

ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

IMPERATIVES FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

У статті висвітлено імперативи управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Проаналізовано індекс цифрової конкурентоспроможності України. Розглянуто розвиток підприємств України в умовах цифровізації економіки. Визначено, що цифрова трансформація є центральною частиною успішного управління розвитком підприємства. Виділено параметри, які визначають імперативи управління розвитком підприємства. Встановлено, що основними принципами управління розвитком підприємства є принцип структурованості та принцип деталізації. З'ясовано, що управління розвитком підприємства базується на оцінці поточного стану, розумінні вимог і можливих напрямків розвитку, постановці цілей і виборі інструментів їх досягнення, а також паралельному контролю та координації самого процесу управління.

Ключові слова: цифровізація, управління, розвиток, підприємство, процес, цифрова трансформація, бізнес.

The article highlights the imperatives of managing the development of enterprises in the context of digitalization of the economy. The index of digital competitiveness of Ukraine is analyzed and the overall index in Ukraine in 2021 fell by 6 points compared to 2018. The article considers the development of Ukrainian enterprises in the context of digitalization of the economy and determines that during 2018–2021 there was a tendency to increase the number of enterprises with access to the Internet, but in 2022 there was a significant drop due to the introduction of martial law and the consequences of the Russian-Ukrainian war. It is determined that digital transformation is a central part of successful enterprise development management. It has been found that digitalization plays an important role in the development of enterprises that strive for successful partnerships and effective management of all internal processes. The article establishes that the imperatives of enterprise development management depend on the level of production development, division of labor and labor cooperation, use of the results of scientific and technological progress, economic resources, forms of stimulating highly productive labor, but above all on the degree of mutual integration of these parameters. It is determined that the basic principles of enterprise development management are the principle of structure and the principle of detail. It is found that enterprise development management is based on assessing the current state, understanding the requirements and possible directions of development, setting goals and choosing tools to achieve them, as well as parallel control and coordination of the management process itself. It is determined that the development of an enterprise in the context of the digitalization of the economy is the integration of new digital technologies into all areas of the organization in order to radically change the way the enterprise operates and provides value to its customers. It has been found that managing the development of an enterprise in the context of the digitalization of the economy increases the efficiency of its activities and enables automation.

Key words: digitalization, management, development, enterprise, process, digital transformation, business.

УДК 330.34:338.245

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-12>

Титок В.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет
будівництва і архітектури

Распутний Д.С.²

аспірант кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет
будівництва і архітектури

Tytok Viktoriya

Kyiv National University
of Construction and Architecture

Rasputnyi Dan

Kyiv National University
of Construction and Architecture

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки відбувається завдяки постійним технологічним змінам, включаючи досягнення в аналітиці, штучному інтелекті, хмарних обчисленнях і мобільних пристроях. Водночас проблема розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки пов'язана з появою принципово нового економічного порядку, який регулює не лише передачу, зберігання та обробку інформації, а й всю систему соціальних, економічних та інституційних відносин між підприємствами, залученими в цифровому середовищі. Крім того, змінюються не лише відносини між підприємствами, залученими до цифровізації, а й суттєво змінюється система зацікавленості та попиту.

Світовий досвід показує, що вміння сформулювати ефективний механізм реалізації стратегії є найважливішим чинником ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних підприємств. Водночас з кожною зміною виникає

суперечність між прагненням економіки як економічної системи до стабільності з одного боку та потребою постійного подальшого розвитку з іншого. Тому, щоб підтримувати стійку конкурентну перевагу, підприємства повинні враховувати необхідність стратегічного управління, що є актуальною темою, яка дає змогу узагальнити напрями управління та створює широку науково-дослідницьку платформу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питань управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки займається небагато науковців. Зокрема, колектив авторів під керівництвом Н. Подольчака наголошує, що в Україні створені сприятливі умови для розвитку інфраструктури цифрової економіки, але є низка технологічних особливостей, які перешкоджають доступності засобів зв'язку. Для цього необхідно представити напрям національної економічної політики щодо підвищення

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-3006>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2464-2313>

продуктивності шляхом інновацій [1]. Науковці О. Ястремська та О. Ястремська стверджують, що управління розвитком підприємства – це процес зміни руху підприємства в позитивному напрямку, який відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх обставин з метою виконання та досягнення поставленої місії, яка полягає у підвищенні рівня розвитку (збалансованого, стійкого тощо) в усіх сферах діяльності (економічної, соціальної, екологічної тощо) [2, с. 220]. Н. Коваленко зауважує, що у сучасних економічних умовах головною метою управління розвитком підприємств є забезпечення довгострокової прибутковості, зміцнення та розширення конкурентних позицій на ринку, створення позитивного іміджу серед контрагентів, задоволення зростаючих потреб споживачів, екологічність (якість) продукції [3, с. 76]. О. Пащенко вважає, що у процесі управління розвитком підприємств основні цілі, ключові завдання та принципи реалізуються через виконання конкретних функцій. На думку науковця, процес управління розвитком підприємства можна реалізувати через такі основні функції: прогнозування (планування) – встановлення цілей, постановка функцій (тактики) і завдань розвитку (стратегія), визначення методів і засобів реалізації плану; організація та координація – створення та координація елементів і процесів виконання плану; стимулювання та заохочення – створення мотивації та стимулів для працівників; моніторинг – методи та засоби систематичного спостереження, аналізу, коригування планів і реалізації результатів діяльності [4, с. 102]. Колектив авторів під керівництвом І. Токмакової стверджують, що формуючи стратегічний план дій для розвитку бізнесу на основі циклічної трансформації, кожне підприємство повинно вирішити кілька фундаментальних технологічних викликів. Перший – це прискорення та спрощення бізнес-процесів шляхом програмування систем комп'ютерної інфраструктури, засобів автоматизації та віртуалізації. По-друге, забезпечити прозорість і передбачуваність процесів, що відбуваються в інфраструктурі та додатках. Це вимагає децентралізованої архітектури інструментів аналізу та рішень у сфері Інтернету речей. Третій момент – підвищення якості продукції, що випускається, продуктивності праці та коефіцієнтів використання при зниженні собівартості продукції та виключенні простоїв обладнання. Водночас забезпечення безпеки залишається ключовим елементом будь-якої цифрової трансформації. Підприємство може втратити всі потенційні вигоди, якщо не буде розв'язане питання захисту інформації [5, с. 289]. І. Хвостіна стверджує, що найбільш ефективним способом розв'язання проблем управління розвитком підприємств є використання сучасних концепцій управління, які використовують взаємодію процесів, систем,

ситуацій, об'єктів, синергетичний та кумулятивний підходи [6, с. 33].

Цифровізація економіки все частіше стає методом наукових досліджень, але термінологічні засоби та процеси реалізації в контексті впливу на управління розвитком підприємств ще не повністю з'ясовані, особливо в умовах воєнного стану. Ці питання взаємопов'язані і потребують подальшого дослідження та поглиблення.

Постановка завдання. Метою статті передбачено висвітлити імперативи управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки з позиції сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Імперативи в загальному сенсі доцільно визначати як накази або правила, які виражають необхідність діяти певним чином. На цьому фоні під імперативами управління розвитком підприємств слід розуміти вимоги, які підприємства повинні враховувати для досягнення стратегічних цілей, встановлених у рамках стратегічного управління розвитком. Ці вимоги виникають насамперед під впливом сучасних тенденцій у бізнес-середовищі функціонування підприємств.

Розвиток підприємств – це незворотний процес, який передбачає добровільний або контрольований перехід від одного конкретного стану до іншого через процес змін. Унікальність кожного окремого економічного стану підприємства гарантується повною неповторюваністю різноманітності, якості, кількості та впливу чинників, що його визначають. Водночас управління розвитком підприємств – це комплексний процес підтримки якісних змін на підприємстві та реалізації управлінських функцій.

Концепція розвитку підприємства полягає в тому, щоб інвестувати знання та час, залучати інвестиції, налагоджувати ділові стосунки та наймати більше працівників, щоб допомогти підприємству конкурувати у світовій економіці. Головною метою процесу розвитку підприємства є здійснення позитивних соціальних змін шляхом стимулювання економічної діяльності.

Орієнтація на стратегічні імперативи управління розвитком підприємства включає комплекс політик, програм та рішучих дій, спрямованих на формування та розвиток потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі, а також на досягнення стратегічних цілей підприємства з урахування його ресурсних можливостей [5, с. 99].

У ході дослідження доцільно розглянути практичний аспект проблеми. З огляду на те, варто звернути увагу на значення індексу цифрової конкурентоспроможності України. Аналіз значень цього індексу дасть можливість зробити припущення про розвиток підприємств України в умовах цифровізації. Дані табл. 1 засвідчують про падіння загального індексу в Україні у 2021 році порівняно з початком аналізованого періоду на 6 пунктів.

Така динаміка, зокрема падіння у 2021 році, насамперед зумовлена пандемічними наслідками. Що стосується показника ділової спритності, то його значення змінюється тенденційно до значення загального показника, однак у 2021 році порівняно із 2017 роком падіння становило 9 пунктів.

У 2022 році Україна не брала участь у рейтингу цифрової конкурентоспроможності через обмежену надійність зібраних даних.

Попри падіння індексу цифрової конкурентоспроможності України протягом 2018–2021 років спостерігалася тенденція до зростання кількості підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет. Так, у 2021 році порівняно із 2018 роком кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет зросла на 1205 одиниць, однак у 2022 році відбулося суттєве падіння на 1723 одиниці у порівнянні із 2021 роком, що в основному зумовлено введенням воєнного стану в Україні та наслідками російсько-української війни (табл. 2).

Виділені тенденції та можливості, з якими стикаються підприємства в умовах цифровізації економіки засвідчують необхідність формування

та реалізації системи управління розвитком підприємства.

Цифровізація відіграє важливу роль у розвитку підприємств, які прагнуть до успішного партнерства та ефективного управління всіма внутрішніми процесами. Завдяки використанню передових технологій підприємства можуть спростити всі ключові бізнес-процеси, підвищити ефективність комунікації та розв'язувати критичні проблеми робочого процесу.

Цифрова трансформація є центральною частиною успішного управління розвитком підприємства. Інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства докорінно змінює те, як вони працюють і як надають цінність клієнтам. Добре продумана стратегія цифрової трансформації може принести переваги, починаючи від підвищення ефективності та продуктивності до покращення досвіду та задоволеності клієнтів.

Імперативи управління розвитком підприємства залежить від багатьох параметрів: рівня розвитку виробництва, поділу праці та кооперації праці, використання результатів науково-технічного

Таблиця 1

Індекс цифрової конкурентоспроможності України

Індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
Загальний індекс	60	58	60	58	54
показник ділової спритності	56	53	45	51	45

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Таблиця 2

Розвиток підприємств в Україні в умовах цифровізації економіки

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, од.	43303	43785	-	44508	42785
у % до загальної кількості підприємств	88,0	86,4	-	86,6	85,1
<i>У тому числі за кількістю зайнятих працівників</i>					
від 10 до 49 осіб	32910	33169		33682	32402
від 50 до 249 осіб	8247	8444		8628	8267
250 осіб і більше	2146	2172		2198	2116
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, %	29,7	30,1	-	-	29,1
<i>У тому числі за кількістю зайнятих працівників</i>					
від 10 до 49 осіб	26,9	27,1			26,6
від 50 до 249 осіб	36,2	37,7			36,0
250 осіб і більше	51,3	52,8			51,5
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	-	10,2	9,8
<i>У тому числі за кількістю зайнятих працівників</i>					
від 10 до 49 осіб	8,6	8,9		9,0	8,7
від 50 до 249 осіб	12,4	13,4		13,9	12,8
250 осіб і більше	19,6	21,5		22,2	19,6

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці, але перш за все від ступеня взаємної інтеграції цих параметрів.

Доцільно відзначити, що основні принципи управління розвитком підприємства це: принцип структурованості (чітке визначення етапів управління розвитком (початковий стан підприємства, процес управління розвитком за допомогою певного набору інструментів, новий стан підприємства); принцип деталізації (аналіз елементів і функцій, необхідних на кожному етапі управління розвитком підприємства) [9].

Управління розвитком базується на оцінці поточного стану, розумінні вимог і можливих напрямків розвитку, постановці цілей і виборі інструментів їх досягнення, а також паралельному контролю та координації самого процесу управління. Оскільки цифрові технології сприяють розвитку підприємств в умовах цифрової економіки та мінливого зовнішнього середовища, потрібно звернутися до категорії «цифрова стійкість» як до одного із загальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Цифрова стійкість – це здатність підприємства продовжувати функціонувати та збалансовано розвиватися в середньо- та довгостроковій перспективі, що досягається завдяки використанню цифрових технологій і платформ для одержання максимальних бізнес-результатів. Цифрова стійкість підприємства спрямована на підвищення точності, оптимізації та вирішення стратегічних завдань для адаптації операцій, реструктуризації виробництва та здійснення цільових інвестицій в цифрові технології. Водночас цифровізація економіки є невіддільною частиною розвитку підприємства та підтверджує актуальність представлення цифрової стійкості як одного з ключових компонентів сталого розвитку підприємства.

Розвиток підприємства в умовах цифровізації економіки – це інтеграція нових цифрових технологій у всі сфери організації, щоб докорінно змінити спосіб діяльності підприємства та надання цінності своїм клієнтам. Це також культурна зміна, яка вимагає від підприємства постійно експериментувати та зазнавати невдач. Підприємства можуть шукати цифрову трансформацію з різних причин. Під час пандемії здатність підприємства швидко адаптуватися до збоїв у ланцюзі постачання і вчасно реагувати на тиск ринку та очікування клієнтів, що швидко змінюються, стала критичною. У невизначений час пандемії підприємствам особливо важливо бути гнучкими та готуватися до несподіваних бізнес-ситуацій. Так, підприємства повинні переосмислювати і повністю змінювати свої бізнес-моделі. Багато провідних підприємств прискорюють цифрову трансформацію своїх бізнес-процесів. Гнучкість бізнес-моделей, менеджменту та працівників має вирішальне значення для стабілізації економічної діяльності

підприємства. Побудова стабільної бізнес-моделі, стійкої до криз, є підходом до підтримки та розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки та впливу кризових ситуацій, зокрема в умовах воєнного стану.

Управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки дозволяє: підвищити ефективність та продуктивність діяльності підприємства; підвищити спритність та гнучкість; підвищити рівень безпеки та конфіденційності; знизити витрати і збільшити дохід; забезпечити та розширити управління та аналіз даних тощо.

Цифровізація передбачає використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделей і створення нових можливостей для продажу та створення вартості. Управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки підвищує ефективність діяльності та уможливорює автоматизацію. Завдяки скороченню потреб у персоналі зменшуються людські помилки та витрати.

Висновки з проведеного дослідження.

Проведені дослідження дали можливість висвітлити основні імперативи управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки. Розкрито практичний аспект проблеми, зокрема проаналізовано індекс цифрової конкурентоспроможності України та здійснено огляд показників розвитку підприємств в Україні в умовах цифровізації економіки. Визначено, що розвиток підприємства в умовах цифровізації економіки передбачає впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства з метою надання цінності клієнтам. Розкрито завдання, які досягаються у контексті управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки.

Перспективою наступних розвідок є висвітлення основних аспектів цифрової трансформації підприємства в умовах кризових ситуацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Левицька Я.В. Сучасний стан цифровізації в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/6.pdf.
2. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214–226.
3. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Випуск 30 (69). № 4 (1). С. 69–77.
4. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
- Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умо-

вах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.

5. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30-33.

6. World Digital Competitiveness Ranking. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>

7. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України, 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html

8. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. Т. 2. № 3. С. 2.1-2.17.

REFERENCES:

1. Podoljchak, N.Ju., Bilyk, O.I., Levycjka, Ja.V. (2019). Suchasnyj stan cyfrovizaciji v Ukraїni [Current state of digitization in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 10. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/6.pdf [in Ukrainian]

2. Jastremsjka, O.M., Jastremsjka, O.O. (2020). Upravlinnja rozvytkom pidpryjemstv: utocnennja teoretynykh polozhenj [Enterprise development management: clarification of theoretical provisions]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, vol. 1 (43), pp. 214–226 [in Ukrainian]

3. Kovalenko, N.V. (2019). Orghanizacijne zabezpechennja upravlinnja rozvytkom pidpryjemstv: cili, pryncypy, funkciony ta zavdannja [Organizational support for enterprise development management: goals, principles, functions and tasks]. *Vcheni zapysky Tavrijskogo nacionaljnogo universytetu imeni V.I. Vernadskyogo*

Serija: Ekonomika i upravlinnja – Scholarly notes of V.I. Vernadsky Tavri National University. Series: Economics and management, vol. 30 (69), no. 4 (1), pp. 69–77 [in Ukrainian]

4. Pashhenko, O.P. (2011). Strategichne upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva [Strategic management of enterprise development]. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogo universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 2, no. 2, pp. 99–103 [in Ukrainian]

5. Tokmakova, I.V., Shatokhina, D.A., Meljnyk, S.V. (2018). Strategichne upravlinnja rozvytkom pidpryjemstv v umovakh cyfrovizaciji ekonomiky [Strategic management of enterprise development in conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, vol. 64, pp. 283–291 [in Ukrainian]

6. Khvostina, I.M. (2015). Mekhanizm upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva [The mechanism of managing the development of the enterprise]. *Investyciji: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 1, pp. 30–33 [in Ukrainian]

7. World Digital Competitiveness Ranking. Available at: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> [in English]

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukraїny (2022). Vykorystannja informacijno-komunikacijnykh tekhnologij na pidpryjemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html [in Ukrainian]

9. Pakulin, S.L., Pakulina, A.A. (2016). Upravlinnja stalym rozvytkom suchasnoho pidpryjemstva [Management of sustainable development of a modern enterprise]. *Traektorija nauky – The trajectory of science*, vol. 2, no. 3, 2.1-2.17 [in Ukrainian]