

## ЦИФРОВА ПЛАТФОРМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ

У статті обґрунтовано роль та можливості національної цифрової платформи стратегування в інституалізації процесу стратегічного управління в Україні.

Організаційно-структурна логіка дослідження базується на сходженні від абстрактного (цифрова економіка як безальтернативний цільовий образ майбутнього та стратегічне управління як універсальний інструмент організації економічної діяльності) до конкретного (стан цифровізації та стратегічного управління в Україні), а також на діалектичній тріаді (теза, антитеза, синтез).

Як тезу наведено позитивний аналіз й обґрунтовано історичну обумовленість (детермінованість) цифровізації економіки, її локальну ефективність на підприємницькому рівні, а також фундаментальну роль цілепокладання та стратегування з позицій економічної теорії.

На етапі антитези виявлено шість протиріч: 1) між історично обумовленим характером цифрової платформізації в межах економічних законів та сучасним базисом цифровізації у вигляді кредитної експансії; 2) між ефективністю цифровізації на мікрорівні та відсутністю позитивного впливу на соціально-економічний розвиток на національному рівні; 3) між слабкою, але зростаючою, платформною економікою України та домінуванням вертикальної інтеграції вітчизняного бізнесу у традиційних сферах, які обумовлюють існування порядків обмеженого доступу та екстрактивних інститутів; 4) між цифровізацією «державного сектору», з одного боку, та секторів бізнесу та споживачів (домогосподарств) – з іншого; 5) між теоретично обґрунтованою моделлю процесу стратегування та його існуючим станом в Україні; 6) між вищим рівнем цифровізації об'єкта управління та переважно доцифровим рівнем суб'єкта управління.

На етапі синтезу обґрунтовано потенціал часткового зняття цих протиріч через удосконалення процесу стратегування розвитку економіки України та його інституалізації з використанням національної цифрової платформи стратегування. Аргументовано вимоги до архітектури національної цифрової платформи стратегування, визначено її блоки, ключових користувачів та їх ролі.

*Ключові слова:* цифровізація, стратегування, стратегічне управління, національна цифрова платформа стратегування, Україна.

*JEL:* E14, L86, O20, O43

Цифровізація проявляється у всіх сферах життєдіяльності окремої людини (праця, побут, дозвілля), діяльності підприємств (виробництво, збут, логістика, мар-

кетинг тощо) та держав (електронне врядування, кібербезпека тощо). Спостерігається постійна цифрова трансформація ринків товарів та послуг, технологій, моделей ор-

ганізації виробництва та механізмів надання державних послуг. Зростає кількість економічно активного населення, яке народилося в епоху мережі Інтернет і відповідно має цифровий світогляд та навички.

Цифровізація засобів виробництва та людського капіталу неминуче призводить до трансформації формальних і неформальних інститутів. Одночасно з'являються нові ризики та проблеми (наприклад, кіберзлочинність, цифрова нерівність тощо), які мають стратегічний характер та можуть бути вирішені переважно на національному рівні з використанням нових технологічних можливостей. При цьому у процесі стратегування на всіх рівнях управління лише частково імплементуються здобутки цифрової ери. Тому постає актуальна проблема гармонійної цифровізації об'єкта управління (національної економіки) та суб'єкта управління (системи державного стратегічного управління), яка потребує вирішення.

Вітчизняні та зарубіжні вчені досліджують різні аспекти цифровізації: мережеві ринки та цифрові платформи (Aalst, Hinz, Weinhardt, 2019; Глушков, Валах, 1981; Parker, Alstyne, Choudary, 2016; Гриценко, Липов, 2020); цифровий маркетинг (Котлер, Катарджая, Сетьяван, 2018); Індустрію 4.0 (Backhaus, Nadarajah, 2019; Вишневський та ін., 2020; Schwab, 2016); смарт-промисловість (Вишневський та ін., 2018; Вишневський, Князев, 2017); цифровізацію соціально-трудової сфери (Азьмук, 2019; Bucher, Fieseler, 2019; Ilsøe, Larsen, 2020; Cárdenas-García, De Mesa, Castro, 2019; Хандій, Шамілева, 2019); електронну комерцію (Залознова, Трушкіна, 2018). Так, А. Гриценко та В. Липов дійшли таких висновків: «Розвиток ІКТ кардинально змінює практично всі сторони господарського життя сучасної цивілізації. Основу цих змін становить трансформація відносин між суб'єктами господарювання. Ключову роль у цих процесах відіграють інформаційні платформи як інноваційний інститут і мережева модель бізнесу, яка знімає географічні обмеження інтегрування в

єдиний відтворювальний процес максимального широкого кола учасників практично у всіх сферах господарської діяльності. Їх поява створює передумови прискорення розвитку національних економік та кардинальної зміни системи міжнародних економічних відносин, формування нового етапу економічної глобалізації на інших інституційних підставах. Розширюються можливості активного успішного входження в систему міжнародної взаємодії економічних суб'єктів із країн, що розвиваються. Теоретичне осмислення інституційної природи, механізму дії та перспектив розвитку цієї інноваційної інституційної форми сприятиме повнішому використанню можливостей, що відкриваються розвитком інформаційно-мережевої економіки» (Гриценко, Липов, 2020, с. 142-143). Однак комплексний аналіз екзогенних та ендогенних проблем у сфері цифровізації економіки, а також потенціал їх вирішення шляхом удосконалення процесу стратегування та його інституалізації залишається поза фокусом уваги наукової спільноти.

Разом з тим у процесі дослідження питань, пов'язаних зі стратегуванням на національному (Євмешкіна, 2018), регіональному (Жихаревич, 2018; Сментина, 2015), корпоративному і виробничому рівнях (Булеев, Брюховецкая, 2010; David, 2011; Минцберг, Альстранд, Лампель, 2013), не враховуються процеси цифровізації. Це унеможливує застосування системного підходу до вдосконалення процесу стратегічного управління шляхом використання нових технологічних можливостей цифровізації економіки.

В Україні постійно зростає сектор інформаційно-комунікаційних технологій, що обумовлює значну увагу до нього з боку уряду, бізнесу та наукової спільноти. При цьому цифровізація та інституалізація процесу стратегічного управління в країні залишається на досить низькому рівні, що перешкоджає динамічному розвитку національної економіки.

Таким чином, важливу проблему для України є низька ефективність страте-

гуювання розвитку національної економіки (Вишневецький, 2016; Вишневецький, 2021а, с. 309-334), у тому числі через незадовільний рівень платформної цифровізації цього процесу.

Метою статті є обґрунтування ролі та можливостей національної цифрової платформи стратегування (НЦПС) в інсти-

туалізації процесу стратегічного управління в Україні.

Організаційно-структурна логіка дослідження базується на сходженні від абстрактного до конкретного, а також діалектичній тріаді: теза, антитеза, синтез (рис. 1).

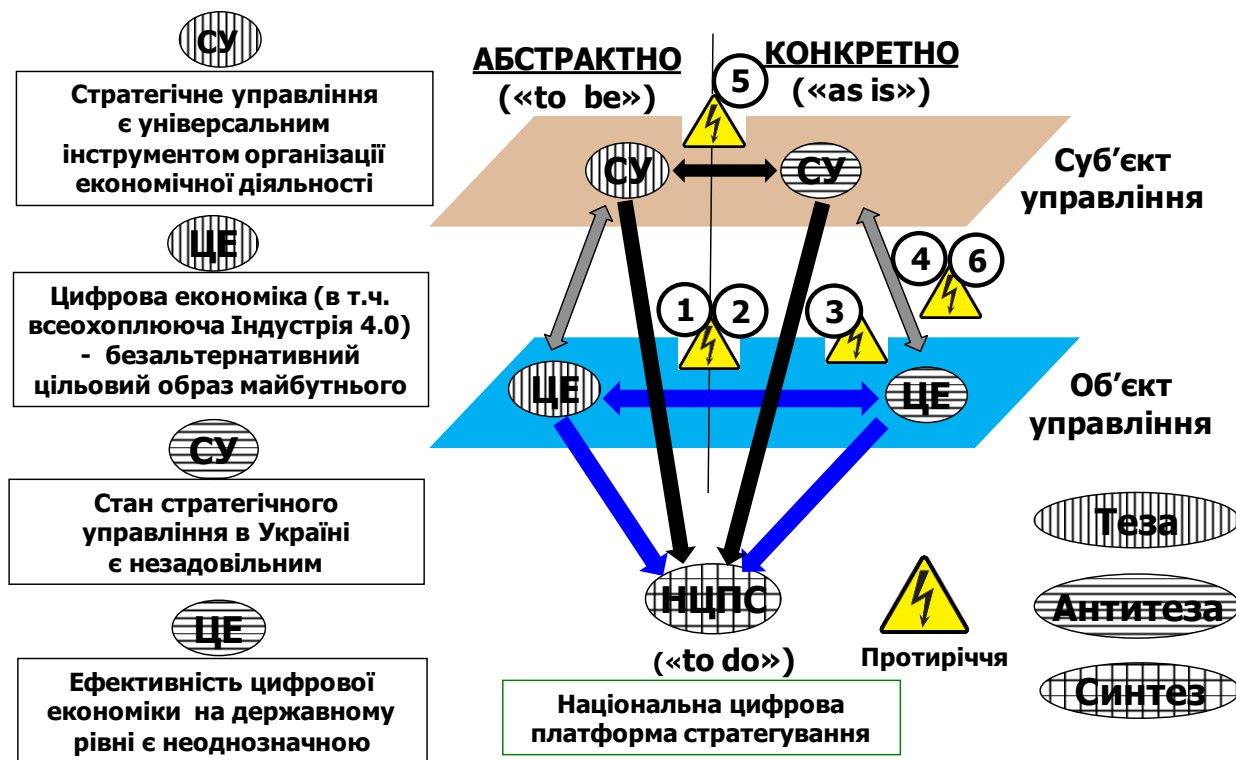


Рисунок 1 – Організаційно-структурна логіка дослідження

Джерело: складено автором.

Як теза виконано позитивний аналіз і обґрунтовано історичну обумовленість цифровізації, її ефективність на мікрорівні та великі очікування від поглиблення цифровізації економіки з боку наукової та експертної спільноти в середньостроковій перспективі. Відносно суб'єкта управління доведено універсальний та всеохоплюючий характер стратегування.

На етапі антитези виявлено проблеми і ризику цифровізації економіки, які в тому числі простежуються через відносно низькі темпи позитивних змін у соціально-економічній сфері розвинутих країн на тлі поглиблення їх цифровізації. Відносно

суб'єкта управління показано недоліки процесу стратегічного управління в Україні.

На етапі синтезу обґрунтовано використання національної цифрової платформи стратегування як інструменту підвищення ефективності процесу стратегічного управління в Україні.

Теоретичним базисом дослідження є положення нової інституційної економіки (Аджемоглу, Робінсон, 2016; Норт, Уолліс, Вайнгаст, 2011) та здобутки австрійської школи економічної теорії (Мизес, 2005), аксіоматика якої ґрунтується на цілепокладанні, що формує базис для стратегування.

## Цифрова платформізація як ядро цифровізації економіки

Провідною тенденцією розвитку сучасної економіки є трансформація реальної (матеріальної) економіки у цифрову. Відбувається подальше формування гібридного світу, де віртуальна, цифрова і реальна економіки обумовлюють одна одну. Рух здійснюється з обох боків: віртуалізація та цифровізація матеріальної економіки; матеріалізація віртуальної (цифрової) економіки (Vishnevskiy, 2019). У результаті цифрова економіка формується на перетині віртуальної та матеріальної сфер шляхом цифровізації нематеріальних і матеріальних активів, а також за рахунок змін світогляду та поведінкових норм суспільства. Цей синтез забезпечує поширення класичних економічних законів на цифрову складову національної економіки.

Не випадково, що за 30 років кардинально змінилася структура активів у складі ринкової вартості компаній із рейтингу S&P 500. Якщо у 1975 р. домінували матеріальні активи, то сьогодні – нематеріальні (Вишневський, 2021а, с. 40), що значною мірою обумовлено процесами цифрової платформізації, які приводять до домінування платформних компаній. Вплив платформної економіки є настільки великим, що було введено поняття «революція платформ» (Parker, Alstyne, Choudary, 2016). Тому закономірно, що більшість найбільш капіталізованих компаній у світі будують свій бізнес саме на платформній моделі. Так, ринкова капіталізація (станом на травень 2021 р.) Apple уже перевищує 2 трлн дол. США, Microsoft – понад 1,7, Amazon – понад 1,5 трлн.

Цифрові платформи прямо чи опосередковано впливають на всю економічну діяльність. Вони роблять доступною творчу працю для переважної більшості населення. При цьому не лише звичайна праця перетворюється на творчу, а також креативне дозвілля та навіть побут завдяки цифровим платформам набувають ознак творчої праці та приносять грошову винагороду (Вишневський, 2020). Доцільність

перетворення всіх видів діяльності на творчу працю підтримується з позицій австрійської (ліберальної) та марксистської (соціалістичної) економічної теорії, тобто з позицій як окремого індивіда, так і суспільства загалом (рис. 2). Творча праця забезпечує одночасно суб'єктивний (психологічний) і об'єктивний (грошовий) прибуток для конкретного індивіда. Відповідно теоретична гіпотеза про доцільність перетворення всіх видів діяльності на творчу працю знаходить своє підтвердження в існуючих фактах (Вишневський, 2021а, с. 64-67). Саме цифрові платформи дозволяють комунікувати безліч користувачів онлайн в одному середовищі. Вони роблять доступною творчу діяльність не лише для обдарованих, але і для переважної більшості пересічних людей. Цифрові платформи, створюючи умови для поширення творчої праці, забезпечують залучення нових користувачів, через що посилюється економічна роль самих платформ.

Тому стосовно подальшої цифровізації та платформізації економіки мають місце надзвичайно великі очікування, які передбачають створення додаткових трильйонів доларів США завдяки штучному інтелекту та підвищенню продуктивності праці (Вишневський, 2021а, с. 208). Фактично цифровізація економіки визнана альтернативним напрямом, про що, наприклад, свідчать стратегічні документи, прийняті в Європейському Союзі протягом останніх десятиліть.

Однак цифровізація економіки триває в умовах постійного підвищення ризиків, головні з яких мають суто економічну основу та формуються в ядрі глобальної економічної світ-системи – у США. Так, виходячи з динаміки ставки ФРС, сукупного кредитного портфеля банків, обсягів державного боргу, зростання фондових ринків, економіка США, а разом з нею і глобальна економіка, уже 12 років (після 2008 р.) перебувають на плато між піками фази «бум» та початком фази «криза» (Вишневський, 2021а, с. 82-86).

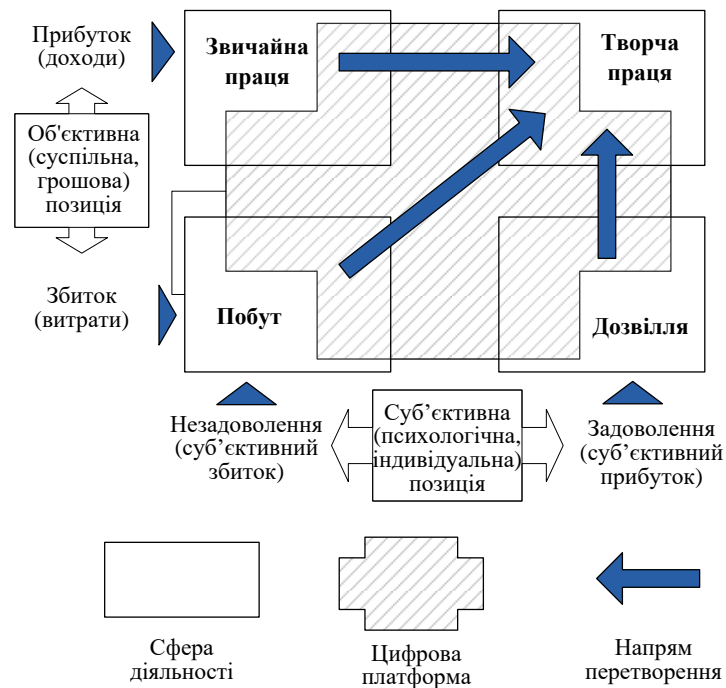


Рисунок 2 – Напрями перетворення діяльності із суб'єктивних (індивідуальних) та об'єктивних (соціальних) позицій із використанням цифрових платформ

Джерело: складено автором за (Вишневський, 2021а, с. 66).

Головною проблемою з позицій економічної теорії австрійської школи є фінансовий базис цифровізації останніх десятиліть, який ґрунтується на кредитній експансії, що триває понад 35 років. За цей час технологічні, платформні компанії стали найдорожчими у світі, а їх ринкова капіталізація в окремих випадках зросла у сотні разів (Вишневський, 2021а, с. 86).

Таким чином, незважаючи на те що загальний тренд на цифровізацію є історично обумовленим, нинішній етап розвитку характеризується передкризовими рисами, які полягають у формуванні «фінансових бульбашок» навколо технологічних компаній, що діють на базі цифрових платформ. Ця ситуація погіршується внаслідок коливання динаміки глобальної економіки через пандемію COVID-19 та відповідну масштабну фінансову підтримку бізнесу і громадян у провідних економіках світу. У таких умовах для економіки України формуються як ризики, так і можливості. З одного боку, криза на фондових ринках у США спричинить глобальну кризу та призведе до скорочення експорту з України, з іншого – одно-

значно проявляться економічно ефективні цифрові технології та вивільниться велика кількість висококваліфікованих ІТ-фахівців, що дозволить залучити їх до прискореної «розумної» цифровізації економіки України. Концентрація і перерозподіл ресурсів для своєчасної та адекватної реакції на майбутні виклики потребують якісної системи стратегічного управління.

У контексті цих тенденцій виникає питання про те, яка частина прискореного зростання ІТ-компаній в Україні та світі обумовлена перевагами використання цифрових платформ і технологій, а яка – завищеними очікуваннями публіки або її спробами отримати спекулятивний прибуток.

Тому має місце два сценарії. Згідно з першим буде продовження кредитної експансії, а за другим – її припинення. У будь-якому разі лише на етапі кризи (або спонтанної, або керованої) можливо буде оцінити справжню ефективність цифровізації.

Отже, можна визначити перше протиріччя (відповідно до логіки на рис. 1): між історично обумовленим характером цифрової платформізації в межах еконо-

мічних законів та сучасним базисом цифровізації у вигляді кредитної експансії.

З урахуванням такого фінансового базису цифровізації економіки, а також ризиків та проблемних сфер, які породжуються цифровізацією («кібербезпека та кримінальна діяльність із використанням цифрових платформ; обмеженість цифрових трансформацій економічними законами; інституційне забезпечення; проблема регулювання діяльності цифрових платформ; монополізація ринків цифровими платформами; безпека особистих даних; оподаткування цифрових платформ; відповідальність за використання цифрових платформ; формування тоталітарного цифрового суспільства; енергоємність інфраструктури забезпечення діяльності цифрових платформ; перебування цифрової культури у процесі становлення» (Вишневецький, 2021, с. 11)), виникає потреба в перевірці гіпотези щодо соціально-економічної ефективності цифровізації економіки на національному рівні.

### Ефективність цифровізації на національному рівні

Згідно з динамікою світового ВВП за останні 60 років має місце зниження темпів зростання глобальної економіки (рис. 3), незважаючи на поглиблення процесів її цифровізації. Протягом трьох десятиліть у доцифрову епоху (до виникнення у 1991 р. мережі Інтернет) середньорічні темпи приросту ВВП у світі склали 4,1%, а після 1991 р. знизилися до 2,8%. Сповільнення темпів економічного зростання можна інтерпретувати двояко. Можливо висунути гіпотезу, що цифровізація економіки не набула вирішального значення для прискорення економічного розвитку через неповну реалізацію наявного потенціалу та застаріле (переважно доцифрове) інституційне середовище. Або саме завдяки цифровізації економіки вдалося подолати негативну тенденцію до зменшення темпів приросту економіки.

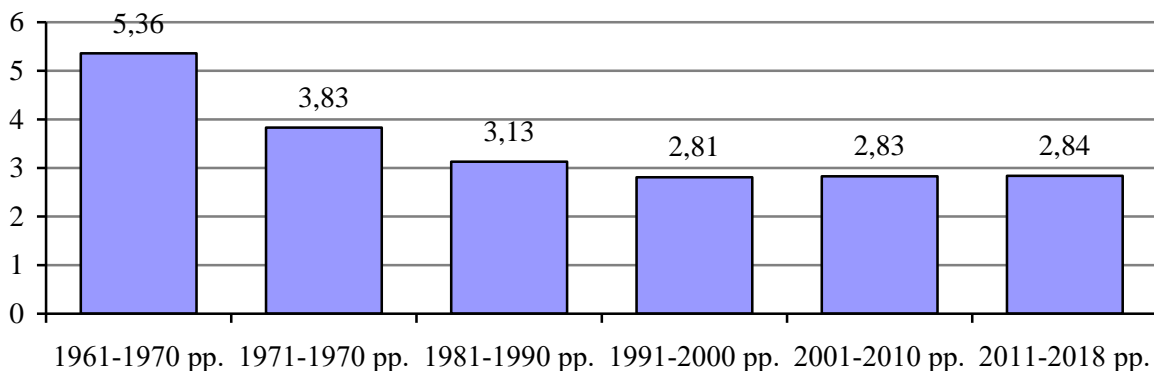


Рисунок 3 – Середньорічне зростання глобального ВВП у 1961-2018 рр., %

Джерело: складено автором на основі (Вишневецький, 2021а, с. 214).

У будь-якому разі ця неоднозначність обумовлює необхідність поглибленого розгляду ситуації на національному рівні, де як об'єкт дослідження обрано країни-члени ЄС. Оскільки саме це об'єднання країн має єдиний цифровий ринок, а також ринок товарів та праці та одночасно вимірювану відмінність у ступені цифровізації, яка щорічно розраховується Європейською Комісією у вигляді Індексу цифрової економіки

та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI).

У країнах-членах ЄС має місце стале зростання середнього рівня цифровізації. При цьому високий рівень цифровізації не забезпечує ані високих темпів зростання ВВП (Vyshnevskiy, Stashkevych, Shubna, Barkova, 2020), ані високих темпів зростання промислового виробництва (Вишневецький, 2021а, с. 256-263), ані збільшення кількості років здорового життя (Виш-

невський, 2021а, с. 263-270) чи зниження рівня бідності (Kwilinski, Vyshnevskiy, Dzwigol, 2020). Також не зафіксовано додатної кореляції між відносним прогресом у сфері цифровізації на соціально-економічним розвитком.

Так, країни-члени ЄС, які є лідерами за рівнем цифровізації, демонструють нижчі темпи зростання промислового виробництва, ніж ті, які мають нижчий рівень цифрового розвитку. Однак середні темпи зростання ВВП за звітний період у Польщі, Болгарії та Румунії вищі, ніж у Данії, Фінляндії, Швеції та Нідерландах. На цьому тлі закономірною є відсутність значущої додатної кореляції між темпами зростання реального ВВП та рейтингом DESI у 2014-2018 рр. У той же час країни, які демонструють значний прогрес у рейтингу цифровізації, мають вищі темпи економічного зростання. Проте ця залежність, виражена коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена,

є слабкою. Отже, поглиблення цифровізації істотно не прискорює економічного зростання. Немає статистично значущих доказів позитивного впливу цифровізації на економічне зростання.

Спостерігається ситуація, коли не цифровізація забезпечує промисловий розвиток й економічне зростання, а високий рівень економічного розвитку створює можливості для цифровізації, яка може мати, а може і не мати позитивного економічного впливу в майбутньому.

Аналогічна ситуація має місце і в соціальній сфері. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена між зміною відсотка населення під ризиком бідності та соціальної ізоляції у 2014-2018 рр. у країнах ЄС і рангом Індексу цифрової економіки та суспільства у 2014 р. становить -0,6. У середньому вищий рівень цифровізації країни не забезпечує прискорене зниження ризиків, пов'язаних із рівнем бідності.

Таблиця 1 – Ранги соціально-економічного розвитку країн ЄС-28 відносно рівня їх цифровізації

| № з/п | Країна ЄС-28   | Ранг за Індексом цифрової економіки та суспільства |      | Ранг за зростанням реального ВВП у 2018 р. | Ранг за динамікою індексів промислового виробництва у 2018 р. | Ранг за роками здорового життя при народженні (жінки) у 2017 р. | Ранг за роками здорового життя при народженні (чоловіки) у 2017 р. |
|-------|----------------|--|------|--|---|---|--|
|       |                | 2017   | 2018 |  |   |   |  |
| 1     | 2              | 3  | 4    | 5  | 6   | 7   | 8  |
| 1     | Австрія        | 12   | 12   | 17   | 9   | 24  | 22   |
| 2     | Бельгія        | 7  | 9    | 25   | 17  | 11  | 9  |
| 3     | Болгарія       | 27   | 26   | 12   | 18  | 7   | 11   |
| 4     | Великобританія | 6  | 6    | 27   | 24  | 14  | 10   |
| 5     | Греція         | 26   | 28   | 22   | 15  | 9   | 8  |
| 6     | Данія          | 1  | 4    | 18   | 14  | 17  | 18   |
| 7     | Естонія        | 9  | 7    | 5  | 7   | 22  | 27   |
| 8     | Ірландія       | 10   | 8    | 1  | 25  | 4   | 4  |
| 9     | Іспанія        | 13   | 11   | 19   | 22  | 3   | 3  |
| 10    | Італія         | 24   | 24   | 28   | 21  | 6   | 5  |
| 11    | Кіпр           | 22   | 22   | 8  | 1   | 8   | 7  |
| 12    | Латвія         | 19   | 18   | 6  | 13  | 28  | 28   |
| 13    | Литва          | 18   | 14   | 11   | 3   | 16  | 24   |
| 14    | Люксембург     | 5  | 5    | 13   | 28  | 19  | 16   |
| 15    | Мальта         | 8  | 10   | 2  | 16  | 1   | 2  |
| 16    | Нідерланди     | 3  | 2    | 16   | 20  | 21  | 13   |
| 17    | Німеччина      | 11   | 13   | 26   | 19  | 5   | 6  |

| 1                    | 2          | 3  | 4  | 5     | 6     | 7     | 8    |
|----------------------|------------|----|----|-------|-------|-------|------|
| 18                   | Польща     | 25 | 25 | 3     | 2     | 12    | 14   |
| 19                   | Португалія | 17 | 19 | 20    | 26    | 23    | 17   |
| 20                   | Румунія    | 28 | 27 | 7     | 4     | 18    | 20   |
| 21                   | Словаччина | 21 | 20 | 10    | 6     | 26    | 25   |
| 22                   | Словенія   | 16 | 15 | 9     | 5     | 27    | 26   |
| 23                   | Угорщина   | 23 | 23 | 4     | 8     | 15    | 19   |
| 24                   | Фінляндія  | 2  | 3  | 23    | 10    | 25    | 21   |
| 25                   | Франція    | 14 | 16 | 24    | 23    | 10    | 12   |
| 26                   | Хорватія   | 20 | 21 | 15    | 27    | 20    | 23   |
| 27                   | Чехія      | 15 | 17 | 14    | 11    | 13    | 15   |
| 28                   | Швеція     | 4  | 1  | 21    | 12    | 2     | 1    |
| Коефіцієнт кореляції |            |    |    | -0,21 | -0,25 | -0,03 | 0,14 |

Джерело: складено автором на основі (Вишневецький, 2021а, с. 235-280).

Таким чином, на національному рівні не простежується залежність між ступенем цифровізації економіки країни і темпами її економічного зростання. Країни з високим рівнем цифровізації не демонструють прискореного економічного зростання. Із цього випливає теза, згідно з якою «Платформні компанії не стільки створюють цінність, скільки перерозподіляють уже створені в інших секторах економіки блага». Наприклад, основним джерелом доходу для компаній Google і Facebook є реклама, тобто основу їх фінансової моделі становить отримання частини бюджетів, які витрачаються іншими компаніями на просування своїх товарів і послуг. У свою чергу, компанії Amazon та Alibaba розбудовують свою бізнес-модель на просуванні та логістиці доставки товарів, вироблених іншими компаніями.

Виходячи з вищевикладеного можна визначити друге протиріччя: *між ефективністю цифровізації на мікрорівні та відсутністю позитивного впливу на соціально-економічний розвиток на національному рівні.*

### Цифрова платформізація економіки України

Згідно з міжнародними рейтингами, пов'язаними з рівнем цифровізації, Україна посідає місце у другій половині першої сотні – з 61 по 85. Відносно всієї вибірки Україна переважно перебуває в середині списку. Але в рейтингах, де розглядається

велика кількість країн (близько 200), Україна входить у першу третину рейтингу, а в рейтингу, де лише 63 країни, вона в останньому децилі (Вишневецький, 2021а, с. 281).

Зараз в Україні діють цифрові платформи, які забезпечують взаємодію користувачів відповідно до всіх блоків комунікацій у трикутнику «домогосподарства – бізнес – уряд» (табл. 2), що характеризує повноту становлення цифрової платформізації економіки країни. Але цифрова економіка в Україні не стала домінуючим сектором. Досить вирішальну роль відіграють групи капіталів, що будують свій бізнес на вертикальній інтеграції та виробництві сільськогосподарської продукції, виробів чорної металургії. Обсяг цифрової економіки оцінюється у 3-4% ВВП. Незважаючи на те що досить швидко розвиваються вітчизняні платформні компанії, такі як Нова Пошта, Rozetka, Prom.ua, Дія, серед найбільш відвідуваних платформ залишаються іноземні (Google, Facebook).

У даний час домінує цифрова платформізація, яка характеризується взаємодією за типами «бізнес для домогосподарства» (B2C) та «бізнес для бізнесу» (B2B). При цьому, попри стрімкий розвиток цифрової платформи Дія, яка забезпечує надання державних послуг населенню та бізнесу, в цілому платформи, де домінуючу роль відіграє уряд, не представлені серед найбільш впливових та відвідуваних (SimilarWeb, 2021).



Таблиця 2 – Ландшафт цифрових платформ в Україні відповідно до базових моделей комунікацій

| Виробник товарів і послуг | Споживачі товарів і послуг |                  |      |
|---------------------------|----------------------------|------------------|------|
|                           | бізнес                     | домогосподарства | уряд |
| Бізнес                    | 25                         | 44               | 0    |
| Домогосподарства          | 15                         | 14               | 0    |
| Уряд                      | 0                          | 0                | 0    |

Джерело: складено автором на основі (Вишневецький, 2021, с. 19).

Слід зауважити, що такий ландшафт (табл. 2) не був історично обумовлений. У 70-80-х роках ХХ ст. під керуванням академіка В. Глушкова здійснювалося дослідження щодо розроблення та впровадження загальнодержавної автоматизованої системи збору та обробки інформації, яка передбачала створення національної цифрової платформи для забезпечення взаємодії, з одного боку, між урядом та підприємствами (організаціями), а з іншого – між самими підприємствами. Тобто в умовах планової економіки були максимально розвинуті сектори «уряд для бізнесу», «бізнес для уряду», «бізнес для бізнесу під контролем уряду», «уряд для уряду». Відповідно сьогодні ландшафт цифрових платформ в Україні мав би дещо інший характер.

З урахуванням цього в Україні є невикористаний потенціал для цифровізації, але водночас мають місце і проблемні сфери.

Таким чином, можна визначити такі протиріччя: 3) між слабкою, але зростаючою, платформною економікою України та домінуванням вертикальної інтеграції вітчизняного бізнесу у традиційних сферах, які обумовлюють існування порядків обмеженого доступу та екстрактивних інститутів; 4) між цифровізацією «державного сектору», з одного боку, та секторів бізнесу та споживачів (домогосподарств) – з іншого.

Виходячи з фундаментального характеру визначених проблем постає завдання їх вирішення в рамках стратегування розвитку національної економіки, що, у свою чергу, потребує дослідження теоретико-економічних та методологічних засад стратегування.

### Теоретико-економічні засади стратегування

Цілепокладання являє собою основу стратегування і, з одного боку, є відображенням усіх сучасних розділів філософії, а саме онтології, гносеології та аксіології у місії, баченні й цінностях відповідно (Вишневецький, 2021а, с. 137-163), а з іншого – базисом економічної теорії в інтерпретації австрійської школи. Наприклад, Л. Роббінс дає таке визначення: «Економіка – наука, що вивчає людську поведінку як відношення між цілями й обмеженими засобами, які мають альтернативне застосування» (Robbins, 1945, p.16). Виходячи з примату цілепокладання можна визначити ключові економічні категорії (цінність, ціна, обмін, виробництво, кооперація, прибуток, збиток, попит, пропозиція, відсоток, праця, капітал) (Вишневецький, 2021а, с. 133-163).

Тому стратегію та стратегічне управління доцільно розглядати в контексті не лише менеджменту, але й економічної теорії.

З урахуванням затребуваності стратегування на всіх рівнях управління відбулася стандартизація структури окремої стратегії, яка включає дві частини: високорівневу (місія, бачення, цінності (керівні принципи) та прикладну (стратегічні цілі, плани заходів щодо їх досягнення, ризики реалізації стратегії).

Стратегічні цілі посідають центральне місце в цій структурі, тому що саме вони забезпечують сходження від досить абстрактних місії, бачення і цінностей до конкретних дій. Якщо редукувати процес стратегування, то в його основі виявиться цілепокладання. Цілепокладання є ядром стратегування, а стратегування – це інституціоаналізоване цілепокладання, яке впорядко-

вує, зокрема, управління національною економікою.

Розроблення стратегії являє собою рух від абстрактного та довгострокового «образу майбутнього» до конкретних заходів у короткостроковій перспективі. При цьому створення стратегії – це лише один із моментів (етапів) процесу стратегування, і тому вона поза контексту стратегічного управління немає сенсу.

Створення стратегії відбувається у чотири етапи – від формування місії, бачення та цінностей до їх узгодження з ресурсами.

На I етапі формуються й узгоджуються місійно-ціннісний простір та образ майбутнього організації (індивіда) у цьому просторі. Стратегування переважно починається з місії. Без місії цінності позбавлені сенсу (це предикати до об'єктів), а бачення повністю відірване від реальності (наприклад, стати компанією з капіталізацією 1 млрд дол., не розуміючи, хто є клієнтом та який йому пропонується продукт, неможливо).

На II етапі відбувається перехід від довгострокового й абстрактного опису компанії та її діяльності до довгострокового, конкретного і вимірного формату у вигляді стратегічних цілей.

На III етапі цілі декомпозуються у плани, оцінюються відповідні до цілей ризики та формуються бюджети для реалізації заходів щодо досягнення цілей і управління ризиками.

На IV етапі відбувається перевірка відповідності всього комплексу практичних дій місії, баченню та цінностям. У разі невідповідності здійснюється або актуалізація високорівневої частини стратегії та процес запускається знову, або коригування цілей і практичних заходів згідно з початковими місією, баченням і цінностями.

У підсумку загальне поширення стратегування через узгодження стратегій між собою обумовлює перехід до суспільства домінуючої суб'єктності, де кожна організація та громадянин мають власну суспільно прийнятну стратегію.

Унікальна структура стратегії та послідовність її розроблення забезпечують можливість застосування фрактальної логіки у формуванні самоподібної внутрішньо несуперечливої системи державного стратегічного управління, у межах якої розроблення стратегії кожного нижчого рівня відбувається відповідно до структури стратегії вищого рівня з одночасною деталізацією кожного її елемента.

Теоретичний базис забезпечення процесів цифровізації та поширення інституту стратегування дозволяє дослідити стан стратегічного управління в Україні та запропонувати шляхи його вдосконалення через використання цифрових технологій.

### Стан і проблеми стратегування в Україні

Стан стратегічного управління в Україні є незадовільним. Можливості цифровізації та потенціал цифрових платформ не використовуються. На національному рівні безсистемно діють 100 стратегічних документів. Керуватися такою кількістю стратегічних документів окремому державному службовцю майже неможливо (Вишневський, 2021а, с. 311-318).

До ключових проблем стратегування в Україні належать: неузгодженість стратегій між собою; неузгодженість стратегій і бюджетів; відсутність мотивації та відповідальності за реалізацію стратегій; негнучкість стратегій при виникненні «чорних лебедів»; низький рівень культури стратегування; низький рівень використання цифрових технологій у забезпеченні процесу стратегування; конфлікт інтересів між суб'єктом розроблення стратегії та її реалізації; безсистемне нормативно-правове забезпечення процесу стратегування (Вишневський, 2021а, с. 327-334).

Із цього випливає ще два протиріччя: 5) між теоретично обґрунтованою моделлю процесу стратегування та його існуючим станом в Україні; 6) між вищим рівнем цифровізації об'єкта управління та переважно доцифровим рівнем суб'єкта управління.

## Цифрова платформізація процесу стратегування

На основі аналізу існуючого стану та проблемних сфер визначено такі напрями вдосконалення процесу стратегічного управління в Україні: узгодження стратегій на різних рівнях; узгодження показників оцінки ефективності роботи державних службовців і стратегічних документів; протидія «чорним лебедям»; підвищення рівня культури стратегічного управління в Україні; цифровізація процесу стратегування;

узгодження стратегічних документів і бюджетів; гармонізація нормативно-правового забезпечення процесу стратегування.

Вирішення більшості ключових проблем, пов'язаних із процесом стратегування, можливе за рахунок розгортання НЦПС. Концептуальна архітектура функціонування НЦПС передбачає наявність трьох базових блоків: розробка стратегічних документів (СД), виконання СД, моніторинг СД (рис. 4).

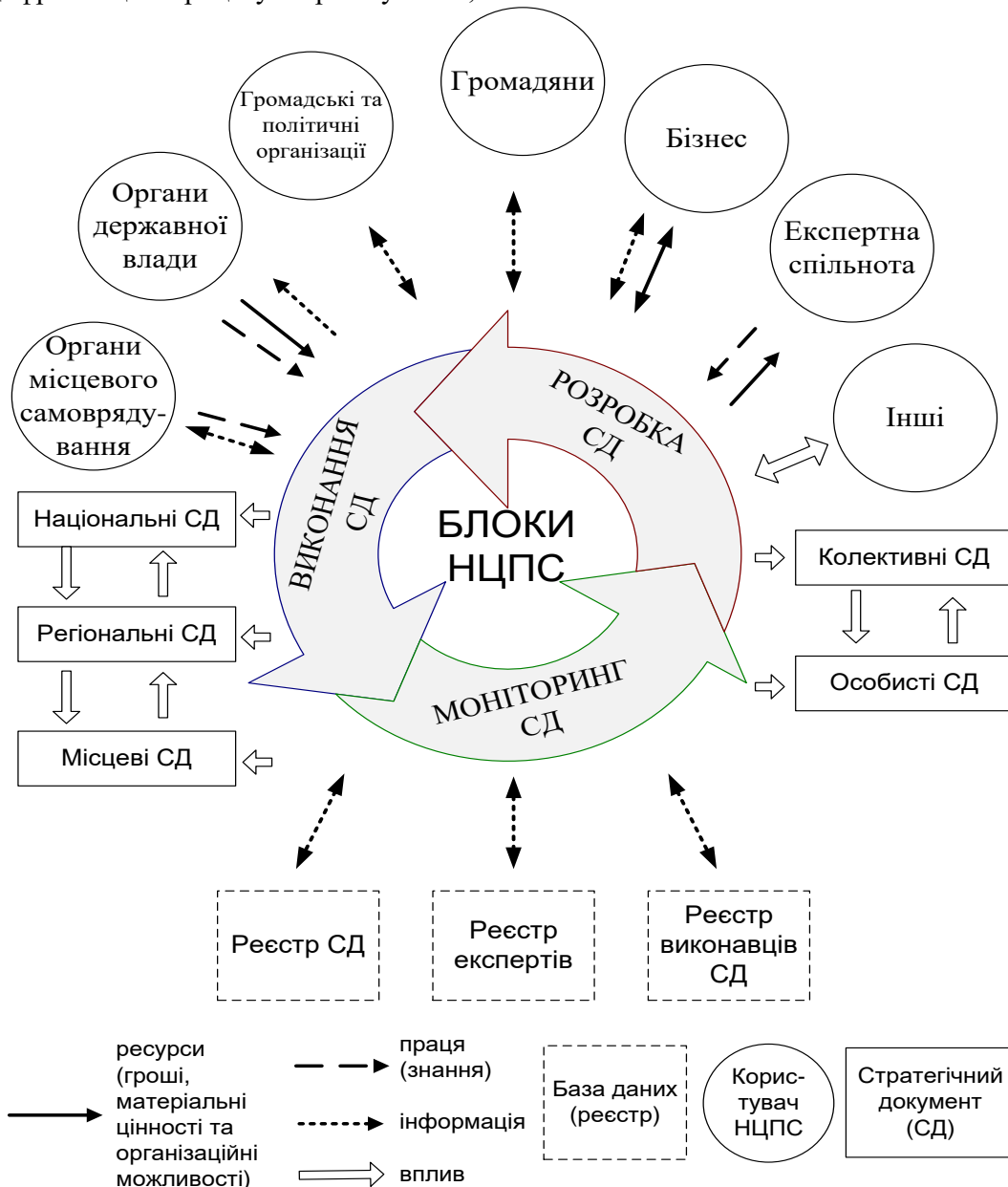


Рисунок 4 – Концептуальна архітектура функціонування НЦПС

Джерело: складено автором.

Блок НЦПС «Розробка СД» створює цінність для органів державної влади та місцевого самоврядування через доступ до експертної спільноти та розуміння позиції населення, а також можливість всебічно врахувати чинні стратегічні документи. Громадяни та бізнес зможуть не лише спостерігати за процесом, але і висловлювати свої пропозиції та оцінювати якість роботи. Кінцевим результатом роботи в межах блоку «Розробка СД» є проект стратегічного документа.

У блоці «Виконання СД» передбачено дві функції: мотивація державних службовців до виконання СД; ресурсне й організаційне забезпечення виконання СД.

Мотивація державних службовців до виконання СД реалізується шляхом узгодження ключових показників ефективності (КРІ) їх діяльності з цільовими показниками СД (вимірюваними складовими стратегічних цілей).

Перспективним інструментом є «укладання» смарт-контрактів на базі технології блокчейн між державними службовцями найвищого рівня й уповноваженими представниками населення в особі колегіальних представницьких органів (Верховна Рада України, обласні, міські, селищні тощо ради) та інституту Президента України щодо виконання СД. У разі невиконання умов смарт-контракту повноваження певного державного службовця найвищого рівня припиняються. У разі досягнення встановлених КРІ термін повноважень подовжується, виконавці СД одержують матеріальні, кар'єрні заохочення, а також ресурси для подальшої стратегічної діяльності. На НЦПС ця інформація має агрегуватися та відображатися.

Ресурсне й організаційне забезпечення виконання СД передбачає розробку бюджетів, планів, програм тощо відповідно до стратегічних цілей.

Згідно з блоком «Моніторинг виконання СД» розроблення, прийняття та виконання бюджетів і КРІ для найвищих за рангом державних службовців відбуваються

під наглядом спеціально сформованих груп із представників експертної спільноти, але остаточне рішення залишається за владою. Якщо приймаються та виконуються бюджети, які не відповідають СД, КРІ не досягаються чи суперечать СД, то це інформація для громадян, яка буде врахована під час наступних місцевих чи національних виборів.

Актуалізація стратегічних документів дозволяє підтримувати весь процес стратегічного управління таким, що відповідає зовнішнім і внутрішнім змінам політичного, економічного, соціального, екологічного тощо середовища. Ініціаторами актуалізації СД можуть бути всі користувачі НЦПС, які є суб'єктами їх розроблення та реалізації (наприклад, Кабінет Міністрів України, виконкоми на регіональному та місцевому рівнях), затвердження (Верховна Рада України, обласні, міські, селищні ради), моніторингу (експертна спільнота, населення, бізнес).

Для реалізації розробленої концептуальної моделі НЦПС необхідні значні організаційні, матеріальні та інституційні ресурси, які має лише держава. Також лише держава має можливість консолідувати діяльність усіх користувачів НЦПС. У зв'язку з цим провідним суб'єктом створення НЦПС є держава Україна. Тільки за допомогою органів державної влади можна забезпечити безпеку даних і коректність роботи платформи на всіх рівнях.

НЦПС здатна не лише підвищити якість стратегічного управління, але і в довгостроковій перспективі кардинально змінити інституційне середовище, а можливо й модель господарювання. Упровадження НЦПС потребує відповідного нормативно-правового забезпечення як самого процесу стратегування розвитку національної економіки, так і його цифровізації. Актуалізація нормативно-правового забезпечення формалізує сам процес стратегування, а також передбачає визначення інституційно-організаційної складової цифровізації цього формалізованого процесу. Норматив-

но-правова формалізація процесу стратегування потребує створення системи стратегічного управління та затвердження методологічних рекомендацій щодо розроблення окремої стратегії. Це необхідно врахувати при доопрацюванні Закону України «Про державне стратегічне планування» і пов'язаних із ним документів методичного, бюджетного та організаційно-управлінського характеру.

Комплекс нормативно-правових документів, що забезпечують процес стратегування в Україні, має включати такі елементи: визначення ролі процесу стратегування національного розвитку в системі державного управління; універсальна структура стратегічного документа; загальна логіка (алгоритм) розроблення окремого

стратегічного документа; механізм узгодження стратегічних і бюджетних документів; суб'єкт затвердження стратегічного документа; механізм актуалізації стратегічних документів; ієрархія стратегічних документів; обмеження кількості стратегічних документів; мотивація до виконання стратегічних документів; встановлення строків і механізмів моніторингу виконання стратегічних документів; упровадження платформної цифровізації процесу стратегування.

Упровадження цих елементів із подальшим розгортанням національної цифрової платформи стратегування дозволяє врахувати положення першого протиріччя, а також сприяє вирішенню інших п'яти (табл. 3).

Таблиця 3 – Вплив інституту стратегування на базі НЦПС на розв'язання протиріч

| Протиріччя  | Вплив інституту стратегування на базі НЦПС   |
|---|--|
| 1. Між історично обумовленим характером цифрової платформізації в межах економічних законів та сучасним базисом цифровізації у вигляді кредитної експансії  | Дозволяє більш оперативно реагувати (через актуалізацію стратегічних документів) на майбутнє «схлопування бульбашок», обумовлених кредитною експансією, та використання можливостей перерозподілу людського, фізичного та цифрового капіталу |
| 2. Між ефективністю цифровізації на мікрорівні та відсутністю позитивного впливу на соціально-економічний розвиток на національному рівні   | Фрактальна логіка забезпечує перенесення кращих практик використання цифрових ресурсів з мікро- на макрорівень   |
| 3. Між слабкою, але зростаючою, платформною економікою України та домінуванням вертикальної інтеграції вітчизняного бізнесу у традиційних сферах, які обумовлюють існування порядків обмеженого доступу та екстрактивних інститутів | Можливість узгодження позицій великого капіталу (традиційного та цифрового) на стратегічному рівні з подальшою керованою трансформацією інституційного поля до порядків відкритого доступу   |
| 4. Між цифровізацією «державного сектору», з одного боку, та секторів бізнесу та споживачів (домогосподарств) – з іншого  | Формування загальнонаціональної платформи стратегування є складовою цифровізації сектору державного управління   |
| 5. Між теоретично обґрунтованою моделлю процесу стратегування та його існуючим станом в Україні   | Удосконалення процесу стратегічного управління в Україні відповідно до оптимальних моделей виходячи з теоретичних позицій  |
| 6. Між вищим рівнем цифровізації об'єкта управління та переважно доцифровим рівнем суб'єкта управління  | Приведення суб'єкта управління до максимально цифрового рівня  |

Джерело: складено автором.

*Висновки.* Цифровізація економіки є об'єктивним, історично обумовленим з позицій економічної теорії процесом, який створює можливості для прискореного економічного розвитку та одночасно обумовлює формування проблем, які негативно впливають на подальшу цифровізацію. Сучасним базисом цифровізації економіки є цифрові платформи, які забезпечують можливості для розширення обсягів платформної економіки, що дозволяє залучити до економічних процесів максимальну кількість людського, матеріального та фінансового капіталу. Завдяки цифровим платформам змінюється характер людської діяльності вбік розширення застосування творчої праці.

Але глобальним драйвером цифровізації є кредитна експансія, яка стимулює цифровізацію заради цифровізації, що призводить до отримання спекулятивних прибутків та обумовлює одночасну деформацію структури глобальної економіки.

Суперечливість цифровізації на глобальному рівні безпосередньо впливає на економіку України. Тому з позицій діалектичної логіки процес цифровізації економіки України породжує такі протиріччя: між ефективністю цифровізації на мікро- та макrorівні; між цифровим та фізичним капіталом, між національною економікою, що цифровізується, та системою державного стратегічного управління, яка перебуває в доцифровому стані. Водночас сама система стратегічного управління країною перебуває у стані становлення та має недоліки, які роблять її неефективною. Це унеможливує здійснення керованої цифровізації економіки України з мінімізацією існуючих ризиків.

Зняття або часткове зняття цих протиріч можливе шляхом упровадження загальнонаціональної системи стратегічного управління економікою України, що діє на базі національної цифрової платформи стратегування, яка забезпечує взаємодію ключових акторів, створює умови для узгодження стратегічних документів на всіх

рівнях управління та забезпечує їх відповідність бюджетам.

Одержані результати формують базис для подальших досліджень у сфері цифровізації економіки та вдосконалення системи державного стратегічного управління шляхом її цифрової платформізації. Серед сфер, які підлягають детальному науковому опрацюванню, виокремлюються: визначення шляхів прискореної цифровізації України в умовах глобальної кризи; визначення можливостей одночасної платформної цифровізації процесу стратегування з національного до індивідуального рівня (згори вниз), та навпаки (знизу вгору).

### Література

- Аджемоглу Д., Робінсон Дж. (2016). Чому нації занепадають. Київ: Наш Формат. 440 с.
- Азьмук Н. А. (2019). Штучний інтелект у процесі праці у цифровій економіці: нові виклики та можливості. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (57). С. 137-145. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-137-145
- Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е. (2010). Институциональные аспекты стратегии и капитализации предприятий. *Економічний вісник Донбасу*. № 1(19). С. 25-29.
- Вишневський В. П., Вієцька О. В., Гаркушенко О. М., Князев С. І., Лях О. В., Чекіна В. Д., Череватський Д. Ю. (2018). Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку [за заг. ред. В. П. Вишневського]. Київ: ІЕП НАН України. 192 с.
- Вишневський В. П., Гаркушенко О. М., Князев С. І., Липницький Д. В., Чекіна В. Д. (2020). Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал [за ред. В. П. Вишневського та С. І. Князева]. Київ: Академперіодика. 188 с.
- Вишневський В. П., Князев С. І. (2017). Смарт-промисловість: перспективи і

- проблеми. *Економіка України*. № 7. С. 22-37.
- Вишневецький О. С. (2016). Проблеми стратегічного управління соціально-економічним розвитком України з урахуванням процесів децентралізації. *Вісник економічної науки України*. № 1 (30). С. 14-22.
- Вишневецький О. С. (2020). Вплив цифрових платформ на розвиток творчої праці. *Вісник Одеського національного університету*. Сер.: Економіка. Т. 25. Вип. 3 (82). С. 8-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-82-1>
- Вишневецький О. С. (2021). Цифровізація процесу стратегування розвитку національної економіки: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством; Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2021. 44 с.
- Вишневецький О. С. (2021а). Цифровізація процесу стратегування розвитку національної економіки: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством; Інститут економіки промисловості НАН України. Київ. 515 с.
- Глушков В. М., Валах В. Я. (1981). Что такое ОГАС? Москва: Наука. 160 с.
- Гриценко А. А., Липов В. В. (2020). Информационные платформы как сетевая институциональная трансформация. *Journal of Institutional Studies*. № 12 (2). С. 132-148. DOI: [10.17835/2076-6297.2020.12.2.132-148](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.2.132-148)
- Євмешкіна О. Л. (2018). Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01 – теорія та історія державного управління; Нац. академія державного управління при Президенті України, Дніпропетровський регіон. Ін-т державного управління. Дніпро. 36 с.
- Жихаревич Б. С. (2018). О результативности стратегического планирования. *Региональная экономика*. № 1 (19). С. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.2>
- Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. (2018). Електронна комерція в контексті цифровізації економіки України. *Цифрова економіка: зб. матеріалів Національної наук.-метод. конф. (м. Київ, 4-5 жовтня 2018 р.)*. Київ: КНЕУ. С. 134-138.
- Котлер Ф., Катараджая Г., Сетьяван І. (2018). Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ БУКС. 208 с.
- Мизес Л. (2005). Человеческая деятельность: трактат по экономической теории / пер. с англ. А. В. Кучерова. Челябинск: Социум. 877 с.
- Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж. (2013). Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента. Москва: Альпина Паблишер. 367 с.
- Норт Д. К., Уоллис Дж., Вайнгафт Б. (2011). Насилие и социальные порядки. Концептуальные рамки для интерпретации письменной истории человечества [Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History (2009)]. Москва: Изд-во Института Гайдара. 480 с.
- Сментина Н. В. (2015). Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант. 364 с.
- Хандій О. О., Шамілева Л. Л. (2019). Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (57). С. 181-188. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-181-188](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-181-188)
- Aalst W., Hinz O., Weinhardt C. (2019). Big Digital Platforms: Growth, Impact, and Challenges. *Business & Information Systems Engineering*. Vol. 61. P. 645-648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00618-y>

- Backhaus S. K. H., Nadarajah D. (2019). Investigating the Relationship between Industry 4.0 and Productivity: A Conceptual Framework for Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Computer Science*. Vol. 161. P. 696-706. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.173>
- Bucher E., Fieseler C., Lutz C. (2019). Mattering in digital labor. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 34. № 4. P. 307-324. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0265>.
- Cárdenas-García J., De Mesa B., Castro D. (2019). Understanding Globalized Digital Labor in the Information Age. *Perspectives on Global Development and Technology*. 2019. Vol. 18. Iss. 3. P. 308-326. DOI: <https://doi.org/10.1163/15691497-12341519>.
- David F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New Jersey: FT Prentice Hall. 370 p.
- Ilsøe A., Larsen T. (2020). Digital platforms at work: champagne or cocktail of risks? The Impact of the Sharing Economy on Business and Society. *Digital Transformation and the Rise of Platform Businesses*. London, New York: Routledge. P. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429293207-2>.
- Kwilinski A., Vyshnevskiy O., Dzwigol H. (2020). Digitalization of the EU Economies and People at Risk of Poverty or Social Exclusion. *Journal of Risk Financial Management*. Vol. 13. Iss. 7. 142. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13070142>
- Parker G., Alstyn M., Choudary S. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.
- Robbins L. (1945). *An essay on the nature and significance of economic science*. 2nd ed. London: Macmillan and Co. 160 p. URL: <https://mileskorak.files.wordpress.com/2020/02/robbins-essay-nature-significance-economic-science.pdf> (дата звернення: 30.05.2021).
- Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: WEF. 171 p.
- SimilarWeb. (2021). Top sites ranking for all categories in Ukraine. URL: <https://www.similarweb.com/top-websites/ukraine/> (дата звернення: 30.05.2021).
- Vyshnevskiy O., Stashkevych I., Shubna O., Barkova S. (2020). Economic Growth In The Conditions Of Digitalization In The EU Countries. *Estudios de economía aplicada*. Vol. 38, № 4. Extra 3, 1 (The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing). DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4041>
- Vyshnevskiy O.S. (2019). Unity of digital and virtual economies within concept of Daitism. *Virtual Economics*. Vol. 2. № 3. P. 7-21. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.03\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.03(1))

## References

- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2016). *Why Nations Fail*. Kyiv: Nash Format. 440 p. [in Ukrainian].
- Azmuk, N. (2019). Artificial intelligence on the labor process in the digital economy: new challenges and opportunities. *Economic Herald of the Donbass*, 3 (57), pp. 137-145. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-137-145 [in Ukrainian].
- Buleev, I. P., & Bryuhovetskaya, N. E. (2010). Institutional Aspects of Enterprise Strategy and Capitalization. *Economic Herald of the Donbass*, 1(19), pp. 25-29 [in Russian].
- Vishnevsky, V., Viyecka, O., Garkushenko, O., Knyazev, S., Lyach, A., Chekina, V., & Cherevatsky, D. (2018). Smart industry in the era of digital economy: prospects, directions and mechanisms of development. In V. Vishnevsky (Ed.). *Kyiv: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine*, 192 p. [in Ukrainian].
- Vyshnevsky, V., Garkushenko, O., Knyazev, S., Lypnytskyi, D., & Chekina, V. (2020). *Digitization of Ukraine's Economy: Transformation Potential*. Kyiv: Akadempriodyka. 188 p. [in Ukrainian].



- Vishnevsky, V. & Knyazev, S. (2017). Smart Industry: Perspectives and Challenges. *Economy of Ukraine*, 7, pp. 22-37 [in Ukrainian].
- Vyshnevskiy, O. S. (2016). Problems of strategic management of socio-economic development of Ukraine in view of decentralization processes. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, 1 (30), pp. 14-22 [in Ukrainian].
- Vyshnevskiy, O. S. (2020). The impact of digital platforms on creative labor development], *Odesa national university herald. Series: Economy*, Vol. 25, 3(82), pp. 8-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-82-1> [in Ukrainian].
- Vyshnevskiy, O. S. (2021). Digitalization of the strategizing process of the national economy development (Extended abstract of Doctor thesis). Institute of the Economy of Industry of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine. 44 p. [in Ukrainian].
- Vyshnevskiy, O. S. (2021a). Digitalization of the strategizing process of the national economy development. (Unpublished doctoral thesis). Institute of the Economy of Industry of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine. 515 p. [in Ukrainian].
- Glushkov, V. M., & Valah, V. Ya. (1981). What is OGAS? Moscow: Nauka. 160 p. [in Russian].
- Hrytsenko, A. A., & Lypov, V. V. (2020). Information platforms as a network institutional transformation. *Journal of Institutional Studies*, 12(2), 132-148. DOI: [10.17835/2076-6297.2020.12.2.132-148](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.2.132-148) [in Russian].
- Yevmieshkina, O. L. (2018). [in Ukrainian]. Theoretical and methodological principles of state strategic planning modernization system in Ukraine. (Extended abstract of Doctor thesis). – Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine. 36 p. [in Ukrainian].
- Zhikharevich, B. S. (2018). On the effectiveness of strategic planning. *Regional economy*, 1 (19), pp. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.2> [in Russian].
- Zaloznova, Yu., & Trushkina, N. (2018, October). E-commerce in the context of digitalization of Ukraine's economy. Proceedings of the Scientific and Methodological Conference *Digital economy* (pp. 134-138). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital. Kyiv: KM BUKS. 208 p. [in Ukrainian].
- Mises, L. (2005). Human activity: a treatise on economic theory. Chelyabinsk: Sotsium. 877 p. [in Russian].
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Moscow: Alpina Publisher. 367 p. [in Russian].
- North, D., Wallis, J., & Weingast, B. (2011). Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History. Moscow: Gaidar Institute. 480 p. [in Russian].
- Smentyna, N. V. (2015) Strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice]. Odesa: Atlant, 364 p. [in Ukrainian].
- Khandii, O., & Shamileva, L. (2019). The impact of digital transformation on the economy and labor: socio-economic risks and implications. *Economic Herald of the Donbass*, 3(57), pp. 181-188. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-181-188](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-181-188) [in Ukrainian].
- Aalst, W., Hinz, O., & Weinhardt, C. (2019). Big Digital Platforms: Growth, Impact, and Challenges. *Business & Information Systems Engineering*. Vol. 61. P. 645-648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00618-y>.
- Backhaus, S.K.H., & Nadarajah, D. (2019). Investigating the Relationship between Industry 4.0 and Productivity: A Conceptual Framework for Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Computer Science*.

- Vol. 161. P. 696-706. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.173>
- Bucher, E., Fieseler, C., & Lutz, C. (2019). Mattering in digital labor. *Journal of Managerial Psychology*, 34 (4), pp. 307-324. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0265>
- Cárdenas-García, J., De Mesa, B., & Castro, D. (2019). Understanding Globalized Digital Labor in the Information Age. *Perspectives on Global Development and Technology*, 18 (3), pp. 308-326. DOI: <https://doi.org/10.1163/15691497-12341519>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New Jersey: FT Prentice Hall. 370 p.
- Ilsøe, A., & Larsen, T. (2020). Digital platforms at work: champagne or cocktail of risks? The Impact of the Sharing Economy on Business and Society. *Digital Transformation and the Rise of Platform Businesses*. London, New York: Routledge. P. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429293207-2>.
- Kwilinski, A., Vyshnevskiy, O., & Dzwigol, H. (2020). Digitalization of the EU Economies and People at Risk of Poverty or Social Exclusion. *Journal of Risk Financial Management*, 13 (7), 142. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13070142>
- Parker, G., Alstynne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company, 352 p.
- Robbins, L. (1945). *An essay on the nature and significance of economic science*. 2nd ed. London: Macmillan and Co. 160 p. Retrieved from: <https://mileskorak.files.wordpress.com/2020/02/robbins-essay-nature-significance-economic-science.pdf>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: WEF. 171 p.
- SimilarWeb (2021). Top sites ranking for all categories in Ukraine. Retrieved from: <https://www.similarweb.com/top-websites/ukraine/>
- Vyshnevskiy, O., Stashkevych, I., Shubna, O., & Barkova, S. (2020). Economic Growth In The Conditions Of Digitalization In The EU Countries. *Estudios de economía aplicada*, 38 (4), Extra 3, 1 (The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing). DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4041>
- Vyshnevskiy, O. S. (2019). Unity of digital and virtual economies within concept of Dataism. *Virtual Economics*, 2 (3), pp. 7-21. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.03\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.03(1))

**Александр Сергеевич Вишневский,**

*д-р экон. наук*

Институт экономики промышленности НАН Украины  
ул. Марии Капнист, 2, г. Киев, 03057, Украина

E-mail: [allexandr@gmail.com](mailto:allexandr@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2375-6033>

## **ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ УКРАИНЫ**

В статье обоснована роль и возможности национальной цифровой платформы стратегирования в институционализации процесса стратегического управления в Украине.

Организационно-структурная логика исследования базируется на восхождении от абстрактного (цифровая экономика как безальтернативный целевой образ будущего и стратегическое управление как универсальный инструмент организации экономической деятельности) к конкретному (состояние цифровизации и стратегического управления в Украине), а также на диалектической триаде (тезис, антитезис, синтез).

В качестве тезиса представлен положительный анализ и обоснована историческая обусловленность (детерминированность) цифровизации экономики, ее локальная эффективность на предпринимательском уровне, а также фундаментальная роль целеполагания и стратегирования с позиций экономической теории.

На этапе антитезиса выявлены шесть противоречий: 1) между исторически обусловленным характером цифровой платформизации в рамках экономических законов и современным базисом цифровизации в виде кредитной экспансии; 2) между эффективностью цифровизации на микроуровне и отсутствием её положительного влияния на социально-экономическое развитие на национальном уровне; 3) между слабой, но растущей, платформенной экономикой Украины и доминированием вертикальной интеграции отечественного бизнеса в традиционных сферах, которые обуславливают существование порядков ограниченного доступа и экстрактивных институтов; 4) между цифровизацией «государственного сектора», с одной стороны, и секторов бизнеса и потребителей (домохозяйств) – с другой; 5) между теоретически обоснованной моделью процесса стратегирования и его существующим положением в Украине; 6) между более высоким уровнем цифровизации объекта управления и преимущественно доцифровым уровнем субъекта управления.

На этапе синтеза обоснован потенциал частичного снятия этих противоречий путем усовершенствования процесса стратегирования развития экономики Украины и его институционализации с использованием национальной цифровой платформы стратегирования. Аргументированы требования к архитектуре национальной цифровой платформы стратегирования, определены ее блоки, ключевые пользователи и их роли.

*Ключевые слова:* цифровизация, стратегирование, стратегическое управление, национальная цифровая платформа стратегирования, Украина.

*JEL:* E14, L86, O20, O43

**Oleksandr S. Vyshnevskiy,**

*Doctor of Economics*

Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine,  
2 Maria Kapnist Street, Kyiv, 03057, Ukraine

E-mail: allexandr@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2375-60332>

## **DIGITAL PLATFORMIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF UKRAINIAN ECONOMY**

The aim of the study is to substantiate the role and capabilities of the national digital strategy platform in the institutionalization of the strategic management process in Ukraine.

The organizational and structural logic of the study is based on the ascent from the abstract (digital economy as an uncontested target image of the future and strategic management as a universal tool for organizing economic activity) to the concrete (the state of digitalization and strategic management in Ukraine), as well as on the dialectical triad (thesis, antithesis, synthesis).

As a thesis, a positive analysis is given and the historical conditionality (determinism) of the digitalization of the economy is substantiated. It shows its local efficiency at the entrepreneurial level, as well as the fundamental role of goal-setting and strategizing from the standpoint of economic theory.

At the stage of antithesis, a number of contradictions were revealed: 1) between the historically conditioned nature of digital platformization within the framework of economic laws

and the modern basis of digitalization in the form of credit expansion; 2) between the effectiveness of digitalization at the micro level and the absence of its positive impact on social and economic development at the national level; 3) between the weak, but growing, platform economy of Ukraine and the dominance of vertical integration of national business in traditional spheres, which lead to the existence of orders of limited access and extractive institutions; 4) between the digitalization of the “public sector”, on the one hand, and the business and consumer (household) sectors, on the other; 5) between a theoretically grounded model of the strategizing process and its current position in Ukraine; 6) between a higher level of digitalization of the control object and the predominantly pre-digital level of the control subject.

At the stage of synthesis, the potential of partial removal of these contradictions by improving the process of strategizing the development of the Ukrainian economy and its institutionalization using the national digital platform of strategizing is justified. The requirements for the architecture of the national digital strategy platform are substantiated, its blocks, key users and their roles are determined.

*Keywords:* digitalization, strategizing, strategic management, national digital strategy platform, Ukraine.

*JEL:* E14, L86, O20, O43

*Формат цитування:*

Вишневецький О. С. (2021). Цифрова платформізація стратегічного управління економікою України. *Економіка промисловості*. № 3 (95). С. 5-24. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2021.03.005>

Vyshnevskiy, O. S. (2021). Digital platformization of strategic management of Ukrainian economy. *Econ. promisl.*, 3 (95), pp. 5-24. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.03.005>

*Надійшла до редакції 08.08.2021 р.*