**АНОТАЦІЯ**

***Ніколаєв М.Г.* Формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства в умовах цифрового середовища. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпро, 2021.

Дисертаційну роботу присвячено розвитку теоретико-методичних засад формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії та розробленню моделей адаптивних стратегій для активізації діяльності українських підприємств в умовах цифрового середовища.

У першому розділі «Теоретичні засади формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства в умовах цифрового середовища» досліджено економічну природу формування адаптивних стратегій підприємства, обґрунтовано вплив цифрового середовища на розвиток адаптивного стратегічного управління та сформовано методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства в цифровому середовищі. Доповнено генезу теорії стратегічного управління в частині методичного забезпечення процесів розроблення та реалізації адаптивних стратегій експортоорієнтованих підприємств. На основі аналізу наукових підходів стратегічного менеджменту, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного маркетингу наведено авторське трактування терміну «адаптивна стратегія» як системи інструментів і методів, спрямованих на максимальне пристосування до мінливого зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг на ринку, що включає такі процеси, як підбір продукту, ціноутворення, управління персоналом та системою комунікацій з диверсифікацією маршрутів входу на ринок. Доведено, що адаптивна стратегія розкриває поведінку підприємства залежно від ринкових вимог. Встановлено, що значної активізації адаптивні стратегії набувають в умовах цифрової глобалізації, розвитку платформ електронної комерції, нових форм взаємодії споживачів й операторів ринку. Виокремлено особливу роль маркетплейсів як складних цифрових екосистем, що містять місцеві та міжнародні бренди, платіжні та хмарні сервіси, соціальні медіа, логістичні послуги та забезпечують вирішення стратегічного завдання – спростити процедуру покупки в будь-який час і в будь-якому місці.

Зроблено висновок, що активний розвиток посередництва в цифрових трансакціях має характерні тренди, а саме зменшення кількості посередників у торговельних операціях між виробниками та споживачами, розширення інструментів цифрового маркетингу з активним фокусом на побудові бренду через моделювання взаємодії зі споживачем. Визначено, що ці та інші тенденції мають безпосередній вплив на систему стратегічного управління, спонукаючи до впровадження більш гнучких інструментів діагностики бізнес-середовища та розроблення адаптивних стратегій на основі індикативного прогнозування.

Обґрунтовано, що цифровізація комерційних відносин має не тільки переваги, але й «побічні» негативні ефекти: ризик руйнування бренду і системи ціноутворення внаслідок платформізації дисконтів і знижок («хибне коло»), а також посилює необхідність впровадження методів ризик-менеджменту для подолання впливу гравців «сірого» ринку в Інтернеті. Запропоновано розширити інструментарій стратегічного менеджменту адаптивними технологіями прийняття рішень. Доведено важливість оцінювання результативності як зовнішньої, так і внутрішньої імплементації адаптивної стратегії, де перша – це співвідношення між запланованими рішеннями та наявними ресурсами, а друга ‒ різниця між очікуваними та реальними реакціями на зовнішньому ринку, що виникають у результаті розгортання експортної діяльності підприємства.

На основі аналізу теоретичного дискусу економічного змісту поняття «механізм управління» встановлено, що сукупність зовнішніх чинників впливу на об’єкт управління визначає його вектори адаптації. Основною функцією адаптивного механізму управління є забезпечення здатності підприємства в мінливих умовах трансформувати організаційну структуру та управлінські дії адекватно конкретній ситуації з метою забезпечення оптимальної результативності показників діяльності всіх підрозділів. Удосконалено структуру адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства в умовах цифрового середовища, що регламентує правила взаємодії елементів системи, забезпечує узгодження стратегічних цілей у відповідності до змін зовнішнього середовища та внутрішніх його можливостей з мінімальними витратами, а також формує гнучку систему управління, здатну до самоорганізації та трансформації.

Розроблено теоретико-методичний підхід дослідження особливостей формування механізму реалізації адаптивних стратегій підприємства в експортній діяльності з оцінюванням потенціалу активізації у цифровому середовищі. В сукупності структурно-логічна схема дослідження включає теоретичне обґрунтування розвитку експортних стратегій підприємства з адаптацією до умовах цифрового середовища; поглиблений аналіз практик їх реалізації із використанням результатів опитування українських експортерів; розробку напрямів удосконалення стратегічного менеджменту із застосуванням методів моделювання цінових стратегій експортоорієнтованих компаній за галузевою специфікою та ідентифікацією інвестиційної компоненти; оцінювання експортного потенціалу національного виробника.

У другому розділі «Сучасний стан і тенденції розвитку підприємств в умовах цифрового середовища» систематизовано та комплексно розкрито адаптивні стратегії експортоорієнтованих підприємств, досвід реалізації стратегій на цифрових платформах та результати оцінювання експортного потенціалу національних виробників в умовах конкурентних цифрових ринків. Проаналізовано динаміку показників експорту за рівнем технологічності згідно з класифікацією ООН, підтверджено що в товарній структурі підприємств України зберігається сировинна орієнтованість. Розраховано коефіцієнти приросту частки країни на світовому ринку імпортних товарів за 99 товарними позиціями і визначено ТОП-10 товарних груп. Зроблено висновок, що високотехнологічні товари мають низьку частку зростання, а позитивні темпи приросту підтверджені в товарних групах сировинної спрямованості. Здійснено аналіз цінових стратегій експортерів за основними ціновими кластерами (низький, середній, високий), виявлено застосування стратегії низьких цін як в країнах з низькими, так і високими доходами на душу населення. Побудовано матрицю результатів аналізу адаптивних стратегій і виявлено потенційні можливості активізації експортної діяльності підприємств, зокрема, шляхом підвищення доданої вартості для сировинних продуктів на основі стратегії «сервітизації».

Доведено низьку адаптивність стратегій до умов експортних ринків, що підтверджується кількістю товарних груп (66 відсотків), які відносяться до нижнього цінового сегменту. Україна постачає за кордон товари за цінами, які,за окремими товарними групами, в рази нижчі за світові, як наслідок, це веде до низької рентабельності експортних операцій і унеможливлює накопичування коштів для динамічної експансії. Обґрунтовано економічну доцільність використання самоорганізаційних карт Кохонена у побудові та навчанні штучної нейронної мережі, як технології менеджменту, для класифікації та кластеризації за тотожними характеристиками експортоорієнтованих підприємств з урахуванням особливостей використання адаптивних стратегій.

Виконано аналіз світового досвіду реалізації адаптивних стратегій на цифрових платформах Amazon, Alibaba та інших. Зроблено висновок, що розвиток цифрових платформ супроводжується значним збільшенням концентрації в роздрібній електронній торгівлі і ця тенденція суперечить початковим очікуванням щодо посилення конкуренції на цифрових ринках через економічні переваги в обслуговуванні клієнтів. Доведено, що завдяки розвитку міжнародної логістичної інфраструктури сформувалися глобальні центри продажів, розташовані переважно в розвинутих країнах із фокусом у США та глобальні центри виробництва товарів із фокусом у Китаї. Удосконалено класифікацію адаптивних стратегій підприємств на глобальних цифрових платформах за ознакою руху коштів та товарів. На основі аналізу грошових і товарних потоків обґрунтовано переваги та ризики застосування стратегій створення персонального бренду (Private Label), онлайн-арбітражу (FBA) та дропшипінгу в контексті реалізації стратегічних пріоритетів підприємств щодо розширення експортної діяльності.

Сформовано алгоритм оцінювання ефективності адаптивної стратегії підприємства в цифровому середовищі. Для апробації методичного підходу проведено анкетне опитування топ-менеджерів і фахівців із зовнішньоекономічної діяльності підприємств України (загалом 93 респондента). Результати анкетування опрацьовані із застосуванням інструментів кластерного аналізу, критеріального оцінювання за якісними та кількісними показниками архітектури маркетингових можливостей, стратегічного планування, якості ціноутворення, організації зворотних комунікацій з клієнтами тощо. Отримані результати по 13 галузевим кластерам підтверджують доцільність використання методичного підходу як вдосконаленого інструментарію для моніторингу експортних можливостей підприємства, визначення рівня конкуренції на зовнішніх ринках та оцінювання ефективності адаптивних стратегій в цифровому середовищі за якісними та кількісними критеріями.

У третьому розділі «Пріоритетні напрями підвищення ефективності реалізації адаптивних стратегій підприємств в умовах цифрового середовища» систематизовано стратегії позиціонування міжнародних компаній у соціальних мережах та на інтернет-порталах, сформовано інвестиційні компоненти та цінові стратегій підприємств диверсифікованих бізнес моделей на цифрових платформах, розроблено цифрові драйвери адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства.

Обґрунтовано, що цифрові платформи інтегрують постачальників ресурсів, виробників продукції, дистриб’юторів, формуючи інноваційні бізнес-процеси та адаптуючи ланцюги створення цінності під вимоги споживачів ринку. Другою відмінною рисою платформ від традиційної роздрібної торгівлі є їх висока «кастомізація» та персоналізація індивідуального досвіду користувачів. Інтенсивна цифровізація бізнесу та розвиток соціальних мереж стали передумовою монополізації цифрового ринку платформами-початківцями та призвело до зміщення конкурентних позицій традиційних лідерів ринку, що актуалізувало пріоритетність використання стратегії позиціонування міжнародних компаній у соціальних мережах та інтернет-порталах.

За ознакою локалізації позиціонування культури споживачів систематизовано стратегії розвитку бренду міжнародних компаній в соціальних мережах, виокремлено основні групи користувачів соціальних мереж та основні компоненти експортної стратегії взаємодії міжнародних брендів із користувачами соціальних мереж. Сформовано методичний підхід визначення оптимальної стратегії позиціонування міжнародних компаній у соціальних мережах на основі оптимальних поєднань функціональних, грошових, символічних та емоційних стимулів залежно від типу користувачів. Зроблено висновок, що стрімкий розвиток видів цифрових платформ сприяє дивергенції і конвергенції онлайнових бізнес-моделей в реалізації адаптивних стратегій міжнародних компаній, а системна робота міжнародних компаній із контентом у соціальних мережах має пролонговані ефекти, які позитивно впливають на формування на бренду.

Аргументовано економічну доцільність корегування корпоративної політики підприємств щодо вибору цифрових платформ з урахуванням відповідності стратегічним цілям в коротко- та довгостроковій перспективі. Систематизовано канали входу підприємств-виробників продукції на зовнішні ринки, виокремлено переваги стратегії прямого експорту (модель В2В)адаптованої до цифрових умов (розширення ринку збуту, зменшення витрат на рекламу і просування продукції, стандартизація правил подання заявок для участі в закупівлях у різних замовників) та уточнено комерційні ризики зменшення маржинальної доходності у формуванні критеріїв ціноутворення.

Удосконалено систему стратегічного управління основними точками зростання ціни в експортних постачаннях та визначено напрями адаптації виробничої та управлінської систем підприємства до вимог різних типів цифрових мереж. Розроблено управлінські підходи щодо механізму адаптації експортних стратегій до вимог двосторонніх та багатосторонніх цифрових платформ на основі застосування бізнес-моделей B2В, В2С, D2C,B2G. Обґрунтовано, що в прийнятті рішень необхідно враховувати інвестиційну компоненту, можливості застосування диверсифікації цінових стратегій, рівень комерційних, ринкових ризиків цифрових платформ та галузеві особливості підприємства.

Розкрито потенціал цифрових драйверів в активізації організаційно-економічного механізму реалізації стратегій вітчизняних підприємств, визначено основні цифрові канали виходу на міжнародний ринок при реалізації адаптивної стратегії, що включають: маркетплейси (B2B, B2C), соціальні мережі (D2C), власні експортні інтернет-магазини. Розроблено модель функціонування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства та запропоновано алгоритм розроблення адаптивної стратегії компанії на міжнародних ринках в умовах цифрового середовища.

Розширено теоретико-методичні підходи до адаптивного стратегічного управління в частині методики розрахунку індексу експортного потенціалу ринку для кожної країни, який визначається за сукупністю тематичних субіндексів, що формуються з урахуванням корпоративних інтересів експортерів.

***Ключові слова:*** адаптивний механізм управління, адаптивна стратегія, адаптивне стратегічне управління, експортоорієнтоване підприємство, кластеризація, глобальна цифровізація, цифрове середовище, маркетплейси, цифрові драйвери.

**ANNOTATION**

**M. G. Nikolaev. Formation of adaptive management mechanism for enterprise strategy implementation in a digital environment. – Qualifying scientific work as a manuscript.**

A thesis for a Doctor’s of Philosophy degree in the field of knowledge 07 "Management and Administration" by specialty 073 "Management". – Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, 2021.

The thesis is devoted to the development of theoretical and methodological bases of formation of adaptive management mechanism for strategy implementation and adaptive strategy modal development for revitalizing Ukrainian enterprises in the digital environment.

The first section "Theoretical principles of forming an adaptive management mechanism for enterprise strategy implementation in the digital environment " deals with the economic nature of the formation of adaptive enterprise strategies, proves the impact of digital environment on adaptive strategic management development, and methodological approaches to choosing strategic alternatives to enterprise development in the digital environment are presented. The genesis of the theory of strategic management in terms of methodological support of the processes of development and adaptive strategyimplementation of export-oriented enterprises is supplemented. Based on the analysis of scientific approaches to strategic management, international business management, international marketing, the author gives his interpretation of the term "adaptive strategy" as a system of tools and methods aimed at maximizing adaptation to changing environments and achieving competitive advantages in the market that includes such processes as product selection, pricing, personnel management and communication system with diversification of market entry routes. It is proved that the adaptive strategy reveals the behavior of an enterprise depending on market requirements. It is established that adaptive strategies become more active in the context of digital globalization, e-commerce platform development, and new forms of cooperation between consumers and market operators. The special role of marketplaces as complex digital ecosystems, containing local and international brands, payment and cloud services, social media, logistics services and providing a strategic goal - to simplify the purchase process anytime and anywhere- is defined.

It is concluded that the active development of mediation in digital transactions has characteristic trends, namely reducing the number of intermediaries in trade between producers and consumers, expanding digital marketing tools with an active focus on brand building through modeling cooperation with consumers. It is determined that these and other trends have a direct impact on the strategic management system, encouraging the introduction of more flexible tools for diagnosing the business environment and developing adaptive strategies based on indicative forecasting.

It is substantiated that the digitalization of commercial relations has not only advantages but also "side" negative effects such as the risk of the destruction of a brand and a pricing system due to the platforming of discounts and rebates ("vicious circle"), and increases the need for risk management methods to overcome ‘gray’ market player influence on the Internet. It is proposed to expand the tools of strategic management with adaptive decision-making technologies. The importance of evaluating the effectiveness of both external and internal implementation of adaptive strategy is proved, where the first one is the relationship between planned decisions and available resources, and the second is the difference between expected and actual reactions in the foreign market resulting from the deployment of export activities of the enterprise.

Based on the analysis of the theoretical discussion of the economic content of the concept of "management mechanism", it is established that the set of external factors influencing the object of management determines its adaptation vectors. The main function of the adaptive management mechanism is to ensure the ability of the enterprise to transform the organizational structure and management actions in accordance with a specific situation in order to ensure optimal performance of all departmentsin times of changing conditions. The structure of an adaptive management mechanism for enterprise strategy implementation in a digital environment that regulates the rules of the element interaction system, ensures the coordination of strategic goals in accordance with changes in the external environment and its internal capabilities with minimal costs, as well as forms a flexible management system capable of self-organization and transformation is improved.

The theoretical and methodical approach to research the features of formation of an adaptive management mechanism for enterprise strategy implementation in export business with estimatingthe potential of revitalizing in the digital environment is developed. As a whole, the structural and logical scheme of the study includes a theoretical backgroundof the development of enterprise export strategies with adaptation to the conditions of the digital environment; an in-depth analysis of their implementation practices using the results of a survey of Ukrainian exporters; the development of directions of strategic management implementation applyingthe methods of price strategy modeling of export-oriented companies on branch specificity and identification of an investment component; the assessment of the export potential of a national producer.

The second section "Current state and trends of enterprise development in the digital environment" systematically and comprehensively analysesthe adaptive strategies of export-oriented enterprises, experience in implementing the strategies on digital platforms and the results of assessing the export potential of national producers in competitive digital markets.

The dynamics of export indicators according to the level of manufacturability according to the UN classification is analyzed, it is confirmed that the commodity orientation of raw materials remains in the commodity structure of Ukrainian enterprises. The rate coefficients of the country's share in the world market of imported goods for 99 commodity positions are calculated and the TOP-10 commodity groups are determined. It is concluded that high-tech goods have a low share of growth, and positive growth rates are confirmed in commodity groups of raw materials. The analysis of exporters' price strategies by main price clusters (low, medium, high) is carried out, the application of a low-price strategy in countries with both low and high per capita incomes is revealed. A matrix of analysis results of adaptive strategies is constructed and potential opportunities of revitalizingthe export activity of enterprises are revealed, in particular, by increasingan added value to raw materials on the basis of a ‘servicing’ strategy.

The low adaptability of strategies to the conditions of export markets is proved, this fact is confirmed by the number of product groups (66 percent) belonging to a lower price segment. Ukraine supplies goods abroad at prices that, according to some product groups, are many times lower than the world ones, as a result, this causes low profitability of export operations and prevents the accumulation of funds for dynamic expansion. The economic feasibility of using Kohonen's self-organizing maps for making and teaching an artificial neural network as a management technology for classification and clustering according to the identical characteristics of export-oriented enterprises, taking into account the peculiarities of adaptive strategies, is defined.

The analysis of the world experience of an adaptive management mechanism for strategy implementationon digital platforms Amazon, Alibaba and others is performed. It is concluded that the development of digital platforms is accompanied by a significant increase in concentration in e-commerce, and this trend contradicts the initial expectations of increased competition in digital markets due to economic advantages in customer service. It is proven that due to the development of the international logistics infrastructure global sales centers have been formed, located mainly in developed countries like the United States, and global centers for the production of goods like China. The classification of adaptive enterprise strategies on global digital platforms based on the movement of funds and goods is improved. Based on the analysis of cash and product flows, the advantages and risks of applying strategies for creating a personal brand (Private Label), online arbitration (FBA) and dropshipping in the context of implementing strategic priorities of enterprises to expand export activities are defined.

An algorithm for evaluating the effectiveness of the adaptive enterprise strategy in the digital environment is formed. To test the methodological approach, a questionnaire survey of top managers and specialists in international Ukrainian enterprises (93 respondents in total) is conducted. The results of the questionnaire are processed using the tools of a cluster analysis, criterion evaluation of qualitative and quantitative indicators of the architecture of marketing opportunities, strategic planning, pricing quality, organization of feedback with customers and more. The results obtained in 13 industry clusters confirm the feasibility of using the methodological approach as an improved tool for monitoring the export potential of the enterprise, determining the level of competitive environment in international markets and evaluating the effectiveness of adaptive strategies in the digital environment by qualitative and quantitative criteria.

The third section "Priority areas for improving the adaptive strategy implementation of enterprises in the digital environment" systematizes the strategies for positioning international companies in social networks and Internet portals, forms investment components and pricing strategies of diversified business models on digital platforms, develops digital drivers of adaptive mechanism management of enterprise strategy implementation.

It is proved that digital platforms integrate resource suppliers, manufacturers, distributors, forming innovative business processes and adapting value chains to the needs of market consumers. The second distinguishing feature of platforms from traditional retail is their high "customization" and personalization of individual user experience. Intensive digitalization of business and the development of social networks have become a prerequisite for the monopolization of the digital market by start-up platforms and have shifted the competitive position of traditional market leaders, which has prioritized the use of international companies in social networks and Internet portals.

Based on the localization of consumer culture, the brand development strategies of international companies in social networks are systematized, the main groups of social network users and the main components of the export strategy of interaction of international brands with social network users are identified. The methodical approach to definingthe optimal positioning strategy of international companies in social networks on the basis of optimal combinations of functional, monetary, symbolic and emotional stimuli depending on types of users is formed. It is concluded that the rapid development of digital platforms contributes to the divergence and convergence of online business models in implementing adaptive strategies of international companies, and the systematic work of international companies with content in social networks has prolonged effects that positively influence brand formation.

The economic expediency of correcting the corporate policy of enterprises regarding the choice of digital platforms taking into account compliance with strategic goals in the short and long terms is proved. The entry channels for enterprises-manufacturers to international markets are systematized, the advantages of the direct export strategy (B2B model) adapted to digital conditions (target market, reduction of advertising and promotion costs, standardization of application rules for participation in procurement from different customers) are pointed out, and the commercial risks of reducing marginal profitability in pricing criteria formation are specified.

The system of strategic management of the main points of price increase in export deliveries is improved, and the directions of production and management system adaptation of the enterprise to requirements of various types of digital networks are defined. Management approaches to the adaptation mechanism of export strategies to the requirements of two-sided and multi-sided digital platforms based on the use of business models B2B, B2C, D2C, B2G are developed. It is substantiated that it is necessary to take into account the investment component, the possibility of applying diversification of pricing strategies, the level of commercial, market risks of digital platforms and industry characteristics of the enterprise while making a decision.

The potential of digital drivers in activating the organizational and economic mechanism of implementing strategies of domestic enterprises is revealed, the main digital channels of entering the international market in implementing an adaptive strategy are identified, including: marketplaces (B2B, B2C), social networks (D2C), and own export online stores. The functional model of an adaptive management mechanism for enterprise strategy implementation is developed, and the algorithm of adaptive company strategy development in the international markets in the digital environment is offered.

Theoretical and methodological approaches to adaptive strategic management in the methodology of calculating the export potential index of the market for each country, which is determined by a set of thematic sub-indices, formed by taking into account exporters’ corporate interests.

**Keywords:** adaptive management mechanism, adaptive strategy, adaptive strategic management, export-oriented enterprise, clustering, global digitalization, digital environment, marketplaces, digital drivers.