

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

УДК 338.28:330.5

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

## DIGITALIZATION AS A MODERN TREND OF MANAGEMENT DEVELOPMENT

**Панкратова Олена Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7250-4561>

**Pankratova Olena**

V.N. Karazin Kharkiv National University

У цій статті визначено та узагальнено характерні особливості цифрової економіки в менеджменті. Розкрито зміст цифровізації. Встановлено, що впровадження цифрової економіки в Україні невідмінно зростає. Розглянутий позитивний вплив цифровізації на соціально-економічну систему та ключові фактори цифровізації. Аргументовано, що цифрові технології швидко змінюють нашу економіку та наше суспільство. Цифрова революція – це величезна можливість для суспільства: найближчими роками вона стане одним із найсильніших факторів зростання, створення робочих місць та добробуту. Цифровізація – це стратегічна інвестиція, як держав, так і підприємств, спрямована на стимулювання розвитку з допомогою підвищення ефективності і продуктивності праці та отримання значної економії. У всіх галузях діяльності і всіх стадіях менеджменту під управлінським рішенням розуміють ключовий вид діяльності менеджера. Розробка та виконання зазначеного рішення демонструє сутність та зміст управління.

**Ключові слова:** менеджмент, управлінські рішення, цифровізація, цифрова економіка, фактори цифровізації, вигоди від цифровізації.

В этой статье определены и обобщены характерные особенности цифровой экономики в менеджменте. Раскрыто содержание цифровизации. Установлено, что внедрение цифровой экономики в Украине постоянно растет. Рассмотрено положительное влияние цифровизации на социально-экономическую систему и ключевые факторы цифровизации. Аргументировано, что цифровые технологии быстро меняют нашу экономику и общество. Цифровая революция – это огромная возможность для общества: в ближайшие годы она станет одним из сильнейших факторов роста, создания рабочих мест и благосостояния. Цифровизация – это стратегическая инвестиция как государств, так и предприятий, направленная на стимулирование развития за счет повышения эффективности и производительности труда и получения значительной экономии. Во всех отраслях деятельности и на всех стадиях менеджмента под управленческим решением понимают ключевой вид деятельности менеджера. Разработка и исполнение указанного решения демонстрирует сущность и содержание управления.

**Ключевые слова:** менеджмент, управленческие решения, цифровизация, цифровая экономика, факторы цифровизации, выгоды от цифровизации.

This article identifies and summarizes the characteristic features of the digital economy in management. The content of digitalization is revealed. It has been established that the introduction of the digital economy in Ukraine is constantly growing. The positive impact of digitalization on the socio-economic system and the key factors of digitalization are considered. It is argued that digital technologies are rapidly changing our economy and society. The digital revolution is a huge opportunity for society and will be one of the strongest drivers of growth, job creation and wealth in the coming years. Digitalization is a strategic investment of both states and enterprises aimed at stimulating development by increasing efficiency and productivity and generating significant savings. In all branches of activity and at all stages of management, a managerial decision is understood as the key type of activity of a manager. The development and implementation of the specified solution demonstrates the essence and content of management. The digital transformation of the public administration economy occurs mainly through the use of electronic channels of interaction, which makes it possible to reduce transaction costs. The advantages of digitalization of the real sector of the economy are substantiated, since the competitive positions of domestic enterprises are strengthened by increasing labor productivity, management efficiency, accelerated automation of production processes, production

safety and increasing the attractiveness of the domestic economy for investment. The study also describes the benefits of digitalization of society and emphasizes that the end consumers and users of digital products and services are the population. The idea of digital transformation has embraced the whole world, digitalization is one of the most popular topics for discussion at all levels of management, but this is far from a new concept, discussion on this issue has been going on for several decades. Despite this, in the scientific field and the business community, a stable understanding of the essence and content of the term "digitalization" as a modern trend in management development has not yet been formed.

**Keywords:** management, managerial decisions, digitalization, digital economy, factors of digitalization, benefits from digitalization.

**Постановка проблеми.** Цифрова економіка, під якою розуміється цифровізація, стає дедалі актуальною темою обговорення, де вона представляється як головний важіль чи основний інструмент забезпечення майбутнього процвітання всього світу, країн, народів і навіть кожної людини окремо. Слід зазначити, що завдяки цифровізації людство увійшло в епоху глобальних змін.

За допомогою сучасних цифрових девайсів та цифрових моделей споживачів можна аналізувати та прогнозувати економічні процеси, економити ресурси, оптимізувати систему закупівель, фінансів, менеджменту тощо. Звідси обсяг цифрових послуг невпинно зростає і, незважаючи на загальносвітову нестабільність, зростають витрати на дослідження, пов'язані з цифровими технологіями, знижуються ціни на послуги мобільного зв'язку, розширюється доступ в Інтернет, що дозволяє прогнозувати все більше охоплення та розвиток цифрових технологій у світі. У свою чергу, використання цифрових технологій дозволяє обробляти обсяг даних, що постійно збільшується, а це вирішує завдання підвищення віддачі ресурсів з одночасною їх економією.

Великими темпами зростають інвестиції в цифровий сектор економіки. В умовах сьогодення Україна вже на порозі розвитку мережі мобільного зв'язку 5G, отримання штучного інтелекту, квантових обчислень, невпинно розвивається робототехніка, з'являється потужна обчислювальна та інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура тощо.

Отже, ідеєю цифрової трансформації охоплений весь світ, цифровізація є однією з найпопулярніших тем для обговорень на усіх рівнях менеджменту, але насправді це далеко не нове поняття, дискусія стосовно цього питання йде вже кілька десятиліть. Незважаючи на це, у науковій сфері та бізнес-громадськості дотепер не сформувався сталого розуміння сутності та змісту терміну «цифровізація» як сучасного тренду розвитку менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах сьогодення питання трансфор-

мації цифрової економіки є досить актуальним у зарубіжній та вітчизняній літературі. Ці питання досліджені у працях В. Апалькова, Д. Белла, О. Білоуса, С. Веретюка, В. Геєця, Дж. Гелбрейта, С. Карчевої [2], С. Коляденко [3], Т. Месенбурга, Д. Тапскотта, К. Шваба, Т. Юдина [5] тощо. Дослідження цих вчених мають фундаментальний характер, що охоплюють питання розвитку цифровізації, ефект від цифровізації, тощо. Ці вчені розкривають різні теоретико-методологічні аспекти розвитку цифрової економіки, що інколи суперечать один одному.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У зарубіжній літературі в основному робиться акцент на дослідження впливу цифровізації на всі сфери життєдіяльності та її наслідків стосовно сталого розвитку менеджменту. В українських наукових публікаціях зачіпаються питання концептуальних основ цифрової економіки. Отже, дослідження впливу цифрових технологій на розвиток менеджменту всіх рівнів є недостатньо висвітленими у вітчизняній літературі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою цього дослідження є визначення терміну «цифровізація», впливу цифровізації на всі сфери життєдіяльності та аналіз ключових факторів та наслідків цифровізації для сучасної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Digitization (диджитизація) – дослівно це перетворення інформації «з фізичних носіїв на цифрові». В рамках диджитизації не відбувається змін якості та змісту інформації, вона просто перетворюється на електронну форму для подальшої обробки у цифровому форматі, що дозволяє вдосконалити існуючі бізнес-процеси, додавши в них інформацію у цифровому форматі. Digitalization (цифровізація) – це спочатку створення нового продукту в цифровій формі. Тому ключова відмінність цифровізації у створенні нового інноваційного продукту, з новим функціоналом та споживчими властивостями. І якщо диджитизація, насамперед, спрямована на вдосконалення

існуючих бізнес-моделей та зміну бізнес-процесів, то цифровізація дозволяє отримати суттєвий стрибок у бізнесі та нові конкурентні переваги. Цифровізація, у свою чергу, це процес, спрямований на диджиталізацію всіх світових ресурсів (створення цифрових копій) і формування мережових платформ взаємодії, з метою отримання прогнозованого та гарантованого результату від будь-якого керуючого впливу. Можна сказати, що цифровізація – це використання можливостей онлайн та інноваційних цифрових технологій усіма учасниками економічної системи – від окремих людей до великих компаній та держав [1].

Розглянемо вплив цифровізації на соціально-економічну систему (рисунок 1).

В рамках нашого дослідження значущим є визначення цифрової трансформації в менеджменті як процесу інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнес-діяльності підприємства, що вимагає внесення докорінних змін у технології, культуру, операції та принципи створення нових продуктів та послуг. Для максимально ефективного використання нових технологій та їх оперативного впровадження у всі сфери діяльності підприєм-

ства повинні відмовитись від колишніх засад і повністю перетворити процеси та моделі роботи (таблиця 1).

Всі суб'єкти господарювання швидко замінюють традиційні процеси на всіх рівнях менеджменту цифровими, використовуючи найсучасніші технології. Дуже часто трансформація відбувається не тому, що підприємства так вирішують, а тому, що їм це потрібно, щоб вижити. Сьогодні на ринку виріс попит на ефективні цифрові технології для менеджменту, і підприємства, які не змогли адаптуватися до нової моделі цифрового споживача, напевно, припинять своє існування. Підприємства, які піддаються змінам і готові до них, а також здатні адаптуватися до більш гнучких моделей роботи, мають як ніколи великий потенціал успіху. Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація охоплює всі аспекти бізнесу та пропонує ефективні шляхи їх удосконалення разом із розвитком цифрових технологій. Великі дані та просунута аналітика дозволяють приймати більш точні та швидкі рішення – від превентивних виробничих ремонтів до запобігання шахрайським операціям. Однак найважчою зміною для традицій-

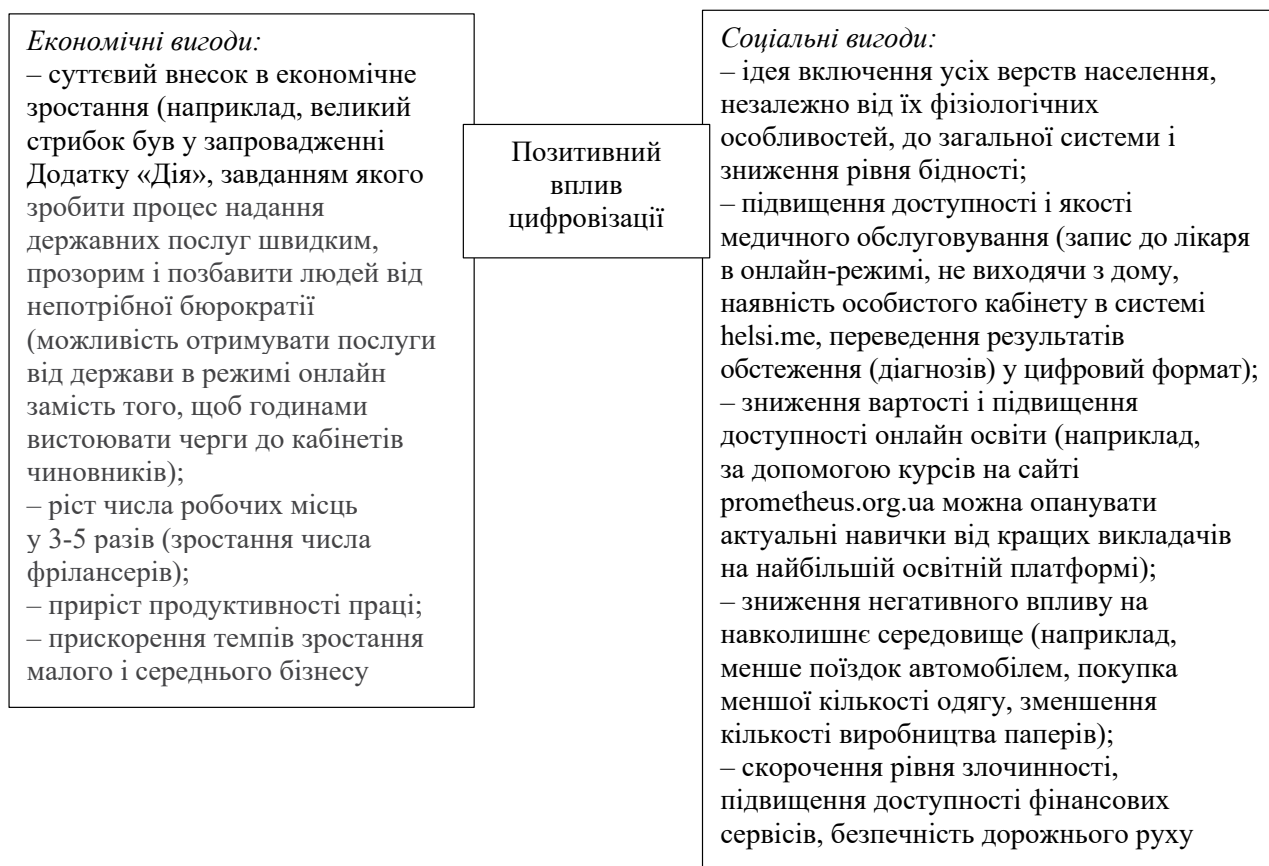


Рис. 1. Позитивний ефект від впровадження цифровізації у всі сфери життєдіяльності

Джерело: складено автором

Таблиця 1

## Ключові фактори цифровізації в менеджменті

Фактор цифровізації в менеджменті	Характеристика фактору	Вплив на умови та способи ведення бізнесу
Мобільність і простота підключення до мережі Інтернет	Вихід бізнесу та населення в кіберпростір завдяки розвитку мобільних технологій, широкому поширенню мережі Інтернет	Формування нових форм ведення бізнесу (віртуальні компанії), зниження транзакційних витрат ведення бізнесу (зокрема витрат координації, пошуку інформації), зміна форм взаємодії з клієнтом
Датифікація	Експоненціальне зростання обсягів інформації, що використовується людством	Перетворення даних на ключовий фактор виробництва економіки та доходуутворюючий актив цифрового бізнесу, що супроводжується зміною традиційних бізнес-моделей
Комп'ютеризація	Зростання продуктивності комп'ютерів	Підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень за рахунок прискорення
Розвиток цифрових технологій, включаючи штучний інтелект	Спрощення процесу обробки великої кількості інформації	Підвищення ефективності діяльності підприємства, автоматизація операційних процесів, скорочення витрат
Швидкість	Істотне прискорення економічних процесів	Відмова від традиційних форм і методів менеджменту, наприклад, проектного управління, що не дозволяє приймати оперативні управлінські рішення
Екоосистемність	Формування середовища, що передбачає комплексні умови для розвитку інноваційних процесів та цифрових технологій	Перехід на екосистемні бізнес-моделі, що забезпечують диверсифікацію бізнесу

Джерело: складено автором на основі [4; 6]

них галузей буде, на наш погляд, не так створення та інтеграція технологій, як принципова розбудова корпоративної культури та організації. Адаптивний підхід, більш висока толерантність до ризику, характерні для підприємницького менталітету, багато в чому далекі від усталених підходів до управління великим бізнесом. У терміні «цифрова трансформація» найбільші труднощі для традиційного бізнесу викликає саме «трансформація» – усвідомлена послідовна якісна перебудова. Сьогодні цифрова трансформація різними темпами проникає у всі галузі економіки. Слід зазначити, що ефект цифрової трансформації у різних галузях різний. Очевидно, що найпростіше цифрової трансформації піддаються високотехнологічні галузі. Однак, безперечно, що цифрова трансформація торкнеться всіх галузей економіки.

**Висновки.** Таким чином, цифровізація як тренд розвитку менеджменту – це:

1. Двигун зростання, що забезпечує побудову цифрових бізнес-моделей у вигляді: сти-

мулювання зростання в рамках та за рамками основного бізнесу підприємства; виявлення та створення нових цифрових моделей бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

2. Інструмент підвищення ефективності на основі трансформації операційної моделі бізнесу на цифрові технології за рахунок: оптимізації бізнес-процесів усіх рівнів та скорочення витрат; раціональне використання наявних компетенцій та інфраструктури; переведення всього ланцюжка створення вартості на цифрові технології та модернізацію.

Однак для ефективного використання цифровізації суб'єкти повинні постійно впроваджувати нові технології, тестувати їх і використовувати отримані результати, щоб краще адаптуватися і бути готовими до завдань майбутнього. Незважаючи на те, що впровадження нових технологій – це більш ризикований підхід, ніж використання вже звичних систем та пристроїв, потенційні можливості та віддача будуть більшими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ : ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee-3c3922.pdf>
2. Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 13–21.
3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 105–112.
4. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи 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)
5. Юдина Т.Н. Цифровая экономика сквозь призму философии хозяйства и политической экономии. *Философия хозяйства*. 2017. № 1. С. 193–201.
6. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

## REFERENCES:

1. High-Tech Office Ukraine (2016) [Digital Adzhda of Ukraine – 2020. Conceptual foundations. Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020]. Available at: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c-3922.pdf>
2. Karcheva, G.T., Ogorodnya, D.V. and Open'ka, V.A. (2017) [The digital economy and its impact on the development of national and international economics], *Finansovyy prostir*, vol. 3, pp. 13–21.
3. Kolyadenko, S.V. (2016) [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment*, vol. 6, pp. 105–112.
4. Kraus, N.M., Holoborod'ko, O.P. and Kraus, K.M. (2018) [Digital economy: trends and prospects for the avant-garde nature of development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 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)
5. Yudina, T.N. and Tushkanov, I.M. (2017) [Digital economy through the prism of economic philosophy and political economy]. *Filosofiya khozyaystva*, vol. 1, pp. 193–201.
6. Lyashenko, V.I. and Vyshnevs'kyi, O.S. (2018) Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku: monohrafiya [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of breakthrough development: monograph]. NAN Ukrayiny, In- t ekonomiky prom-sti, Kyiv.