

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>

УДК 658:338.2

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

### MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Терлецька Юлія Олегівна

кандидат економічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

Terletska Yuliya

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У статті розглядаються проблеми управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розкрито зміст процесу діджиталізації як домінуючого чинника розвитку сучасного бізнесу. Досліджено специфічні особливості розвитку підприємства. Встановлено, що цифрова трансформація бізнесу є новою реальністю, яка потребує від бізнесу радикального перегляду бізнес-процесів та підходів до роботи з клієнтами. Обґрунтовано необхідність оптимізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання, а також запропоновано шляхи удосконалення управління розвитком підприємства та його потенціалом в умовах діджиталізації економіки. Сформульовано пріоритетні напрями цифрової трансформації підприємства у сучасних умовах.

**Ключові слова:** процес розвитку товаровиробника, управління потенціалом розвитку, цифровізація бізнесу, діджитал-трансформація розвитку, пріоритети цифрової трансформації підприємства.

The article considers the problems of managing the development of the enterprise in the conditions of digital transformation of business. The content of the digitization process as a dominant factor in the development of modern business is disclosed. The specific features of the development of the enterprise were studied. It has been established that the digital transformation of business is a new reality that requires businesses to radically revise their business processes and approaches to working with clients. It has been proven that the activation of the digital transformation process has a positive effect on the innovative potential of domestic enterprises. The need for digital transformation of the business entity is due to the desire of the product manufacturer to increase the level of its own competitiveness, which is the basis of survival and further development in the conditions of the neo-economy. It is digital transformation that makes it possible to use in practice the latest digital forms of communication, the unused development potential due to the acquired competencies and to adapt them to permanent changes in the functioning environment of the product manufacturer. It was found that the possibility of identifying the level of digital transformation of the economy allows to diagnose the formed trends and justify the priorities of the development of the digitalization process, as well as to quickly make the necessary management decisions regarding the digital transformation of business entities. It has been proven that an important feature of modern economic globalization is the transition to the digital economy, as well as the digital transformation of business and management processes. This process involves the implementation of an appropriate digital strategy and business model for the development of the enterprise and its potential. The need to optimize the development strategy of the business entity is substantiated, as well as ways of improving the management of the development of the enterprise and its potential in the conditions of digitalization of the economy are proposed. The priority areas of digital transformation of the enterprise in modern conditions are formulated. It has been proven that the presence of a digital strategy in an enterprise requires a digital transformation of its business model, that is, the way in which the product manufacturer creates value for potential customers and receives profit from it.

**Keywords:** enterprise development process, management of development potential, digitalization of business, digital transformation of development, priorities of digital transformation of the enterprise.

**Постановка проблеми.** У нинішніх умовах господарювання діджиталізація асоціюється з новітнім напрямом інформаційних техноло-

гій, що суттєво впливає на процес розвитку товаровиробника та його потенціал. Незаперечним є той факт, що процес цифрової

трансформації бізнесу у певній мірі формує конкурентний стан виробничого підприємства, що характеризується не тільки рівнем ефективності й продуктивності, але й рівнем інноваційного розвитку. Діджиталізація дозволяє використовувати на практиці сучасні цифрові форми комунікаційного зв'язку, удосконалювати потенціал розвитку за рахунок сформованих компетенцій та їхньої адаптації до змін середовища функціонування товаровиробника. Розвиток цифрових технологій (зокрема, Великих даних (Big Data), Інтернету речей (Internet of Things), Smart-технологій) призводить до трансформації традиційного мислення щодо необхідності удосконалення практичного інструментарію управління розвитком підприємства. Саме тому вказана проблема сьогодні знаходиться у центрі уваги політичної, бізнесової та науково-практичної сфер діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить про те, що процес управління підприємством в умовах цифрової трансформації бізнесу є передумовою забезпечення його прогресивного розвитку. Вагомий внесок у дослідження зазначеної проблематики внесли українські та зарубіжні вчені, зокрема, К. Багацька, Г. Бібік, С. Блек, О. Бойко, Ю. Вдовиченко, Ю. Воржакова, А. Гейдор, О. Грибіненко, А. Гуренко, М. Дубина, Ж.-П. де Клерк, О. Козлянченко, А. Коптелова, Н. Краус, О. Кривда, С. Коробка, С. Король, К. Куприна, Т. Лазоренко, С. Мельник, К. Мельник, Г. Соколова, Б. Тетерятник, О. Ткаченко, А. Шестакова, І. Яненкова та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Цифрова трансформація бізнесу у сучасних умовах є новою реальністю, що потребує від бізнесу радикального перегляду бізнес-процесів та усталених підходів до роботи з потенційними споживачами. Спроможність господарюючого суб'єкта оперативно адаптуватися до перманентних змін середовища функціонування та у стислі терміни оптимально організувати виробничу діяльність, підлаштовувачись при цьому під очікування клієнтів, є сьогодні ключовими викликами, які несе з собою цифровізація бізнесу. Необхідність діджитал-трансформації підприємства зумовлена прагненням топ-менеджерів до підвищення рівня конкурентоспроможності, яка є підґрунтям процесу виживання товаровиробника та подальшого розвитку в умовах неоекономіки.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності удосконалення процесу управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожному підприємству, незалежно від форми власності, галузі підпорядкування та масштабів здійснення операційної діяльності, властиві циклічні закони розвитку. Вони дозволяють топ-менеджерам ідентифікувати відмінності в управлінських діях, діагностувати потенційні можливості настання кризових явищ і ситуацій, а також підвищувати рівень власної конкурентоспроможності та ефективності процесу функціонування. Суб'єкт господарювання, що прагне займати певну нішу на ринку, має постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це пояснюється тим, що сучасна організація операційної діяльності підприємства передбачає функціонування сукупності складних систем в умовах безперервних змін навколишнього середовища, які є джерелом потенційних можливостей та загроз для подальшого розвитку товаровиробника [4, с. 266].

Розвиток являє собою сукупність змін, які відбуваються на підприємстві та зумовлюють процес його переходу на якісно новий рівень розвитку за рахунок ефективної взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому стійкий розвиток товаровиробника неможливий без імплементації нововведень (зокрема, новітніх бізнес-технологій, модернізації технічних операційних засобів, управлінських форм і методів господарювання, впровадження у господарську практику сучасних наукових досягнень тощо).

Діджиталізація є продуктом сучасного етапу розвитку суспільства й економіки, що супроводжується потужним рівнем дифузії інформаційних технологій, ресурсів і суспільних процесів. Внаслідок її активного застосування відбувається процес оцифрування інформації різної природи, що суттєво розширює можливості й перспективи її практичного використання у всіх сферах людської діяльності. Варто зауважити про те, що діджиталізація почала використовуватись у 90-ті роки ХХ століття, внаслідок появи Інтернету, розширення спектру використання комп'ютерів, мобільних пристроїв, а також різних додатків до них [1].

Діджитал-трансформація розвитку бізнесу є еволюційним та органічним процесом, що формує нові правила гри на ринку. Саме тому у нинішніх умовах генеруються прогресивні

форми модернізації бізнес-процесів, під впливом яких видозмінюється не лише структура суб'єктів ринку, але й сформована технологія управління ними. Слід зазначити, що цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємстві сприяє:

- підготовці кваліфікованих кадрів, які спеціалізуються на ефективному проведенні електронних комунікацій;
- розвитку нових сервісів для зручності онлайн-замовлень клієнтів;
- удосконаленню функціонування системи електронних платежів;
- оптимізації бізнес-процесів на підприємстві у сфері логістики та збуту виготовленої продукції.

Експерти переконані у тому, що процес масштабного впровадження цифрових технологій відбудеться у 2020–2030 роках, що безпосередньо відобразиться на організації бізнес-процесів та архітектурі ринків промислової сировини, продукції та послуг. При цьому однією з амбітних цілей для України на період до 2035 року є здійснення «структурного маневру» у соціально-економічній системі. Це означає, що Україна повинна перейти на нову модель розвитку, підґрунтям якої має стати високотехнологічна індустрія, що базується на сучасних знаннях і новітніх інноваційних технологіях.

Практичний досвід свідчить про те, що активізація процесу діджитал-трансформації сприятливо впливає на інноваційний потенціал розвитку українських підприємств. Однак, при цьому важливим питанням є процес забезпечення безпекових аспектів функціонування як суб'єктів господарювання, так і державної інституційно-правової інфраструктури в умовах загострення проблеми захисту службової інформації, кібертероризму, неконтрольованості окремих інформаційних зон глобальної мережі Інтернет.

Проведене дослідження сучасного стану розвитку цифрових технологій в Україні свідчить не на його користь, адже у порівнянні з розвиненими країнами світу має місце значний розрив як на рівні імплементації інновацій, цифрових технологій, так і на рівні формування цифрових компетенцій та відповідних навичок. Саме тому необхідність цифрової модернізації у контексті оптимізації парадигми управління розвитком суб'єкта господарювання сьогодні є надзвичайно актуальною проблемою, яка не потребує додаткової аргументації.

Можливість ідентифікації рівня цифрової трансформації економіки дозволяє виявляти

сформовані тенденції та обґрунтовувати пріоритети розвитку процесу цифровізації, а також оперативно ухвалювати необхідні управлінські рішення стосовно діджитал-трансформації господарюючих суб'єктів. Особливої популярності у процесі формування міжнародних рейтингів країн за критерієм інтенсивності цифровізаційних процесів набули такі показники, як індекс цифрової економіки та суспільства DESI (Digital Economy and Society Index), індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій IDI (ICT Development Index), індекс цифрової еволюції DEI (Digital Evolution Index), індекс світової цифрової конкурентоспроможності WDCI (IMD World Digital Competitiveness Index), індекс цифровізації економіки BCG (e-Intensity), індекс мережевої готовності NRI (Networked Readiness Index), індекс розвитку електронного уряду EGDI (The UN Global E-Government Development Index).

Перелічені вище рейтингові індекси визначаються шляхом врахування параметрів, що формують рівень цифровізації економіки та суспільства. Вони включають наступне:

- рівень охоплення території країни мережею Інтернету;
- питома вага населення, що користується послугами держави он-лайн;
- питома вага електронної торгівлі у обсязі роздрібного товарообороту;
- питома вага населення, що володіє цифровими компетенціями.

Залежно від стану та динаміки зміни індексу цифрової еволюції усі країни поділено на чотири групи.

– До групи країн-лідерів входять держави з високим рівнем цифровізації, а також високими темпами її розвитку. За підсумками проведеного рейтингування до цієї групи увійшли США, Південна Корея, Сінгапур, Гонконг, ОАЕ, Катар, Німеччина, Естонія, Ізраїль, Чехія, Литва, Малайзія. Розвиток країн-лідерів характеризують високий рівень забезпечення вільного доступу до Інтернету, належний рівень підтримки цифрових стартапів, плідної співпраці науки та бізнесу, залучення, навчання та утримування в країні ІТ-кадрів, розвитку цифрової інфраструктури.

До групи перспективних країн включено країни, цифрова інфраструктура яких дещо обмежена, однак, при цьому вони демонструють стрімкі темпи активізації процесу діджитал-трансформації. До їхнього складу входять Китай, Індія, Саудівська Аравія, Чілі, Бахрейн, Польща, Латвія, Болгарія, Грузія, Таїланд, Росія, Україна, Азербайджан та деякі інші

держави. У цій групі країн зафіксовано поліпшення рівня якості й доступності до мобільного Інтернету, розвиток цифрового законодавства, заохочення інновацій та інвестицій у розвиток цифрових підприємств.

– До групи країн, що уповільнюють власний розвиток, входять держави із сформованими цифровими системами, проте вони демонструють не надто високі темпи зростання. За підсумками проведеного рейтингування до цієї групи увійшли Фінляндія, Швеція, Норвегія, Данія, Великобританія, Ісландія, Нідерланди, Франція, Бельгія, Канада, Японія, Іспанія, Нова Зеландія, Словенія, Португалія, Австрія, Швейцарія, які залучають, навчають та утримують фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, інвестують кошти у процес підтримання інноваційного розвитку, використовують державне регулювання з метою забезпечення кібербезпеки.

– До групи проблемних країн віднесено держави, які характеризуються нерозвинутими процесами цифровізації та доволі низькими темпами її активізації. До їхнього складу входять більшість держав Азії, Латинської Америки, Африки та Південної Європи. У цій групі країн зафіксовано неналежний рівень поширення цифрових продуктів та послуг серед потенційних клієнтів, незначну частку суспільства із доступом до мережі Інтернет, а також низький рівень розвиненості цифрової інфраструктури [5].

**Висновки.** Важливою ознакою економічної глобалізації у сучасних реаліях є перехід до цифрової економіки, цифрової трансформації бізнесу й управлінських процесів. Цей процес передбачає реалізацію відповідної цифрової стратегії та бізнес-моделі розвитку суб'єктів господарювання. При цьому основний акцент зроблено на цифровій підтримці бізнес-процесів за рахунок

впровадження сучасних технологій та новітніх інформаційних систем. Метою цифрової трансформації є економія витрат, зміцнення сформованих товаровиробником конкурентних переваг, безперервність та ефективність провадження підприємницької діяльності.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати про те, що четверта промислова революція та викликані нею трансформаційні процеси формують нові вимоги до парадигми управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки. Наявність цифрової стратегії потребує цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства, тобто способу, яким він створює цінність для потенційних споживачів та отримує від цього прибуток. Пріоритетними завданнями топ-менеджерів у нинішніх умовах є осучаснення організаційної структури управління, створення на підприємстві спеціального підрозділу та посади керівника з діджитал-трансформації, а також формування цифрової грамотності та компетентності виробничого персоналу.

Цифрова трансформація поступово стає невід'ємною складовою процесу функціонування українського бізнесу, яка формує пріоритети його стратегічного розвитку. Процес імплементації змін у діяльність підприємницьких структур – це завжди складний і тривалий процес, що супроводжується низкою непередбачуваних викликів та потенційно несприятливих ризиків. Чим швидше в умовах військового стану бізнес матиме можливість ефективно вирішувати різноманітні адміністративні та управлінські проблеми, тим оперативніше він зможе відновлюватись. Тому використання цифрових технологій з кожним днем набирає все більших обертів, а причини сформованої тенденції очевидні – необхідність оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня ефективності процесу функціонування українських підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Випуск № 3 (19). С. 21–32.
2. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. Випуск 100. С. 88–96.
3. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf)
4. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269.
5. Цифрова трансформація бізнесу. SION. Patent. Tax. Law. 2022. URL: <https://sion-ip.com/uk/blog/tsyfrova-transformatsiia-biznesu>

## REFERENCES:

1. Dubyna M., Kozlyanchenko O. (2019). Kontseptual'ni aspekty doslidzhennya sutnosti didzhytalizatsiyi ta yiyi roli v rozvytku suchasnoho suspil'stva [Conceptual aspects of the study of the essence of digitization and its role in the development of modern society]. *Problems and prospects of economics and management*, vol. 3 (19), pp. 21–32.
2. Korobka S. V. (2021). Didzhytalizatsiya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti [Digitization of entrepreneurial activity]. *Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin.*, vol. 100, pp. 88–96.
3. Kraus N. M., Holoborod'ko O. P., Kraus K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: tendentsiyi ta perspektyvy rozvytku avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of the avant-garde nature of development]. *Efficient economy*. no. 1. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf)
4. Terlets'ka Yu. O., Blaush L. S., Terentyak D. P. (2020). Formuvannya kontseptsiyi rozvytku pidpryyemstva na zasadakh sytuatsynoho upravlinnya [Formation of the concept of enterprise development on the basis of situational management]. *Young Scientist*, vol. 1(77), pp. 265–269.
5. SION. Patent. Tax. Law (2022). Tsyfrova transformatsiia biznesu [Digital transformation of business]. Available at: <https://sion-ip.com/uk/blog/tsyfrova-transformatsiia-biznesu/>