



УДК 65.011.330.621.391

<https://doi.org/10.31713/ve320232>

JEL: M21, O31

Адамчук Т. Л. [1: ORCID ID: 0000-0001-7774-9018],

старший викладач,

Стахів О. А. [1: ORCID ID: 0000-0002-4407-5085],

к.е.н., доцент

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасному світі відбуваються постійні зміни, і однією з фундаментальних рушійних сил є розвиток цифрових технологій. Цифрові процеси набувають величезних масштабів та впливають на суспільство на різних рівнях, особливо помітний вплив на глобальні політичні та економічні процеси. Для виробничих процесів все більш важливу роль відіграють цифрові технології. Цифрова трансформація здійснює провадження цифрових технологій для трансформації послуг або бізнесу. Це досягається шляхом заміни ручних процесів на цифрові або заміни застарілих на оновлені цифрові технології.

Необхідність та доцільність використання цифрових технологій як основи оперативного управління діяльністю суб'єктів підприємництва та проблеми, з якими вони стикаються підтверджено досвідом як української, так і світової економік.

Ключові слова: цифрові технології; суб'єкт підприємництва; цифровізація; управління підприємством; бізнес-інновації.

Вступ. Цифровізація виступає одним із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5–10 років. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, спостерігаємо чимало непрямих переваг цифровізації: економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо [4].

Цифрові технології впливають на управління, маркетинг, покращуючи можливості ринкової аналітики, ціноутворення та управління каналами, а також допомагаючи будувати відносини з клієнтами для досягнення спільного створення цінності. Професійні навички розширюються, а організаційні процеси стають більш ефективними та гнучкими завдяки використанню багатьох знань і міжфункціонального досвіду. Дослідження та управлінські наслідки обговорюються з огляду основних перешкод і ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрової трансформації.

Проблеми розвитку. Цифрові технології в сучасному світі необхідні для ринків і суспільства, а цифрова трансформація стає ключовою сферою бізнес-інновацій. Однак цифрова трансформація є складною, і фірмам та організаціям все ще бракує здібностей, щоб повністю зрозуміти та використати її можливості та мінімізувати ризики.

Постановка завдання. Метою статті є розвиток теоретичних положень з впровадження цифрових технологій суб'єктами підприємництва та надання практичних рекомендацій з їх використання.

Наукові результати. Суспільство переживає постійну технологічну трансформацію, яка передбачає зміни в усіх сферах – від економіки до культури та політики. Діловий світ перебуває під глибоким впливом цієї трансформації, яка відбувається в різних галузях, хоча і з різною інтенсивністю.

Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій у всі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [4].

Цифрові інструменти, такі як соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології стимулюють цифровізацію та пропонують можливості змінити спосіб діяльності суб'єктів підприємництва. Соціальні мережі забезпечують прозорість ринку для фірми та встановлюють зв'язки з його учасниками; мобільні мережі і також з'єднують різні складові бізнес-екосистеми та пропонують навчання й постійний доступ до інформації в будь-який час і в будь-якому місці. В 2022 році 29,1% підприємств України використовували соціальні медіа для просування своїх товарів та послуг і забезпечення прозорості своєї діяльності [1]. Хмарні сервіси забезпечують доступність, зберігання та актуальність обміну інформацією, моніторинг потоків інформації та віддалену співпрацю. Послуги хмарних обчислень купувало 9,8% всієї кількості підприємств України у воєнному 2022 році [1]. Аналітика полегшує розуміння потреб бізнесу й клієнтів разом із визначенням можливостей та ринкових тенденцій, а також можливість надання рекомендацій, послуг та персоналізованого зв'язку.

Цифрові технології широко використовуються суб'єктами підприємництва, хоча вони часто належать до категорії традиційних



інструментів, і компанії більше «оцифровані», ніж «цифрово трансформовані».

Деякі технології можна вважати вже зрілими, як-от мобільний бізнес, хмарні обчислення та Інтернет речей, тоді як інші технології тільки починаються, зокрема блокчейн і штучний інтелект. У промисловому секторі цифровізація в основному спрямована на покращення взаємодії з клієнтами, стосунків зі співробітниками, скороченням часу виходу на ринок за допомогою гнучкого управління виробництвом і ланцюгом постачання, підвищення операційної ефективності та вдосконалення використання даних [10].

Цифровий підхід – це нова філософія бізнесу, яка прогнозує наявність та постійний розвиток зворотного зв'язку між суб'єктами підприємницьких відносин щодо розвитку економіки. Його рушійною силою є інноваційні технології. Звучить парадоксально, але цифровізація полягає в глибинній трансформації стратегії бізнесу, а не в повному впровадженні технологій. Це тотальне оновлення існуючої бізнес-моделі, тобто повний розгляд місії діяльності, процесів, інструментів та засобів. Бізнес може мати будь-який напрям розвитку, спираючись на місію діяльності та доступні інструменти впливу на процеси. Однак, найбільшим потенціалом характеризується саме цифрова трансформація, вона є новим образом реконструкції суспільства та економіки, що здійснюється через реалізацію гнучкого модульного комплексу моделей і засобів, що є цілком доступними для пристосування в традиційних бізнес-моделях [9].

Цифрові технології переважно є легко доступними для компаній та можуть підвищити їх ефективність та прибутковість, за умови, що їх впровадження супроводжують інноваційні бізнес-моделі або трансформації традиційної моделі підприємницької діяльності.

Якщо цифрові технології встановлені в організації, вони взаємодіють з організаційно-управлінськими характеристиками, зокрема зі стратегією та досвідом організації, а також із ресурсами, процесами, цінностями та її культурою, при цьому забезпечуючи позитивне ставлення до змін і технологій. Але навіть приналежність до динамічної галузі, керованої технологіями, жодним чином не гарантує успіх багатьох цифрових перетворень в суб'єктів підприємництва [10].

У дослідженні Witschel та ін. (2022) [10; 11] відзначено, що інновація в бізнес-модель – це ефективний спосіб продовжувати бути конкурентоспроможним у цифровому світі. Виробничі підприємства з

більшою життєздатністю краще адаптуються до цифровізації, мають тенденцію впроваджувати диференційовані конкурентні стратегії. Тому ефект стимулювання інновацій є більшим для компаній з вищою життєздатністю. Попередні елементи діджиталізації (цифрова орієнтація, цифрова інтенсивність та цифрова зрілість) в цілому мали деякий вплив на фінансовий успіх деяких компаній.

Цифрова орієнтація та цифрова інтенсивність самі по собі не сприяли фінансовому успіху, а цифрова зрілість виступала посередником між цифровою орієнтацією та фінансовим успіхом компаній, а також між цифровою інтенсивністю та фінансовим успіхом [10].

Цифрові технології зазвичай перетворюють шлях клієнта в більш динамічний та інтерактивний процес, заснований на багатьох точках дотику, через які клієнти можуть зустрітися з компаніями та їхніми брендами, отримати інформацію про продукти та легко визначити свої потреби, очікування, досвід та (не)задоволення. В результаті цифровізації компанії визнають більшу здатність і схильність своїх клієнтів співпрацювати в процесі створення вартості для досягнення індивідуальних рішень. Сьогодні клієнти набагато більше зосереджені на даних, ніж у минулому, і готові ділитися даними з компанією [8].

Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. За системного державного підходу цифрові технології стимулюватимуть створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України [4].

Отже, цифровізація, відкриває важливі можливості для компаній, а також для підприємців.

Незважаючи на те, що цифрові зміни створюють численні можливості, вони, безсумнівно, створюють і деякі проблеми.

Насамперед зростає загроза кібератак. За відсутності встановлених стандартів та правил цифрові технології стають інструментом, які загрожують людям, суспільству та державі. Серед таких загроз – кібершпигунство та кібертероризм. Згідно з щорічним аналізом Allianz Risk, ризик кіберзлочинності є одним із найбільших для бізнесу у 2021 році. Сьогодні кіберзлочинність коштує світовій економіці понад 1% світового ВВП, тому можна прийти до висновку, що зростання ризиків цифрової безпеки, зокрема захисту даних, підвищує недовіру до технологій [9].

Також існує ризик того, що не всі верстви суспільства зможуть скористатися перевагами цифрових технологій, не маючи доступу до



сучасного обладнання, що може поставити під загрозу включення та появу так званої «цифрової еліти» [3].

Майже кожен бізнес сьогодні покладається на програмне забезпечення для створення, виробництва, розповсюдження та після продажної підтримки продуктів і послуг. Тому деякі технічні помилки можуть призвести до недостовірної або застарілої інформації.

Іншою загрозою є поширеність сучасних методів маніпулювання свідомістю. Водночас цифровізація збільшує можливості для свободи вираження поглядів, поширення та обміну інформацією, існують також ризики невідповідної інформації та недостатньої прозорості джерел її походження, що робить людей нездатними бути повноцінними учасниками інформаційних потоків та відмовитися від своїх поглядів на користь групового мислення та поляризації поглядів [2; 3].

Для успішного впровадження цифровізації необхідно розуміти та бути готовими до її використання [10].

По-перше, керівники повинні не тільки спостерігати за змінами та реагувати на них, але й знати й розуміти різноманітну кількість даних і нові цифрові технології, а також їхні властивості. Менеджерам необхідно розуміти, що ці елементи швидко розвиваються, і враховувати, що вони взаємопов'язані з аспектами та з відповідними характеристиками ринку, споживача та країни. Управлінці повинні використовувати аналіз даних у проактивний спосіб як інструмент управління, щоб врахувати зміни у своїх оцінках умов бізнес-середовища.

По-друге, менеджерам потрібні управлінські навички, щоб прискорити виконання цифрових стратегій, щодо інноваційних механізмів у багатовимірній структурі. Ці навички стосуються інтелектуальної здатності уявляти процеси та нові цифрові продукти як функції внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також бажання надавати управлінську увагу та фінансові ресурси під час епізодичних потрясінь. Перш за все, важливо розуміти, що швидке виконання та практика з метою навчання на ринку перевершують прогнозоване планування та аналіз, через динамічний характер екосистем цифрового бізнесу, швидкоплинність конкурентних переваг та позиціонування.

По-третє, менеджерам потрібні навички гармонізації цифрових технологій та процесів організаційних змін.

Навички гармонізації з цифровими технологіями включають управлінські здібності, так що нові продукти та цифрові процеси можна інтегрувати в існуючу організацію. Це охоплює об'єднання та

комунікацію між «фізичними» та «цифровими» одиницями, зони синергії та зони неузгодженості, зменшення розбіжностей та посилення уваги через баланс і поєднання культурних аспектів. Менеджерам необхідно зосереджувати свою увагу та вирішувати, що підтримувати, а що змінити в процесі діджиталізації, що залежить від загальних можливостей і ризиків, як в кожній конкретній галузі, так і характеру змін, які матимуть місце.

Управлінські наслідки у сфері фінансів сьогодні зосереджені на фінансово-технологічному секторі. Стрімкий розвиток технологій мав значний вплив щодо традиційного фінансування, не лише створюючи нові можливості для бізнесу (краудфандинг, краудлендінг, цифрові гроші), але й породив велику кількість неконтрольованих фінансових ризиків [6; 7].

Зловживання особистими даними, перетворилося на одну з головних проблем як споживачів, так і регуляторів [10].

Інформаційна асиметрія, а можливо і системні ризики з'явилися в процесі технологічних фінансових інновацій. Янг Д., Лі М., Берман А та ін. [5; 12] показали, що зовнішнє технологічне фінансування (для прикладу, індексовані фонди та біржові фонди) підвищило конкурентоспроможність малих фірм і стимулювало діловий дух, зменшуючи складність та витрати на фінансові послуги. На ринку ризикового фінансування, де розвиваються фінансові інновації, вони повинні досягти певного розміру та встановленої кількості, щоб вплинути на позитивну динаміку Fintech підприємництва [10].

Висновки. За цифровізацією стоїть майбутнє як світового, так і українського бізнесу. Незважаючи на дедалі більше впровадження цифрових технологій та загальну обізнаність респондентів про можливості їх використання для маркетингових цілей, фінансового управління та управління відносинами з клієнтами, деякі організаційні проблеми все ще обмежують їх поточне використання. У деяких випадках цифрові інструменти, такі як соціальні медіа, вважаються ненадійними та неефективними, особливо при роботі з нішевими цілями.

На основі оцінки ризиків і бар'єрів необхідно визначити рекомендації для керівників і політиків. Насамперед – необхідність приділення уваги трьом основним вимірам: культурний вимір для сприяння обізнаності та інтересу працівників до цифрових технологій і міжфункціональної співпраці; організаційний вимір для заповнення прогалів у компетенціях і технологічних навичках, вдосконалення управлінського підходу до цифрових технологій, а також реляційний



вимір для заохочення співпраці та довгострокових відносин між мережею учасників, залучених до цифрових технологій.

Цифрові технології знаменують собою нову еру еволюції менеджменту. Цифровий технологічний стрибок відповідає зростанню відповідності між теорією та практикою, особливо серед МСП.

Цифрова трансформація, сприяє перегрупуванню теоретичних/концептуальних і практичних вимірів як менеджменту, так і маркетингу, що робить легшим і більш практичним проведення певних стратегічних заходів, таких як налаштування системи управління, аналіз ринку, сегментація ринку тощо. Ця еволюція також підкреслила важливість сучасних технологій для конкурентоспроможності та успіху фірми.

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 20.09.2023). **2.** Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-53_58.pdf. (дата звернення: 20.09.2023). **3.** Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь / Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 20.09.2023). **4.** Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 05.09.2023). **5.** Berman A., Cano-Kollmann M., Mudambi R. Innovation and entrepreneurial ecosystems: Fintech in the financial services industry. *Rev Manag Sci*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00435-8> (дата звернення: 10.09.2023). **6.** Bromberg L., Godwin A., Ramsay I. Cross-border cooperation in financial regulation: crossing the fintech bridge. *Cap Mark Law J*. 2017. Vol. 13(1). P. 59–84. **7.** Duca L. M. Financial technology shocks and the case of the missing m^2 . *J Money Credit Bank*. 2000. Vol. 32(4). P. 820–839. URL: <https://doi.org/10.2307/2601185>. (дата звернення: 20.09.2023). **8.** How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00063-6> (дата звернення: 10.09.2023). **9.** Risks and threats to economic security in the digital economy. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/21/shsconf_icemt2021_01028.pdf (дата звернення: 10.09.2023). **10.** The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00647-8> (дата звернення: 10.09.2023). **11.** Witschel D., Baumann D., Voigt K. I. How manufacturing firms navigate through stormy waters of digitalization: the role of dynamic capabilities, organizational factors and environmental turbulence for business model innovation. *J Manage Organization*. 2022. Vol. 28(3). P. 681–714. **12.** Yang D., Li M. Evolutionary approaches and the construction of technology-driven regulations. *Emerg Mark Financ Trade*. 2018. P. 54(14). P. 3256–3271.

REFERENCES:

1. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (data zvernennia: 20.09.2023).
2. Hrynko P. L. Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-53_58.pdf. (data zvernennia: 20.09.2023).
3. Pishchulina O. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty: dopovid / Tsentrazumkova. Kyiv, zhovten 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (data zvernennia: 20.09.2023).
4. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (data zvernennia: 05.09.2023).
5. Berman A., Cano-Kollmann M., Mudambi R. Innovation and entrepreneurial ecosystems: Fintech in the financial services industry. *Rev Manag Sci*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00435-8> (data zvernennia: 10.09.2023).
6. Bromberg L., Godwin A., Ramsay I. Cross-border cooperation in financial regulation: crossing the fintech bridge. *Cap Mark Law J*. 2017. Vol. 13(1). P. 59–84.
7. Duca L. M. Financial technology shocks and the case of the missing m2. *J Money Credit Bank*. 2000. Vol. 32(4). P. 820–839. URL: <https://doi.org/10.2307/2601185>. (data zvernennia: 20.09.2023).
8. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00063-6> (data zvernennia: 10.09.2023).
9. Risks and threats to economic security in the digital economy. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/21/shsconf_icemt2021_01028.pdf (data zvernennia: 10.09.2023).
10. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00647-8> (data zvernennia: 10.09.2023).
11. Witschel D., Baumann D., Voigt K. I. How manufacturing firms navigate through stormy waters of digitalization: the role of dynamic capabilities, organizational factors and environmental turbulence for business model innovation. *J Manage Organization*. 2022. Vol. 28(3). P. 681–714.
12. Yang D., Li M. Evolutionary approaches and the construction of technology-driven regulations. *Emerg Mark Financ Trade*. 2018. P. 54(14). P. 3256–3271.

Adamchuk T. L. [1; ORCID ID:0000-0001-7774-9018],

Senior Lecturer,

Stakhiv O. A. [1; ORCID ID:0000-0002-4407-5085],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF BUSINESS SUBJECTS

The modern world is constantly changing, and one of the fundamental driving forces is the development of digital technologies. Digital processes are gaining enormous scale and impacting society at various levels, with a particularly noticeable impact on global political and economic processes. Digital technologies play an increasingly important role in production



processes. Digital transformation is implementing digital technologies to transform services or business. This is achieved by replacing manual processes with digital ones or replacing outdated ones with updated digital technologies.

Digital tools such as social, mobile, analytics and cloud technologies drive digitization and offer opportunities to change the way business entities operate.

The digital approach is a new business philosophy that predicts the presence and constant development of feedback between the subjects of business relations regarding the development of the economy. Its driving force is innovative technologies.

The necessity and expediency of using digital technologies as a basis for operational management of the activities of business entities and the problems they face is confirmed by the experience of both Ukrainian and world economies.

Managerial implications in finance today are focused on the fintech sector. The rapid development of technology has had a significant impact on traditional financing, not only creating new opportunities for business (crowdfunding, crowdlending, digital money), but also generating a large number of uncontrolled financial risks.

Digitization is the future of both global and Ukrainian business. Despite the increasing adoption of digital technologies and the general awareness among respondents of the possibilities of their use for marketing purposes, financial management and customer relationship management, some organizational problems still limit their current use

Keywords: digital technologies; business entity; digitization; enterprise management; business innovation.

Отримано: 22 вересня 2023 року
Прорецензовано: 27 вересня 2023 року
Прийнято до друку: 29 вересня 2023 року