

**ШАБАТУРА Тетяна Сергіївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-7107-0167>  
**ЗАМЛИНСЬКА Ольга Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0001-6701-7198>  
**ОСИК Станіслав Володимирович**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-2566-1417>  
**СЕЛЕЗНЬОВА Галина Олександрівна**, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0003-1942-923X>

## ЦИФРОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

*Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії.*

Стаття присвячена впливу цифрових технологій на стратегічне управління підприємства в умовах інформаційного економічного розвитку суспільства, які вимагають від менеджменту набуття сучасних компетенцій з метою якісного напрацювання і реалізації ефективних стратегічних заходів. Зазначається, що цифрові інструменти та ресурси стають все більш важливими для ефективного та прозорого управління. Управління стратегічним розвитком є актуальним і доцільним, враховуючи складні макроекономічні умови та необхідність адаптації суб'єктів господарювання до воєнного стану. Визначено складові стратегії управління розвитком підприємства. Зазначено, що ефективна стратегія розвитку закладає перспективи економічного зростання та визначає його позиціонування на ринку. Систематизовано низку заходів, що можуть бути використані як переваги в умовах воєнного стану, досліджено методи стратегічного управління в умовах воєнного стану та можливі стратегії компанії. Узагальнено характеристику моделей стратегічного управління. Цифрові технології мають інноваційний потенціал для посилення стратегії перетворення, поліпшення ефективності менеджменту. Акцентовано увагу на таких аспектах, як електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект та аналітика даних, інформаційно-комунікаційні технології, електронна ідентифікація, IoT, блокчейн. В умовах зростаючого масиву суцільної цифровізації бізнес-процесів, збору, зберігання та обробки персональних даних партнерів, клієнтів, конкурентів та державних органів необхідні ефективні механізми, щоб забезпечити швидкість, якість та приватність і безпеку цих даних.

**Ключові слова:** цифрові технології, економіка, стратегічне управління, доступ до інформації, контроль, інструменти стратегічного управління, оптимізація процесів, ефективність, прозорість, захист даних.

**Постановка проблеми.** Тема впливу цифрових технологій на економічну діяльність є дуже важливою й актуальною в сучасному світі. Завдяки швидкому розвитку технологій цифрові інструменти і системи стають неодмінною частиною управлінського процесу на різних рівнях, від місцевого до національного та глобального. Одна з головних причин важливості дослідження полягає в тому, що цифрові технології мають потенціал змінити парадигму стратегій управління. Нова концепція ґрунтується на покращенні економічної ефективності, комунікаційній взаємодії та залученості великої кількості членів команди до розробки та реалізації стратегії зростання громадян, країни, бізнесу. Цифрові інструменти дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати і використовувати у бізнес-процесах великі обсяги даних, що допомагає в прийнятті кращих рішень, стратегічному прогнозуванні та

плануванні. Крім того, цифрові технології можуть сприяти створенню відкритих даних (open data), запровадженню інструментів аналізу та обробки даних (наприклад, системи business intelligence [1]), які є цінним ресурсом для громадян, дослідників та підприємців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспектам стратегічного управління підприємствами завжди приділялося багато уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Стратегічним напрямом розвитку підприємств присвячені праці багатьох вчених-економістів та практиків, зокрема Г. Емерсона, Ф. Тейлора, А. Файоля, І. Ансоффа, В. Єфремова, О. Пушкаря, А. Стрікланда, У. Кінга, Г. Мінцберга, О. Трідіда, З. Шершньова, В. Маркова, Г. Клейнер, В. Василенко та багатьох інших вчених.

Але проведений аналіз наукової літератури показав, що сучасний стан управління

стратегічним розвитком промислових підприємств України потребує поглибленого дослідження у частині теоретичного та методичного аспектів. Аналіз наукових праць, присвячених питанням управління розвитком, дозволяє узагальнити, що вчені зробили вагомий внесок у розвиток цієї предметної області. Кубіній Н., Маргітич В., Косовілка Т. обґрунтовують необхідність стратегічного управління розвитком як такого, що дозволяє не лише передбачати ситуативні можливості та загрози, а й орієнтуватися на довгострокові тенденції, відповідно до них розвивати потенціал підприємства, перевести управління в стратегічне русло [2, с. 237].

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у визначенні цифрових аспектів стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі управління розвитком потрібно фокусуватися на виявленні проблем, а це можливо за умови якісної діагностики зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування; на оцінюванні масштабів проблем і розробці механізмів їх усунення. В управлінні стратегічним розвитком потрібно уникати розпорошеності цілей та пріоритетів. Натомість має бути встановлена їхня ієрархія. Доцільно обирати два-три пріоритети, наприклад, стратегічний регіон – стратегічна галузь – стратегічний продукт. Процес зростання розглядається як складова процесу розвитку, а не як самостійна категорія, результатом якої може бути розвиток, але також може бути нерівність. Таким чином, важлива збалансованість розвитку. Управління розвитком невіддільне від стратегічного мислення і передбачає поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів в управлінні. Таке поєднання забезпечує гнучкість управління і більш ефективне досягнення цілей підприємства, порівнюючи із застосуванням одного з підходів.

Високий рівень мінливості зовнішнього середовища функціонування підприємств актуалізує необхідність розв'язання ними нових завдань, вирішення нових проблем, постановки релевантних цілей. Усі ці питання менеджмент вирішує саме за умови якісного процесу управління стратегічним розвитком. Розробка і реалізація стратегії потребують чіткого розуміння актуальних цілей і завдань підприємства, потенціалу і можливостей його використання, стану і тенденцій розвитку ринку, загроз і можливостей розвитку. Системи управління формувалися в міру зростання бізнесу і нестабільності зовнішнього

середовища від управління на основі гіпотези до стратегічного менеджменту. Таким чином, для вибору стратегії необхідним є вивчення діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення його ефективності. Перевага стратегічного управління полягає в тому, що процес змін на підприємстві стає більш цілеспрямованим і контрольованим. Управління стратегічним розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив на діяльність підприємств з метою підвищення їх ефективності на основі застосування комплексу функцій управління, постійного удосконалення керованої і керуючої систем, системного здійснення інноваційної діяльності, що дозволяє набувати стратегічних конкурентних переваг, посилювати позитивні практики діяльності. Ефективність управління стратегічним розвитком підприємств залежить від об'єктивності прогнозування, правильно встановлених пріоритетів розвитку підприємств, раціональності фінансової політики.

Довгострокову конкурентну перевагу та надійну стратегічну позицію для організації можна отримати, розробивши ефективну систему стратегічного управління підприємством. Це може забезпечити майбутню життєздатність бізнесу в умовах, що змінюються.

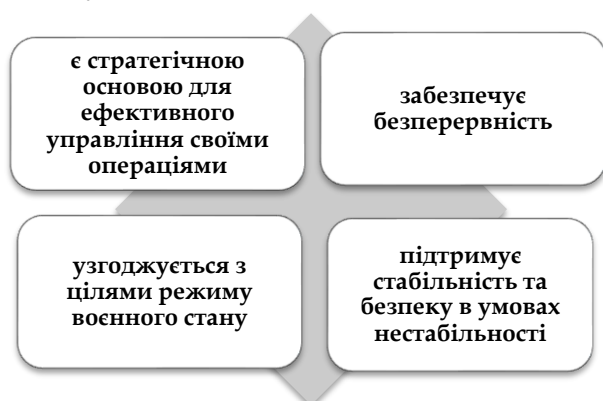
Для вирішення довгострокових економічних проблем і досягнення соціально-економічної ефективності стратегічне управління має на цьому етапі зростання стати основою і водночас інструментом ефективного довгострокового розвитку компанії будь-якої галузі. З метою систематизації та порівняння основних підходів до стратегічного управління необхідно враховувати основні концепції, фундаментальні теорії та моделі стратегічного управління підприємством. Стратегію можна описати як довгостроковий, чітко визначений шлях розвитку компанії, спрямований на зміцнення її позицій, підвищення рівня задоволеності клієнтів і досягнення поставлених цілей, що покликаний допомогти прийняти рішення щодо того, як рухатися вперед і в якому напрямі розвиватиметься фірма.

Здебільшого стратегічне управління спирається на організаційну основу людського потенціалу, щоб гарантувати, що виробнича діяльність відповідає бажанням споживачів. Щоб своєчасно впроваджувати зміни в організації у відповідь на зміни зовнішнього середовища, стратегічне управління має характеризуватися високим ступенем гнучкості в сучасному ринковому кліматі. Основою для забезпечення довгострокового

конкурентоспроможного існування організації повинні бути стратегічні орієнтири для вдосконалення підприємства та кожної з його унікальних підсистем.

Стратегія в управлінні розвитком компанії є надійним фундаментом і служить керованою основою для організацій, щоб орієнтуватися в складних середовищах. Проте в умовах воєнного стану, коли військова влада бере на себе контроль над цивільним управлінням, стратегічне управління бере на себе унікальний і відмінний набір принципів, методів і концепцій. За таких обставин стратегічне управління стає ще більш гнучким і критичним, оскільки організації повинні адаптуватися до середовища, яке характеризується підвищеною турботою про безпеку, обмеженнями громадянських свобод і зміною пріоритетів, які диктує військова влада.

Принципи, методи та концепції стратегічного управління в умовах воєнного стану розроблені для вирішення конкретних викликів і вимог діяльності в цьому винятковому контексті. Вони забезпечують організації стратегічну основу для ефективного управління своїми операціями, безперервність, узгодження з цілями режиму воєнного стану та підтримку стабільності та безпеки в умовах нестабільності (рис. 1.).



**Рис. 1. Які переваги забезпечують організації принципи, методи та концепції стратегічного управління в умовах воєнного стану**

Розуміння цих принципів, методів і концепцій має вирішальне значення для організацій, щоб розробити ефективні стратегії, зменшити ризики та зробити позитивний внесок у суспільну стабільність і безпеку в умовах воєнного стану. Як пропозицію якісного стратегічного зрушення бізнес-середовища можна запропонувати створення концептуальної моделі у вигляді стратегічної карти збалансованої системи показників для управління креативним розвитком компаній. Маркетингові, організаційні, інформаційні

технології та екологічні міркування слід додати до основних секторів фінансів, клієнтів, бізнесу та освіти. Маркетингова перспектива повинна узгоджуватися з головним результатом, який відображається у вимірах перспективи як збалансована позиція в стратегічній економічній зоні. Визначити конкурентну позицію компанії, проаналізувати сильні сторони компанії щодо роботи в суміжних галузях, вивчити глобальні інноваційні центри, оцінити ринкові ніші, які, як очікується, зазнають швидкого зростання в найближчому майбутньому, і провести порівняльний аналіз є основними цілями. Організаційні перспективи: організація мультикультурного креативного підприємництва та використання доданої вартості як інструменту контролю інноваційного розвитку. У результаті цілями організації повинні бути оцінка інноваційного потенціалу, оптимізація інноваційних процесів, створення нових (організаційних) бізнес-моделей, концентрація на управлінні нематеріальними активами, виховання інноваційної культури, організація інноваційних турів, розробка спільних проектів між бізнесом і науковцями, та адаптувати інноваційну стратегію підприємства до інших стратегій розвитку сфери інноваційної діяльності України та ЄС. Удосконалення налаштування побудови архітектурної практики підприємства на основі інновацій, а також якісна зміна його мета моделі стануть ключовими результатами інформаційно-технологічної точки зору компаній.

Узгодивши стратегічний напрям руху, підприємства можуть ефективніше орієнтуватися в складнощах стратегічного управління в умовах воєнного стану. Ці принципи забезпечують керівництво для прийняття рішень, розподілу ресурсів і безперервності операцій, враховуючи унікальні обмеження та вимоги, що накладаються військовою владою.

Виділяють 6 методів стратегічного управління в умовах воєнного стану (рис. 2).



**Рис. 2. Методи стратегічного управління в умовах воєнного стану**

1. *Аналіз ситуації*. Аналіз ситуації є основним методом стратегічного управління в умовах воєнного стану. Він передбачає

комплексну оцінку політичного, соціального, економічного та безпекового ландшафту, в якому працює організація. Цей аналіз допомагає організаціям зрозуміти поточне середовище, визначити потенційні ризики та можливості та передбачити майбутні події. Збираючи розвідувальні дані та проводячи ретельну оцінку ситуації, організації можуть приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії, які відповідають умовам воєнного стану.

2. *Розподіл ресурсів.* Ефективний розподіл ресурсів має вирішальне значення для стратегічного управління в умовах воєнного стану. Враховуючи потенційний дефіцит ресурсів і підвищений попит на певні товари чи послуги, організації повинні визначити пріоритети розподілу ресурсів, щоб забезпечити продовження критичних операцій, одночасно підтримуючи цілі режиму воєнного стану. Це передбачає оцінку потреб у ресурсах, визначення пріоритетів і ефективний і результативний розподіл ресурсів для максимізації їх впливу та підтримки основних послуг.

3. *Планування на випадок непередбачених ситуацій.* Планування на випадок надзвичайних ситуацій є життєвоважливим методом стратегічного управління в умовах воєнного стану. Організації повинні розробити надійні плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб передбачити потенційні збої або кризи та реагувати на них. Це передбачає визначення альтернативних напрямів дій, створення протоколів реагування на кризу та розробку резервних планів для забезпечення безперервності в умовах непередбачуваних подій. Плани на випадок надзвичайних ситуацій стосуються таких сценаріїв, як громадянські заворушення, збої в ланцюжках поставок або надзвичайні ситуації, що дозволяють організаціям швидко й ефективно адаптуватися до мінливих обставин.

4. *Залучення зацікавлених сторін.* Залучення зацікавлених сторін – це метод, який наголошує на ефективній комунікації та співпраці з ключовими зацікавленими сторонами в умовах воєнного стану. Це включає взаємодію з військовим керівництвом, державними установами, місцевими громадами та іншими відповідними зацікавленими сторонами. Підтримуючи відкриті лінії зв'язку та будуючи стосунки, організації можуть отримати важливе розуміння, узгодити цілі та використати колективні ресурси для вирішення проблем і досягнення спільних цілей. Методи залучення зацікавлених сторін передбачають регулярне спілкування, консультації та механізми координації.

5. *Антикризовий менеджмент.* Управління кризою – це метод, який зосереджується на ефективному врегулюванні та пом'якшенні криз в умовах воєнного стану. Організації повинні створити команди управління кризами, протоколи та канали зв'язку, щоб швидко реагувати на надзвичайні ситуації. Це включає реалізацію планів реагування на кризу, координацію дій і своєчасне прийняття важливих рішень. Методи антикризового менеджменту спрямовані на мінімізацію впливу криз, забезпечення безпеки персоналу, захист активів і якнайшвидше відновлення нормального життя.

6. *Моніторинг та оцінка ефективності.* Моніторинг та оцінка ефективності є важливими методами стратегічного управління в умовах воєнного стану. Організаціям необхідно встановити механізми моніторингу для відстеження прогресу своїх стратегій і оцінки ефективності їх діяльності. Це передбачає встановлення показників ефективності, збір відповідних даних, аналіз показників ефективності та оцінку результатів. Методи моніторингу та оцінки ефективності надають організаціям зворотній зв'язок щодо їхніх стратегій, що дає їм змогу вносити корективи, визначати сфери для покращення та оптимізувати свою діяльність в умовах воєнного стану.

Використовуючи ці методи, організації можуть ефективно орієнтуватися в складнощах стратегічного управління в умовах воєнного стану. Ці методи забезпечують системний підхід до аналізу ситуації, розподілу ресурсів, планування на випадок непередбачених ситуацій, залучення зацікавлених сторін, управління кризами та моніторингу ефективності. Використовуючи ці методи, організації можуть покращити свої процеси прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів і адаптуватися до унікальних викликів умов воєнного стану.

Підсумовуючи, принципи, методи та концепції стратегічного управління в умовах воєнного стану є важливими для організацій, які працюють у цьому винятковому контексті. Ці принципи підкреслюють гнучкість, узгодженість цілей, безперервність операцій, безпеку та управління ризиками, дотримання правових та етичних стандартів та ефективну співпрацю. Дотримуючись цих принципів, організації можуть долати виклики, пов'язані з воєнним станом, одночасно виконуючи свої цілі в межах обмежень і вимог військової влади.

Методи стратегічного управління в умовах воєнного стану, такі як аналіз

ситуації, розподіл ресурсів, планування на випадок надзвичайних ситуацій, залучення зацікавлених сторін, управління кризою та моніторинг ефективності, забезпечують системні підходи до прийняття рішень, використання ресурсів та операційної стійкості. Ці методи дозволяють організаціям ефективно оцінювати ситуацію, стратегічно розподіляти ресурси, передбачати кризи та реагувати на них, залучати зацікавлені сторони і контролювати ефективність, щоб забезпечити адаптивність і успіх у складних умовах воєнного стану.

Концепції командування та управління, управління ризиками, громадське сприйняття та комунікація, співпраця та координація, дотримання правових та етичних норм, а також здатність до адаптації та стійкість ще більше покращують практику стратегічного управління в умовах воєнного стану. Ці концепції скеровують організації щодо централізації прийняття рішень, пом'якшення ризиків, управління громадським сприйняттям, сприяння співпраці, дотримання правових та етичних стандартів і культивування здатності пристосуватися до обставин, що змінюються.

Приймаючи та застосовуючи ці принципи, методи та концепції, організації можуть успішно орієнтуватися в складнощях стратегічного управління в умовах воєнного стану. Завдяки ефективному стратегічному управлінню організації можуть сприяти стабільності, безпеці та добробуту суспільства, якому вони служать, навіть у складних умовах воєнного стану.

Організаціям важливо постійно оцінювати та адаптувати свої підходи до стратегічного управління в умовах воєнного стану, враховуючи мінливий характер ситуації та мінливі пріоритети військового керівництва. Завдяки цьому організації можуть оптимізувати свої стратегії, захистити свою діяльність і позитивно вплинути на громади, які вони обслуговують, дотримуючись своїх цінностей і обов'язків. Стратегічне управління в умовах воєнного стану, керуючись цими принципами, методами та концепціями, може допомогти організаціям зорієнтуватися в унікальних викликах і сприяти стійкості та стабільності в надзвичайних обставинах.

Концепція базової стратегії підприємства має вирішальне значення для теорії управління. Стратегія вищого рівня підтримує та доповнює стратегію нижчого рівня в складній багаторівневій організації, яка є основною корпоративною стратегією, і реалізація кожної з них забезпечує досягнення спільних цілей.

На підприємствах після визначення наявних ресурсів, на які може розраховувати компанія, ми пропонуємо розглянути наступні чотири основні стратегії (рис. 3):

1. Корпоративна (портфельна) стратегія, що визначає інвестиційні пріоритети організації та плани спрямування ресурсів у найбільш перспективні сфери діяльності; ця стратегія спрямована на покращення конкурентних позицій кожного виду бізнесу, водночас керуючи економічним портфелем структурних одиниць (покращуючи позиції бізнесу).

2. Ділова стратегія, яка об'єднує стратегічні дії ключових функціональних підрозділів і передбачає розробку методів формування конкурентних переваг фірми.

3. Функціональний план допомагає в досягненні цілей підрозділу, надаючи детальний перелік завдань для підтримки стратегії компанії.

4. Операційна стратегія, яка визначає рішення для вирішення стратегічно важливих операційних завдань (таких як закупівлі та управління запасами) і вирішує труднощі, пов'язані з досягненням цілей окремих підрозділів.

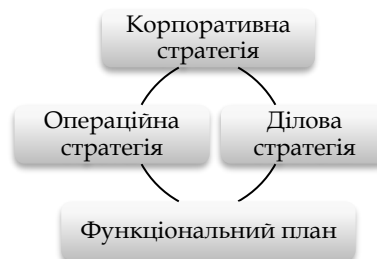


Рис. 3. Основні стратегії компанії

Стратегія підприємства складається з наступних чотирьох компонентів:

- стратегічні цілі (які визначають напрям діяльності організації, розробляють стратегію мотивації персоналу та визначають, як керувати виконанням планів);
- сфера діяльності (описує продукти чи послуги, які бізнес-плани пропонувати, і ринки, на яких це робитиме);
- спосіб отримання конкурентної переваги (наприклад, висока якість, низька ціна, гнучкість доставки, торгова марка, специфічні характеристики товару чи послуги тощо);
- функціональні стратегії (підтримують реалізацію загальної стратегії в межах окремих функцій і підрозділів).

У ринковому середовищі компанії сегментують свої плани на три рівні:

- загальна бізнес-стратегія, яка передбачає вибір асортименту продуктів або послуг для пропозиції на певних ринках;

- конкурентна стратегія для конкретного продукту чи ринку та визначення того, як найкраще конкурувати на цьому ринку;

- функціональна стратегія (якої, як правило, кілька, наприклад, для виробництва, маркетингу, логістики тощо).

Впровадження стратегічного управління здійснюється насамперед для того, щоб забезпечити стабільний розвиток бізнесу в конкурентному середовищі. Перехід компанії на стратегічне управління дасть їй можливість передбачати майбутній розвиток і своєчасно формувати управлінські рішення, цілі та стратегії. Стратегічне управління підприємством здійснюється в певному порядку. На першому етапі визначається місія підприємства, або основна причина його існування. Потім створюється бачення – довгострокова картина того, як буде функціонувати бізнес. Ключові цілі, яких фірма прагне досягти, а також цінності та керівні принципи, яких вона буде дотримуватися під час діяльності, визначаються на наступних етапах.

Після цього аналізується потенціал підприємства (внутрішнє середовище), а також

зовнішнє та внутрішнє середовище. На основі результатів аналізу створюється загальна (корпоративна) стратегія, яка згодом розбивається на функціональну та ресурсну стратегії на різних рівнях управління підприємством. Етап впровадження починається після розробки корпоративної стратегії. Підхід реалізується з постійним моніторингом та оцінкою результатів відповідно до результатів. Якщо під час впровадження були зроблені будь-які стратегічні корективи внаслідок відхилень від загальної стратегії (компанії), стратегія була змінена.

З метою розширення розгляду фундаментальних моделей стратегічного менеджменту необхідно враховувати моделі, створені українськими та закордонними фахівцями. Кожна з цих моделей має як переваги, так і недоліки, які проаналізовано в табл. 1.

Узагальнюючи авторські підходи до реалізації стратегічного управління, можна сказати, що неможливо побудувати загальну модель стратегічного управління через унікальні характеристики фірм і динамічний характер середовища.

Таблиця 1

Характеристика моделей стратегічного управління

№	Назва моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
1	Стратегічне управління через вибір стратегічних позицій	Здатність аналізувати перспективи, визначати пріоритети та розподіляти ресурси підприємства	Обрана позиція може не відповідати тенденціям ринку
2	Управління на основі ранжування стратегічних завдань	Перегляд поточних стратегічних цілей шляхом категоризації, аналізу та постійного оновлення	Не враховуючи зовнішній екологічний вплив підприємства
3	Стратегічне управління надзвичайними ситуаціями	Дозволяє швидко реагувати та приймати управлінські рішення на підприємстві	Очікування стратегічної несподіванки може відвернути увагу підприємства від вирішення оперативних завдань
4	Слабкий сигнал контролю (випередження) управління	Реакція підприємства на стратегічні оголошення стратегічних сюрпризів	Передбачення сигналу-вісника може відвернути увагу підприємства від вирішення оперативних завдань
5	Підприємницький	Орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	Нездатність приймати управлінські рішення колективно
6	Адаптивний	Обережне реагування підприємства на проблеми та поступове їх вирішення	Важко застосовувати в динамічних умовах навколишнього середовища
7	Модель на основі планування	Використання стратегічного планування	Заснований лише на можливості передбачення майбутнього
8	На основі «стратегічного розриву»	Колективні стратегічні управлінські рішення	Труднощі пошуку стратегічної ніші
9	Виходячи зі стратегічних переваг компанії	Виявлення та розвиток сильних сторін підприємства	Відмова від дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
10	На основі створення та підтримки конкурентоспроможності підприємства	Оцінка та розвиток конкурентоспроможності підприємства	Орієнтація на постійну стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства
11	Націлений на створення позитивного іміджу компанії	Формування позитивного іміджу підприємства на ринку	Орієнтація на безперервний стабільний довгостроковий розвиток підприємства
12	Виходячи з розміру підприємства	Побудова конкретної організаційної структури підприємства	Не враховуючи зовнішній екологічний вплив підприємства

Проте всі розглянуті моделі мають такі характеристики:

- створення заяви про місію;
- постановка цілей;

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- розробка та аналіз стратегічних варіантів і вибір найкращої стратегії;

- створення довгострокових стратегічних планів, проєктів, програм;
- виконання планів, проєктів, програм;
- контроль за виконанням;
- оцінка ефективності стратегії та її модифікація.

Усі досліджені базові моделі стратегічного менеджменту об'єднують центральну передумову про те, що при визначенні місії та цілей організації важливо враховувати, як взаємодіють внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Для успішної реалізації стратегій всі функціональні підрозділи організації повинні безперервно працювати у стратегічному режимі. Стратегії слугують інструментами для виконання заявленої місії та досягнення поставлених цілей.

Підприємства, які піклуються про стабільне зростання та зростання конкурентних переваг, мають досліджувати й аналізувати теоретико-методологічні основи розвитку підприємства та сучасне економічне і маркетингове середовище. Для успіху необхідно постійне стратегічне та оперативне планування виробничої, комерційної та маркетингової діяльності організації на основі достовірної, репрезентативної інформації, дослідження як практичного досвіду так і наукових розробок, оскільки ринок будівельних матеріалів та послуг швидко змінюється, змінюються вподобання споживачів, а з моменту повномасштабного вторгнення РФ на територію України багато проєктів призупинилися чи закрилися, але з'явилися і нові можливості. Ці постійні зміни ринку, потреба в адаптації до дій об'єктивних ринкових факторів, необхідність пошуку способів цілеспрямованого регулювання ринкових процесів дають імпульс учасникам будівельного ринку для вивчення теоретичного та практичного стану ринку, що дозволить скласти або скорегувати план діяльності підприємства у складні часи. Актуальною є потреба вироблення адаптивної до цих умов системи управління, у якій важлива роль відводиться інформаційно-аналітичному блоку з використанням інвестиційних інструментів.

Вони можуть забезпечити доступ до інформації про роботу державних установ, фінансові дані, звіти про виконання бюджету та іншу публічну інформацію. Це збільшує прозорість управління та підвищує відповідальність посадових осіб перед громадянами. З урахуванням зазначених факторів, дослідження впливу цифрових технологій на публічне управління має велике значення. Воно дозволяє вивчити різні аспекти цього впливу, зрозуміти переваги та недоліки

використання цифрових інструментів, а також розробити ефективні стратегії впровадження цифрових рішень у сферу управління.

Вплив цифрових технологій на різні сфери нашого життя не може бути недооцінений. Застосування аналітики даних допомагає виявляти тенденції і прогнозувати проблеми та виклики. Цифрові технології мають великий потенціал для трансформації стратегії управління, поліпшення ефективності бізнес-процесів і забезпечення більш прозорих комунікацій. Бізнес зрощується з цифровим управлінням державою шляхом електронного урядування (e-Government), передбачає перехід до повністю цифрових систем управління бюджетними коштами та податками. Це охоплює електронну систему звітності, електронні платформи для взаємодії з громадянами та бізнесом, електронні послуги та інші інноваційні рішення для поліпшення ефективності апарату управління.

Використання відкритих даних (Open Data) дозволяє публікувати інформацію про свою діяльність, бюджети, статистику тощо відкритим і доступним способом. Це стимулює соціальну привабливість і репутаційне зростання, підвищує прозорість і сприяє спільному розв'язанню проблем і єдиному стратегічному спрямуванню усіх учасників. Застосування глибокого інтелекту та аналітики даних вирішує проблему автоматизування рутинних завдань, аналіз великого обсягу даних та допомагає прийняти більш обґрунтовані рішення. Розвиток електронної ідентифікації (e-Identification) дозволить громадянам та бізнесу автентифікувати себе в онлайн-сервісах бізнесу і держави без потреби особисто відвідувати офіси або подавати паперові документи. Це зменшить бюрократичні перешкоди і сприятиме зручності для громадян. Використання IoT-технологій покращує моніторинг і управління інфраструктурою, зокрема водопостачанням, енергетикою, транспортною системою тощо. Збирання даних з різних датчиків допоможе зрозуміти потреби та ідентифікувати проблеми і забезпечити ефективне використання ресурсів. Технологія блокчейн може забезпечити безпеку, недоторканність та недійсність даних, що є критичними для стратегічного управління. Вона може застосовуватися для забезпечення безпеки транзакцій, підтвердження автентичності документів та створення децентралізованих систем управління.

Цифрові технології у стратегічному управлінні мають великий потенціал для покращення ефективності, прозорості та

громадської участі. Цифрові технології мають значний потенціал розвитку стратегічного управління, забезпечення ефективності та прозорості діяльності бізнесу. Електронні комунікації з державними органами унеможливають корупцію, а відкриті дані, штучний інтелект та аналітика даних, електронна ідентифікація, IoT, блокчейн та соціальні медіа є ключовими інструментами стратегічного управління.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Визначено, що розробка ефективного механізму стратегічного управління підприємством має ґрунтуватися на синхронізації цифрових технологій зі стратегічним плануванням з урахуванням ресурсної бази,

ринкових можливостей та обмежень. Удосконалення управління виробничими, маркетинговими, логістичними бізнес-процесами за рахунок впровадження інноваційних інформаційних технологій до стратегії підприємства сприятиме підвищенню активізації його внутрішніх можливостей та більш ефективному функціонуванню інформаційного простору. Під час впровадження цифрових технологій до стратегії діяльності необхідно оцінювати економічний розвиток країни в цілому, аналізувати нормативно-правове супроводження, наявність трудових ресурсів відповідної кваліфікації та ступінь цифровізації інформаційно-комунікаційних технологій.

#### Література.

1. *Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В.* Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. с.53-61.
2. *Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T.* Potential of Strategic Development of Regional Economy. 2019. pp.237-242. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/26684/1/Kubiniy%20Nanalya.pdf>.
3. *Shabatura T.* Formation of an adaptive strategy of economic development of enterprises in the context of European integration. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2019. №1(07). pp.109-119. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-12>.
4. *Лагодієнко В.В., Каламан О.Б., Пурихванідзе О.В.* Особливості методології наукового дослідження сфери управління. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 5 (61). DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-12>.
5. *Орлова В.М.* Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1. С. 79-85. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_13).
6. *Шевченко І. О.* Стратегія розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6(11). С. 35-42.
7. *Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуняк О.Г.* Стратегія розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення аграрної економіки України. Київ. ННЦ «ІАЕ», 2022. 32 с.
8. *Lagodiienko V., Karyy O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T.* Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8. No. 3. P. 5220-5225. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>.

#### References.

1. *Zamlyns'kyj, V.A., Schurovs'ka, A.Yu., Zamlyns'ka, O.V.* (2023). «Features and characteristics of business intelligence (BI) systems as a tool for increasing the efficiency of the company's activities». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2023. vol 8. № 1. pp.53-61.
2. *Kubiniy, N., Marhitich, V., Kosovilka, T.* Potential of Strategic Development of Regional Economy. 2019. [Potential of Strategic Development of Regional Economy]. pp.237-242. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/26684/1/Kubiniy%20Nanalya.pdf>.
3. *Shabatura, T.* (2019) «Formation of an adaptive strategy of economic development of enterprises in the context of European integration». *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. №1(07). pp.109-119. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-12>.
4. *Lahodiienko, V.V., Kalaman, O.B., Purtskhvanidze, O.V.* (2020). «Purtskhvanidze O.V. Peculiarities of the methodology of scientific research in the field of management». *Biznes-navihator*. № 5 (61). DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-12>.
5. *Orlova, V.M.* (2015). «Strategy of innovative development of the enterprise». *Ekonomichnyj nobelivs'kyj visnyk*. no. 1, pp. 79-85. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_13).
6. *Shevchenko, I. O.* (2022). *Stratehiia rozvytku tsyvrovoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii*. [Strategy for the development of the digital economy in the conditions of globalization]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen* [Journal of strategic economic research] (electronic journal), vol. 6, no. 11, pp. 35-42.
7. *Lupenko, Yu.O., Malik, M.J. Shpykuliak O.H.* (2022). *Stratehiia rozvytku pidpriyemnytstva, kooperatsii ta ahropromyslovoi intehratsii v umovakh voiennoho chasu ta povoiennoho vidnovlennia ahrarnoi ekonomiky Ukrainy*. [Strategy for the development of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration in the conditions of wartime and post-war recovery of the agrarian economy of Ukraine]. NNTs «IAE». Kyiv. Ukraine.



8. Lagodiienko, V., Karyu, O., Ohiienko, M., Kalaman, O., Lorvi, I., Herasimchuk, T. (2019). Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. International Journal of Recent Technology and Engineering. vol. 8, no. 3, pp. 5220-5225. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>.

**Abstract**

**Shabatura T., Zamlynska O., Osyk S., Seleznova H. Digital aspects of strategic management as a tool for increasing the economic efficiency of the company's activities.**

The article is devoted to the influence of digital technologies on the strategic management of the enterprise in the conditions of informational economic development of society, which require management to acquire modern competencies to develop high-quality work and implement effective strategic measures. It is noted that digital tools and resources are becoming increasingly important for effective and transparent governance. Strategic development management is relevant and expedient, considering the complex macroeconomic conditions and the need to adapt business entities to the state of war. The components of enterprise development management strategies are determined. It is noted that an effective development strategy lays down prospects for economic growth and determines its positioning in the market. Several measures that can be used as advantages in martial law conditions are systematized, strategic management methods in warlike law conditions, and possible company strategies are studied. The characteristics of strategic management models are summarized. Digital technologies have innovative potential to strengthen the transformation strategy and improve management efficiency. Attention is focused on such aspects as e-government, open data, artificial intelligence and data analytics, information and communication technologies, electronic identification, IoT, and blockchain. In the conditions of a growing array of continuous digitization of business processes, collection, storage, and processing of personal data of partners, customers, competitors, and government bodies, effective mechanisms are needed to ensure this data's speed, quality privacy, and security.

**Keywords:** digital technologies, economy, strategic management, access to information, control, strategic management tools, process optimization, efficiency, transparency, data protection.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осук С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 71-79.

Shabatura T., Zamlynska O., Osyk S., Seleznova H. Digital aspects of strategic management as a tool for increasing the economic efficiency of the company's activities. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 3, pp. 71-79.

УДК: 005.95:005.1; JEL classification: M12; M51  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>

ZEHETNER-HIRTENLEHNER Daniela, Postgraduate Student, Simon Kuznets National University of Economics, <https://orcid.org/0009-0000-2241-2442>

**FORMATION OF LEADERSHIP STYLE OF GENERATION Z**

**Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of leadership style of Generation Z.**

The struggle to find and keep good employees in European companies is in full swing, and it poses a big problem on the desks of HR departments and leaders at all levels. Aside from a general shortage due to demographic developments, a new generation of future employees (Generation Z or 'Gen Z') is growing and will join the labor markets soon. A new generation, Gen Z, is entering the workforce, and companies must provide their future employees with a fitting employer value proposition. This study attempts to shed light on the features of leadership style for Gen Z. European companies have already started engaging in research to understand generational differences regarding company expectations better. The motivation of this study is to identify and categorize criteria that help to distinguish a 'perfect from an average leader' in the eyes of a Gen Z candidate. The central question of this empirical study was: 'What does Generation Z expect from its future leaders, and which leadership style fits best to these requirements to unfold the full potential of this generation?' The results show that Gen Z representatives are motivated and willing to perform. However, social and convenience factors play an essential role. The study comprises 550 pupils and students from Austrian education institutions entering the labor market in a few years. The study's findings show a shift from 'doing to being' and from 'managing to understanding'. Gen Z emphasizes social aspects like team spirit, working environment, work-life balance, and job security. Density, variety, and flexibility in the job are essential to Gen Z. Gen Z is accustomed to fast changes, which also determines their media-dominated private lives. Cross-functional jobs include job rotation, interdisciplinary tasks, tasks in groups with changing team members, etc., are exciting for Gen Z.

**Keywords:** Generation Z, leadership style, transformational leadership, coaching leadership, servant leadership, employer marketing.

**Introduction and statement of the problem.** Effective employees lead to effective productivity. Thus, the most excellent resource available

to companies is their human capital [1]. Individuals undergo a generational change. Every generation has its unique story, be it Generation X,