

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-27>

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT  
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

**Грощенко О.В.**

*магістрант*

*Київського політехнічного інституту  
імені Ігоря Сікорського  
м. Київ, Україна*

**Oleksandr Hroshchenko**

*Master's Student,*

*Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
Kyiv, Ukraine*

**Кавтиш О.П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і підприємництва  
Київського політехнічного інституту  
імені Ігоря Сікорського  
м. Київ, Україна*

**Oksana Kavtysh**

*PhD, Associate Professor, Senior Lecturer  
at the Department of Economic and Entrepreneurship  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
Kyiv, Ukraine*

Система економічних зав'язків та взаємовідносин в сучасних умовах надстрімко змінюється під впливом низки чинників, серед яких основне місце відведено ІКТ. Вони задають напрям розвитку всіх підсистем економічної системи сучасної цивілізації та визначають їх здатність забезпечувати свою конкурентоспроможність й потенціал до довгострокового зростання. В аналітичній доповіді [1, с. 5] зазначено, що країни забезпечують розвиток різними шляхами, проте саме обраний характеризує рівень виробничих можливостей (від «0» імпорто-залежність і відсутність власного виробництва до «3», коли країна

виробляє технології), потенціал розвитку, економічну незалежність й інформаційну безпеку. У дослідженні [2, с. 51] також узагальнено, що процес цифровізації є досить неоднорідним, проте його контент-аналіз дозволяє згрупувати країни в т.ч. за критерієм «сприйнятливості до цифровізації»: 1) країни-лідери за потенціалом росту у сфері цифрових технологій; 2) так звані «невеликі» країни Європи або наздоганяючі лідерів, що мають високі показники цифровізації; 3) країни з високими, але не вищими за лідерські показниками в області цифровізації, які використовують переважно свої внутрішні ринки для забезпечення зростання.

Саму цифрову економіку і процес цифровізації варто асоціювати не лише з тими сферами, що продукують та обслуговують ІКТ, в т.ч. загального призначення, а й традиційними, які об'єктивно мають упроваджувати їх в свої бізнес-процеси, формуючи, таким чином, передумови до свого подальшого розвитку (зокрема, для нарощення стратегічної конкурентоспроможності, підвищення продуктивності та створення доданої вартості).

ІКТ стають вагомим фактором у фінансовій сфері, агросекторі, промисловості, обороні, ритейлі національної економіки тощо [3]. Свого роду поштовх до таких тенденцій дала пандемія Covid-19, проте першопричини є більш глибокими і криються у загальноцивілізаційних тенденціях, динаміці міжнародних ринків, показниках діяльності компаній різного профілю за результатами використання ІКТ. Україна попри повномасштабну гібридну війну намагається рухатись обраним шляхом діджиталізації, в т.ч. в бізнес-середовищі. Серед іншого наша країна приєдналась до Програми «Цифрова Європа» (до 2027 року), подала заявку на фінансування проєктів у сфері цифровізації (високопродуктивний комп'ютинг, штучний інтелект і хмарні послуги, використання ІКТ в соціально-економічній діяльності, цифрові навички та кібербезпека), удосконалюється нормативно-правове поле, необхідне для реалізації запланованих проєктів та програм, а також тих, що вже впроваджуються [4; 5], вивчає світовий досвід використання сучасних підходів фінансування цифрових проєктів для бізнесу та ін.

В Україні за даними 2021 року 10,2% від загальної кількості підприємств купували послуги хмарних обчислень, робототехніку використовували – 2,9%; найманих працівників у сфері ІКТ мали 21,7%, вебсайти – 35,3%. У 2022 році кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет склала 85,1%, використовували соціальні медіа лише 29,1% (з них: соціальні мережі – 24,3%, блоги/мікроблоги – 6,8%, вебсайти чи вебдодатки для обміну мультимедійним контентом – 3,4%,

інструменти обміну знаннями на основі Wiki також 3,4%) від загальної кількості [6]. В країнах ЄС вже у 2019 р. 38,5% великих бізнесів користувались сервісами хмарних обчислень, 32,7% – рішеннями для Big Data, в той час як серед МСП ці показники склали 17% (хмарні сервіси) і 12% (Big Data) відповідно [7]. З урахуванням аналітичних звітів тенденція до використання бізнесом європейських країн ІКТ є зростаючою [7; 8]. За прогнозами «Digital Compass» до 2030 р. і МСП мають досягти хоча б базового рівня цифрової інтенсивності [8, с. 54].

З урахуванням означених тенденцій цифровізації економіки та стратегічних орієнтирів України в частині нарощення потенціалу поствоєнного відновлення та конкурентоспроможності необхідно забезпечувати подальше уведення/просування змін в систему управління розвитком на рівні вітчизняних підприємств. Зокрема, серед іншого, мова йде про вибір й підтримку ІКТ, необхідних для ведення та просування своєї діяльності, навчання персоналу, адаптування й систематизації бізнес-процесів, підбору кадрів відповідної кваліфікації, інтенсифікації використання інструментів е-комерції та діджитал-маркетингу, а також формування системи забезпечення високого рівня інформаційної та економічної безпеки загалом незалежно від масштабів діяльності та з урахуванням загроз, породжених самими ІКТ, а також гібридною війною.

На наш погляд, таке управління має носити стратегічне спрямування і будуватись на принципах проектного підходу, а його упровадженню має передувати аудит, який допоможе зорієнтуватись менеджменту та керівництву у процесі подальшої цифровізації бізнес-процесів, структурувати їх, переглянути існуючу чи новостворювані бізнес-моделі, увесь ланцюг створення цінності, враховуючи показники економічної, екологічної й соціальної ефективності, доцільності уведення змін.

Означений підхід дозволить продумано вибудовувати відповідну логіку не лише внутрішньо організаційних процесів, а й взаємовідносини з наявними та потенційними стейкхолдерами, свою екосистему, дорожню карту розвитку для підприємств різних сфер та масштабів діяльності. Тобто акцент управління розвитком вітчизняних підприємств й надалі має зміщуватись в бік інтенсифікації використання ІКТ нового покоління як джерела забезпечення потенціалу розвитку й відновлення та нарощення конкурентних переваг, а не отримання потенційного прибутку лише на основі принципу «as usual».

Цей процес має носити комплексний характер та забезпечуватись подальшою підтримкою й стимулами на всіх рівнях національної

економіки, а також шляхом подальшого залучення міжнародної підтримки, активізації процесів трансферу технологій, захисту інтелектуальної власності, посилення в частині забезпечення високого рівня кібербезпеки, трансформації системи освіти у сфері ІКТ та застосування кращих іноземних бізнес-практик.

### Література:

1. Цифрова економіка: тренди, ризики та детермінанти. Київ, жовтень, 2020. Центр Разумкова, Видавництво «Заповіт», 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

2. Хаустов М.М., Бондаренко Б.В. Цифровізація: здобутки та загрози для суспільства. Scientific collection “Interconf”. № 51. С. 49–58. URL: [https://ndc-ipr.org/media/publications/files/11577-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%82%D0%BE%D0%B2\\_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](https://ndc-ipr.org/media/publications/files/11577-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%82%D0%BE%D0%B2_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf)

3. Як ІТ-індустрія розвиває інші галузі економіки у 2022 році. За даними ресурсу Finaseg.ua, 12 грудня 2022. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-industrija-rozvyvae-inshi-galuzi-ekonomiky>

4. Огляд заходів щодо трансформації та відновлення економічного розвитку України в умовах війни: дані НІСД від 12.10.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-shchodo-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ta-vidnovlennya>

5. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Липень 2023 року: дані НІСД від 21.08.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lypen-2023>

6. Дані щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах за роками: Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html)

7. Indeks Gospodarki Cyfrowej i Społeczeństwa Cyfrowego (DESI 2020). URL: <https://cyberpolicy.nask.pl/indeks-gospodarki-cyfrowej-i-spoleczenstwa-cyfrowego-desi-2020/>

8. Digital Economy and Society Index (DESI) 2021: Thematic chapters. URL: [https://cyberpolicy.nask.pl/wpcontent/uploads/2022/02/0\\_DESI\\_2021\\_Thematic\\_chapters\\_\\_Full\\_European\\_Analysis\\_dhhO6dGif25zTs4LXZQCfIrI\\_80563.pdf](https://cyberpolicy.nask.pl/wpcontent/uploads/2022/02/0_DESI_2021_Thematic_chapters__Full_European_Analysis_dhhO6dGif25zTs4LXZQCfIrI_80563.pdf)