving into a digital environment. With the introduction of digitalization, strategic management is also undergoing changes. If the company carries out digitization not of individual business processes or their links, but full digitization, then this affects not only the order and speed of business processes, it affects the very philosophy of their implementation. Large-scale and comprehensive digitalization is radically changing and restructuring the functioning and interaction of all elements of the company. Digital transformation makes it possible to obtain significant competitive advantages through a radical transformation of the philosophy of the company's business processes and interaction with consumers. However, obtaining these competitive advantages requires the restructuring of the strategic management of the enterprise in accordance with the processes of digitalization.

Strategic management must be completely rebuilt in accordance with the philosophy of digitization. This means that the concept of enterprise management is changing, there is a transition to management based on data analytics, human resource management and risk management are being transformed.

Ключові слова. *Стратегічне управління, цифровізація, бізнес-процеси, аналітика даних, конкурентні переваги*

Keywords: *Strategic management, digitalization, business processes, data analytics, competitive advantages*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію різних аспектів людської діяльності, зокрема і бізнесу. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє їх пришвидшити, оптимізувати, автоматизувати і при цьому накопичити великі обсяги даних про різні аспекти діяльності підприємства. Після обробки даних отримана інформація може використовуватись для подальшого удосконалення бізнес-процесів підприємства. Така трансформація бізнес-процесів неминуче впливає і на розвиток стратегічного управління. Топ-менеджмент компаній повинен враховувати тенденції та можливості цифровізації у плануванні та оцінці довгострокових перспектив розвитку компанії. Крім того, цифровізація впливає не лише на внутрішнє середовище компанії, але і на зовнішнє середовище, зокрема клієнтів компанії, взаємодія з якими також переходить у цифрове середовище.

Цифровізація є об'єктивним процесом, який відкриває великі можливості, якщо його враховувати у стратегічному управлінні. Проте, на даний час невирішеним є питання того, як саме цифровізацію враховувати у стратегічному управлінні підприємством, оскільки незрозумілим є характер впливу цифровізації на стратегічне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наявні дослідження із впливу цифровізації на різні аспекти економічної діяльності свідчать про важливість цієї тенденції. Дослідження, проведене Массачусетським технологічним інститутом, свідчить про те, що лише одна з чотирьох зареєстрованих компаній повністю оцифрувала свої внутрішні процеси. Це може загрожувати бізнесу, оскільки автоматизація та стандартизація є ключовими кроками на шляху до цифрової трансформації [10].

В іншому дослідженні зазначається, що цифрова трансформація є складним викликом для компаній, оскільки вона пов'язана з технологічними інноваціями, такими як аналітика великих даних, штучний інтелект та соціальні мережі. Швидка зміна парадигми бізнесу може бути складною для розуміння нових тенденцій, але їх необхідно використовувати як свою перевагу. З огляду на таку тенденцію, стати цифровим лідером означає використовувати стратегічні інновації, щоб перевершити конкурентів та змінити спосіб ведення бізнесу [6].

Newman доходить висновку про те, що цифровізація дозволяє компаніям запропонувати своїм клієнтам нові продукти та розширену ціннісну пропозицію, що в кінцевому підсумку має потенціал змінити спосіб ведення бізнесу [6].

В багатьох галузях промисловості вже спостерігається відчутний вплив цифрової трансформації на бізнес. Хоча в різних галузях рівень цифровізації може бути різним, дослідники Hirt та Willmott [5] визначили основні фактори, які впливають на традиційні форми бізнесу, і які відіграють важливу роль у стратегічному плануванні та впровадженні. Зокрема, цифровізація впливає на ціноутворення та прибутки, розширення сегментів конкуренції та диверсифікацію сегментів споживачів.

Завдяки цифровізації відбувається покращення функціонування ринкового механізму за рахунок підвищення його прозорості. Grab зазначає, що це покращення прозорості ринку забезпечує клієнтам більшу переговорну

силу та можливість отримувати нижчі ціни. Однак, на ціну може значно вплинути регіональна специфіка, зважаючи на значні відмінності у доступі до цифровізації в різних частинах світу [3].

Freu та Osborne [1] стверджують, що боротьба за кваліфіковану робочу силу є життєво важливою, оскільки на сучасному ринку праці широко використовується автоматизація та діджиталізація. Незважаючи на розбіжності в оцінках між Організацією економічного співробітництва та розвитку [8] та іншими науковцями [7] щодо масштабу та впливу цього процесу на світовий ринок праці, відомо, що цифрова трансформація змушує людей змінити свої навички та здібності для успішного майбутнього. У зв'язку з цим, компаніям необхідно знаходити нові стратегії для вирішення проблеми нестачі кваліфікованих працівників у своїх організаціях та розглядати нові способи навчання людей, які мають професії, що стають непотрібними.

В іншому дослідженні Grab та співавтори [2, 4] стверджують, що конвергенція глобального попиту та пропозиції може бути визнана як ключовий фактор успіху для постачальників онлайн-послуг. Завдяки відсутності регіональних обмежень, компанії мають можливість розширювати свої стратегії зростання і надавати послуги клієнтам у будь-якій частині світу. Крім того, стандартизовані продукти доступні для клієнтів за кордоном. Під час усього ланцюжка створення вартості, клієнти очікують на узгоджений процес, що починається з доставки та закінчується післяпродажним обслуговуванням.

Проаналізовані дослідження свідчать про багатовимірність цифровізації та її всеохоплюючий вплив на ведення бізнесу незалежно від країни чи галузі економіки. Такий характер впливу цифровізації повинен бути врахований в стратегічному управлінні бізнесом. В протилежному випадку компанія, яка ігнорує цифровізацію ризикує опинитися в аутсайдерах конкурентних змагань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення впливу цифровізації на стратегічне управління підприємством та визначення напрямів розвитку стратегічного управління в епоху цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія організації або підприємства може бути представлена як комплексний підхід до визначення мети та способів її досягнення. Зазвичай стратегію можна поділити на три рівні – довгострокову, середньострокову та короткострокову. Довгострокова стратегія передбачає досягнення підприємством конкретної мети протягом 5-10 років. Середньострокова стратегія визначає напрямок розвитку на період від 1 до 5 років, а короткострокова стратегія спрямована на досягнення результатів протягом одного року.

Чітко визначені середньострокові та короткострокові цілі є важливою складовою довгострокової стратегії. Саме довгострокова стратегія є орієнтиром для стратегічного управління. Більше того, стратегічне управління в часовому горизонті виходить за межі довгострокових цілей. На основі стратегічного бачення вектору розвитку підприємства і розробляються довгострокові цілі.

Реалізація стратегії потребує постійного моніторингу розвитку внутрішнього та зовнішнього економічного середовища компанії, щоб вчасно коригувати стратегію та реагувати на зміни. Крім того, стратегія має бути гнучкою та адаптивною, щоб бути здатною пристосовуватись до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати стаке зростання компанії.

Із впровадженням цифровізації змін зазнає і стратегічне управління. Якщо компанія проводить цифровізацію не окремих бізнес-процесів чи їх ланок, а повну цифровізацію, то це впливає не лише на порядок здійснення та швидкість бізнес-процесів, це впливає на саму філософію їх здійснення. Масштабна та всеохоплююча цифровізація кардинально змінює та перебудовує функціонування та взаємодію усіх елементів компанії. Можемо

виділити такі елементи внутрішнього середовища, на які впливає цифровізація (рис. 1):

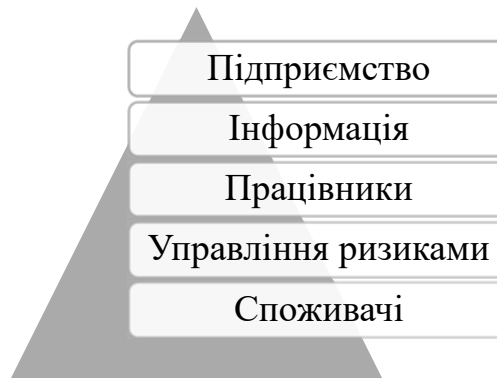


Рис. 1. Елементи внутрішнього середовища підприємства, на які впливає цифровізація

Підприємство. Підприємство може залишатися конкурентоспроможним лише тоді, коли має певні порівняльні переваги порівняно з конкурентами. Ці переваги можуть бути або зовнішніми, або внутрішніми. Цифровізація забезпечує саме внутрішні порівняльні переваги, що роблять бізнес-процеси компанії ефективнішими порівняно із конкурентами. Як результат, це може впливати на ціноутворення, якість обслуговування клієнтів, швидкість їх обслуговування тощо. Але для того, щоб отримати таку конкурентну перевагу необхідно на стратегічному рівні встановити таку мету, такий орієнтир. Навіть саме стратегічне управління повинно базуватись на філософії цифровізації, оскільки лише за такої умови можна досягнути порівняльних конкурентних переваг.

Інформація. Управління інформацією є одним із наріжних каменів ери цифрової трансформації. Компанії можуть отримати конкурентну перевагу на основі їхньої індивідуальної здатності збирати, відбирати, обробляти та використовувати великі обсяги доступних даних. У контексті аналітики великих даних фірми можуть фільтрувати дані з різних джерел з метою використання інформації для надання індивідуально орієнтованих продуктів і послуг різним групам клієнтів. Проте, перехід до аналітики даних є

складним, тривалим і дороговартісним. Його неможливо реалізувати на нижчих ланках управління. Стратегічне управління в умовах цифровізації повинно орієнтуватися на аналітику даних як постійний, незамінний елемент конкурентних переваг підприємства. Виходячи з цього, стратегічне управління в епоху цифровізації є управлінням, заснованим на даних. Будь-яке стратегічне чи оперативне рішення повинно обґрунтовуватись даними.

Працівники. Цифрова трансформація є серйозним викликом для співробітників на різних рівнях. Найперше, трансформація полягає у механізмі взаємодії між керівниками та підлеглими і працівниками між собою. Цифровізація дозволяє практично повністю перейти до віддаленого формату роботи (звичайно, якщо сфера діяльності це дозволяє). В таких умовах взаємодія команди повністю будується на віддаленому форматі роботи. Це, в свою чергу, потребує розробки альтернативних систем мотивації, обліку робочого часу, організації документообороту на підприємстві тощо. Для багатьох компаній це може стати викликом, але для тих, які зможуть перейти на такий формат роботи стануть доступними значно ширші можливості по залученню працівників без прив'язки до їх фізичного місцезнаходження. З точки зору стратегічного управління, це вимагає кардинального перегляду роботи з персоналом, а альтернативних готових стратегій поки не існує.

Управління ризиками. Класичні підходи до управління ризиками можуть не впоратися з суттєвими змінами, спричиненими цифровою трансформацією. У цьому контексті нові системи та спеціалісти повинні мати більш цілісне уявлення про формат ризиків, які виникають у цифровому світі та про те, як з ними взаємодіяти. Удосконалення внутрішніх систем управління ризиками, таким чином, має бути більш гнучким, а також ближчим до основної діяльності бізнесу. Цифровізація та аналітика даних дозволяють значно краще параметризувати та моніторити ризики, що також

суттєво трансформує підходи до стратегічного управління ризиками підприємства.

Споживачі. Підприємства, які проходять шлях цифровізації, суттєво впливають на споживачів та характер споживання ними товарів або послуг. Разом із цифровізацією компанії змінюється і досвід використання споживачами товарів або послуг компанії. Найочевидніша зміна для споживачів – це можливість в декілька кліків замовити товар чи послугу. Але стратегічне управління взаємодією зі споживачами передбачає значно глибшу інтеграцію споживацького досвіду у внутрішнє середовище компанії в якості первинного джерела даних. Моніторинг та накопичення даних про досвід споживання клієнтами товарів чи послуг дозволяють розуміти проблеми та перспективи розвитку продукту. Успішне стратегічне управління розвитком продукту неможливе без врахування досвіду споживачів у споживанні продукту компанії. Цифровізація, таким чином, трансформує стратегічне управління із, свого роду, спроби вгадати поведінку та смаки споживача в аналітично обґрунтовані рішення на основі даних.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Цифрова трансформація дозволяє отримати значні конкурентні переваги шляхом кардинальної трансформації філософії бізнес-процесів компанії та взаємодії зі споживачами. Проте, отримання цих конкурентних переваг вимагає перебудови стратегічного управління підприємства у відповідності до процесів цифровізації. Стратегічне управління повинно повністю бути перебудований у відповідності до філософії цифровізації. Це означає, що змінюється концепція управління підприємством, відбувається перехід на управління на основі аналітики даних, трансформується управління людськими ресурсами та управління ризиками. Повністю трансформується взаємодія зі споживачами продуктів компанії. Якщо раніше вони були просто пасивними споживачами, то цифровізація дозволяє перетворити їх на джерело цінної інформації про їх взаємодію з продуктом, смаки, вподобання,

характер споживання продукту. Аналітика даних дозволяє цю інформацію перетворювати на унікальні конкурентні переваги компанії на ринку і забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта як в частині розробки продукту, так і в частині його споживання і післяпродажного обслуговування.

Підприємства, які перебудують стратегічне управління у руслі цифровізації, отримують конкурентні переваги, які суттєво покращують становище підприємства на ринку. Це стосується як взаємодії зі споживачами щодо існуючих продуктів компанії, так і можливості знаходити ніші для нових продуктів, на які споживачі матимуть попит. Цифровізація дозволяє значно знизити ризики невизначеності та підвищити ефективність управлінських рішень. Але реалізація потенціалу цифровізації можлива лише за умови відповідної трансформації стратегічного управління підприємством.

Література

1. Frey C.B., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017, 114, issue C, pp. 254-280
2. Grab B., Bumbac R., Gavril R., Ilie C. The winner takes it all - business model innovation in the tourism industry. *4th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption*. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/325896837_The_winner_takes_it_all_-_Business_model_innovation_in_the_tourism_industry (дата звернення: 29.03.2023)
3. Grab B., Gavril R.M., Bothe J. Managing the challenges and opportunities of e-commerce platforms in the Gulf region. *6th International Conference on Management, Leadership and Governance in Bangkok*. 2018. URL: <https://www.scribd.com/document/540143918/Managing-the-challenges-and-opportunities-of-e-com> (дата звернення: 29.03.2023)

4. Grab B., Geldmacher W., Ionescu R. Managing the risks associated with the cyber city project - case study of the NEOM Project. *31st IBIMA Conference in Milan*. 2018. URL:

https://www.researchgate.net/publication/330662092_Managing_the_risks_associated_with_the_cyber_city_project-case_study_of_the_NEOM_Project (дата звернення: 29.03.2023)

5. Hirt M., Willmott P. Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age> (дата звернення: 29.03.2023)

6. Kiehne J. Olaru M. Implementing Industrie 4.0 strategies: beyond technical innovations. *BASIQ International Conference: New Trends in Sustainable Business and Consumption*. 2017. URL: <https://basiq.ro/papers/2017/Kiehne.pdf> (дата звернення: 29.03.2023)

7. Manyika J. What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. *McKinsey Quarterly*. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (дата звернення: 29.03.2023)

8. Nedelkoska L., Quintini G. Automation, skills use and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Paper*. 2018, No. 202, Paris: OECD Publishing

9. Newman D. 2018 Digital Transformation Trends: Where Are We Now? *Forbes*. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/08/20/2018-digital-transformation-trends-where-are-we-now/#5ce36efbc647> (дата звернення: 29.03.2023)

10. Ross J. Don't Confuse Digital With Digitization. *MIT Sloan Review*. 2017. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/> (дата звернення: 29.03.2023)

References

1. Frey, C.B. and Osborne, M.A. (2017), “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 114, issue C, pp. 254-280
2. Grab, B., Bumbac, R., Gavril, R. and Ilie, C. (2018), “The winner takes it all - business model innovation in the tourism industry”, *4th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption*, available at: https://www.researchgate.net/publication/325896837_The_winner_takes_it_all_-_Business_model_innovation_in_the_tourism_industry (Accessed 29 Mar 2023)
3. Grab, B., Gavril, R.M. and Bothe, J. (2018), “Managing the challenges and opportunities of e-commerce platforms in the Gulf region”, *6th International Conference on Management, Leadership and Governance in Bangkok*, available at: <https://www.scribd.com/document/540143918/Managing-the-challenges-and-opportunities-of-e-com> (Accessed 29 Mar 2023)
4. Grab, B., Geldmacher, W. and Ionescu, R. (2018), “Managing the risks associated with the cyber city project - case study of the NEOM Project”, *31st IBIMA Conference in Milan*, available at: https://www.researchgate.net/publication/330662092_Managing_the_risks_associated_with_the_cyber_city_project-case_study_of_the_NEOM_Project (Accessed 29 Mar 2023)
5. Hirt, M. and Willmott, P. (2014), “Strategic principles for competing in the digital age”, *McKinsey Quarterly*, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age> (Accessed 29 Mar 2023)
6. Kiehne, J. and Olaru, M. (2017), “Implementing Industrie 4.0 strategies: beyond technical innovations”, *BASIQ International Conference: New Trends in Sustainable Business and Consumption*, available at: <https://basiq.ro/papers/2017/Kiehne.pdf> (Accessed 29 Mar 2023)

7. Manyika, J. (2017), “What the future of work will mean for jobs, skills, and wages”, *McKinsey Quarterly*, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (Accessed 29 Mar 2023)
8. Nedelkoska, L. and Quintini, G. (2018), “Automation, skills use and training”, *OECD Social, Employment and Migration Working Paper*, No. 202, OECD Publishing, Paris.
9. Newman, D. (2018), “2018 Digital Transformation Trends: Where Are We Now?”, *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/08/20/2018-digital-transformation-trends-where-are-we-now/#5ce36efbc647> (Accessed 29 Mar 2023)
10. Ross, J. (2017), “Don’t Confuse Digital With Digitization”, *MIT Sloan Review*, available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/> (Accessed 29 Mar 2023)

Стаття надійшла до редакції 07.08.2023 р.