

Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису
УДК 334.012.6:658.1

ГОРОВИЙ ОЛЕКСІЙ ІГОРОВИЧ

**«Розвиток систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації
економіки України»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Олексій ГОРОВИЙ

Науковий керівник: Наталія ГРИШИНА, кандидат економічних наук,
доцент

Миколаїв, 2025

Анотація

Горовий О.І. Розвиток систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки України. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв. 2025.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню, розробці теоретико-методичних положень та обґрунтування організаційно-управлінських засад розвитку систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Проведені дослідження показали, що в науковій літературі існує кілька підходів до тлумачення сутності підприємницької діяльності, кожен із яких акцентує увагу на окремих її аспектах (економіко-функціональному, правовому, організаційно-управлінському та соціально-поведінковому підходами). Вважаємо, що підприємницька діяльність є багатоаспектним феноменом, який охоплює економічні, правові, управлінські та соціальні виміри. Комплексне розуміння цього поняття можливе лише шляхом інтеграції різних наукових підходів. Наголошено, що підприємництво виступає як система економічних взаємозв'язків між чотирма основними групами суб'єктів господарювання, які взаємодіють між собою в процесі здійснення підприємницької діяльності. До таких суб'єктів належать: підприємці (виробники товарів чи послуг), споживачі, держава та інституційні посередники (фінансові установи, інформаційні, логістичні та інші сервісні організації).

Обґрунтовано, що при формуванні методичних підходів до оцінювання ефективності управління доцільно враховувати не лише якісні та кількісні показники, а й інтегральні значення, зокрема моделі оцінки, які дають змогу комплексно відобразити взаємозв'язки між різними параметрами діяльності та забезпечують цілісну характеристику результативності системи управління. Наголошено, що таким багатокомпонентним показником є індекс цифровізації

бізнесу, що дозволяє комплексно оцінити рівень цифрової зрілості підприємства та визначити напрямки подальшої трансформації. Оцінювання індексу цифровізації бізнесу є стратегічно важливим інструментом для аналізу рівня цифрової зрілості підприємства та ефективності впровадження сучасних технологій у господарську діяльність.

Аналіз свідчить, що оптова та роздрібна торгівля разом із промисловим сектором становлять найбільшу частку у структурі валової доданої вартості національної економіки України і виступають ключовими галузями, що формують державний бюджет, оскільки їхня частка у загальному обсязі зведеного бюджету країни досягає 30%. Визначено, що за період дослідження кількість суб'єктів великого підприємництва скоротилась на 92 од., середнього підприємництва на 6306 од., малого підприємництва (з урахуванням мікро-підприємництва) на 445022 од., мікропідприємництва на 422130 од. Наголошено, що важливою умовою розвитку бізнесу є експортна орієнтація. Так, у 2022 році експорт України зазнав значного скорочення через військові дії та руйнування інфраструктури. У 2024 році спостерігається поступове відновлення експортного потенціалу, зокрема в аграрному та металургійному секторах. Відновлення роботи морських портів та адаптація логістичних ланцюгів сприяли збільшенню обсягів експорту.

Визначено, що війна в Україні призвела до зміни структури експорту деяких видів продукції: маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів з 18,86% у 2022 році до 0,58% у 2024 році, деревина і вироби з деревини з 28,06% до 3,52%. Адже спричинила зменшення обсягів заготівлі деревини, особливо у регіонах, де ведуться бойові дії, що вплинуло на доступність сировини для експорту. Аналіз показав, що серед лідерів-регіонів України із забезпечення експорту товарів входить: Дніпропетровська (14,3%), Львівська (6,5%), Вінницька (4,7%), Київська (4,7) та м. Київ (27,3%), Полтавська (4,4%), які спеціалізуються на виробництві та експорті продукції машинобудування, харчової промисловості, сільського господарства, а також металургії та IT-послуг. Однак, незважаючи на високий експортний потенціал

регіонів-лідерів, необхідно зазначити, що коефіцієнт покриття імпорту експортом товарів є нижчим за 1, що свідчить про перевищення обсягів імпорту над експортом та зумовлює негативне сальдо зовнішньої торгівлі.

Аналізуючи глобалізаційні процеси як рушійну силу розвитку бізнесу в Україні, можна виокремити ключові стимулюючі фактори, серед яких цифрові технології та розвиток цифрової економіки займають особливе місце. Світовий економічний простір із системою взаємопов'язаних бізнес-процесів має подвійне значення для українського підприємництва: з одного боку – це джерело натхнення та приклад для слабших гравців ринку, а з іншого – фактор залежності від потужних глобальних структурувань та холдингів.

Доведено, що рівень цифрової трансформації впливає на розвиток бізнесу в ньому. Здійснено оцінку цифрової трансформації Причорноморського регіону та її вплив на системи управління. Результати соціально-економічного розвитку регіонів України за період 2016-2022 роки показали суттєві невідповідності між декларованими цілями та досягненнями у розвитку регіонів, що свідчить про недостатнє обґрунтування обраних стратегій, відсутність дієвих механізмів їх реалізації в умовах змін, недостатність рівень гнучкості та адаптивності місцевих органів влади в кризових умовах. Визначено про недостатню ефективність стратегічного розвитку таких напрямків як інвестиційно-інноваційна діяльність, розвиток промислового потенціалу регіонів, диспропорції у забезпеченні соціальної складової, зокрема медицини.

Визначено, що одним із важливим фактором, що сприяє розвитку підприємницького потенціалу в Україні, є наявність трудових ресурсів. На початок 2022 року чисельність постійного населення країни становила близько 41 мільйона осіб, з яких 30,6% проживало в сільській місцевості. Це створює передумови для розвитку підприємництва як у міських агломераціях, так і в сільських територіях, зокрема в аграрному секторі, сфері переробки та локальних виробництвах. Доведено, що важливим завданням буде

запровадження податкового стимулювання та державної підтримки, щоб сприяти залученню людських ресурсів до ведення бізнесу України.

Доведено, що результати наукових досліджень сприяють інноваційному розвитку підприємництва, збільшенню обсягів та розширенню різновидів виробництва конкурентоспроможної продукції. Працівники освітньо-наукової сфери надають інформаційні послуги для сфери бізнесу. На підставі такої взаємодії освіти, науки і бізнесу відбувається інноваційний розвиток та інтеграція національного підприємництва у світовий економічний простір. Доведено, що Україна має ресурсний потенціал для розвитку підприємництва, проте, ефективний її розвиток потребує змін у ставленні до використання ресурсів (природних, людських, матеріально-технічних тощо) та впровадження ресурсозберігаючих технологій і органічного виробництва.

Визначено, що під економічним механізмом управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації запропоновано розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування бізнесу, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові інструменти (фінансові та облікові сервіси; штучний інтелект; бази даних; E-commerce і продажі онлайн; хмарні та туманні обчислення; безпілотні та мобільні технології; комунікаційні платформи, інструменти для управління бізнес-процесами та цифрового маркетингу тощо), фактори впливу (розвиток єврологістики, цифрових технологій і транснаціональних корпорацій, концентрація, спеціалізація та кооперація) та специфічні особливості роботи (тінізація, нестабільність та регуляторні бар'єри, ризикорієнтований підхід у сфері бізнесу), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, декарбонізації економіки, відновлення територіальних кордонів, верховенство права тощо.

Досліджено досвід ЄС та окремих країн у сфері розвитку та стимулювання інновацій і процесів цифрових трансформацій підприємницької діяльності, який підтвердив значущість ролі держави та Єврокомісії у

регулюванні, спрямуванні та стимулюванні даних процесів. Успіх відповідних перетворень лежить в площині комплексного стратегічного підходу, адаптації законодавства до нових цифрових реалій, розвитку інституцій інноваційної діяльності, доступу наукових та венчурних організацій до фінансування інноваційних розробок та їх упровадження у практичну діяльність суб'єктами бізнесу.

Запропоновано інтегровану модель бізнес-процесів визначає роль, місце та взаємозв'язок бізнес-процесів виробництва у контексті впливу управлінського чинника національного та регіонального рівнів й може бути використана для розроблення моделей цифрової трансформації, моніторингу ефективності шляхом встановлення системи індикаторів кожного бізнес-процесу та встановленні відповідних пропорцій між ними. Доведено, що особливістю моделі є те, що вона поєднує бізнес-процеси управління на різних рівнях, дозволяє моделювати варіанти поєднання та взаємного впливу бізнес-процесів, моніторити ефективність кожного процесу в умовах дії факторів різних рівнів, проектувати пілотні моделі.

Окреслено головні складові стратегії цифрової трансформації підприємництва України у розрізі основних рівнів, функціональних завдань та галузевих напрямків реалізації. Відповідно до запропонованої стратегії, на національному рівні формуються основні вектори цифрової трансформації (створення національних геоінформаційних систем аналізу і обліку ресурсів, створення національної платформи розвитку, розробка дієвих інструментів стимулювання цифрової трансформації суб'єктів бізнесу та організація міжнародної співпраці у сфері інноваційної трансформації), уточнюються стратегічні цілі, механізми моніторингу прогресу у сфері цифрової трансформації галузі, визначається зміст та інструменти реалізації забезпечувальних стратегій. На галузевому рівні розробляються стратегії оптимізації виробництва у розрізі основних галузей відповідно до їх специфіки, а також можливості їх кластерної інтеграції на засадах діджиталізації. На регіональному рівні здійснюється адаптація розроблених

стратегічних заходів до геопросторових умов та територіальної організації виробництва.

Доведено, що практична реалізація стратегії цифрової трансформації та інтенсифікації інноваційних перетворень у галузі потребує створення якісно нових моделей управління виробництва на основі процесного підходу, що створить передумови для розробки й імплементації відповідних цифрових систем. Для упорядкування процесів стратегічних перетворень запропоновано інтегровану модель бізнес-процесів розвитку, яка визначає роль, місце та взаємозв'язок бізнес-процесів виробництва у контексті впливу управлінського чинника національного та регіонального рівнів й може бути використана для розроблення моделей цифрової трансформації галузі, моніторингу ефективності шляхом уточнення системи індикаторів кожного бізнес-процесу та встановленні відповідних пропорцій між ними.

Використовуючи авторські методичні підходи здійснено бенчмаркінговий аналіз та кластеризацію регіонів України за критеріями концентрації ІТ сектору та рівнем розвитку електронної демократії, що дозволяють згрупувати за рівнем цифрової трансформації регіони та перспективи розвитку бізнесу в них. Результати проведених розрахунків показали, що розвиток інформаційних технологій здійснює вплив на розвиток електронної демократії у регіонах, проте у зв'язку з характерною для ІТ технологій високою мобільністю та відсутністю суттєвої прив'язки до території їх створення, даний фактор не є визначальним для розвитку електронної демократії. Половина областей України з низьким рівнем концентрації ІТ сектору характеризуються середнім рівнем розвитку електронної демократії.

Ключові слова: система управління, бізнес, бізнес-процеси, цифрова трансформація, інформаційні технології та інструменти, бенчмаркінговий аналіз, СМАРТ-спеціалізація, стратегії цифрової трансформації підприємництва, економічний механізм системи управління бізнесу, національна та регіональна економіка.

SUMMARY

Horovoy O.I. Development of Business Management Systems under the Conditions of Digital Transformation of Ukraine's Economy. Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management». Admiral Makarov National University of Shipbuilding. Mykolaiv. 2025.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation, development of theoretical and methodological principles, and justification of organizational and managerial foundations for the development of business management systems under the conditions of digital transformation.

The conducted research has shown that the scientific literature presents several approaches to interpreting the essence of entrepreneurial activity, each of which emphasizes different aspects (economic-functional, legal, organizational-managerial, and socio-behavioral approaches). It is considered that entrepreneurial activity is a multifaceted phenomenon encompassing economic, legal, managerial, and social dimensions. A comprehensive understanding of this concept is possible only through the integration of various scientific approaches.

It is emphasized that entrepreneurship functions as a system of economic relations among four main groups of business entities that interact in the course of entrepreneurial activity. These entities include: entrepreneurs (producers of goods or services), consumers, the state, and institutional intermediaries (financial institutions, information, logistics, and other service organizations).

It has been substantiated that when developing methodological approaches to evaluating management effectiveness, it is advisable to consider not only qualitative and quantitative indicators but also integral values, particularly assessment models that enable a comprehensive representation of the interrelationships between various operational parameters and provide a holistic characterization of the management system's performance. It is emphasized that one such multi-component indicator is the Business Digitalization Index, which allows for a comprehensive assessment of

a company's level of digital maturity and helps identify directions for further transformation. Assessing the Business Digitalization Index is a strategically important tool for analyzing the level of digital maturity of an enterprise and the effectiveness of integrating modern technologies into business activities.

The analysis shows that wholesale and retail trade, along with the industrial sector, constitute the largest share in the structure of the gross value added of Ukraine's national economy. These are key sectors that contribute significantly to the state budget, with their combined share reaching up to 30% of the total consolidated budget of the country. It has been established that during the research period, the number of large business entities decreased by 92 units, medium-sized enterprises by 6,306 units, small enterprises (including micro-enterprises) by 445,022 units, and micro-enterprises alone by 422,130 units.

It is emphasized that export orientation is a crucial condition for business development. In 2022, Ukraine's exports experienced a significant decline due to military actions and infrastructure destruction. By 2024, a gradual recovery of export potential has been observed, particularly in the agricultural and metallurgical sectors. The resumption of operations at seaports and the adaptation of logistics chains have contributed to increased export volumes.

It has been established that the war in Ukraine has led to changes in the export structure of certain product categories. For example, exports of pulp and other fibrous cellulosic materials dropped from 18.86% in 2022 to 0.58% in 2024, while wood and wood products decreased from 28.06% to 3.52%. This decline was primarily due to the reduced volume of timber harvesting, especially in regions affected by active hostilities, which impacted the availability of raw materials for export.

The analysis identified Ukraine's leading regions in terms of export contributions: Dnipropetrovsk (14.3%), Lviv (6.5%), Vinnytsia (4.7%), Kyiv region (4.7%), the city of Kyiv (27.3%), and Poltava (4.4%). These regions specialize in the production and export of goods in mechanical engineering, the food industry, agriculture, metallurgy, and IT services. However, despite the high export potential

of these leading regions, it should be noted that the export-to-import coverage ratio remains below 1. This indicates that the volume of imports exceeds exports, resulting in a negative foreign trade balance.

Analyzing globalization processes as a driving force for business development in Ukraine highlights several key stimulating factors, among which digital technologies and the development of the digital economy occupy a central role. The global economic space, characterized by interconnected business processes, has a dual impact on Ukrainian entrepreneurship: on the one hand, it serves as a source of inspiration and a model for weaker market players, while on the other, it reinforces dependence on powerful global conglomerates and holdings.

It has been proven that the level of digital transformation directly affects business development. An assessment was conducted on the digital transformation of the Black Sea region and its impact on management systems. The socio-economic development results of Ukraine's regions from 2016 to 2022 revealed significant discrepancies between declared goals and actual achievements in regional development. This suggests a lack of proper substantiation for chosen strategies, the absence of effective implementation mechanisms amid changing conditions, and insufficient flexibility and adaptability of local authorities in times of crisis.

It was also determined that there is insufficient effectiveness in the strategic development of key areas such as investment and innovation activities, industrial potential growth in the regions, and balanced provision of the social component – particularly in healthcare.

It has been determined that one of the key factors contributing to the development of entrepreneurial potential in Ukraine is the availability of labor resources. As of early 2022, the country's permanent population was approximately 41 million people, with 30.6% residing in rural areas. This creates favorable conditions for the development of entrepreneurship not only in urban agglomerations but also in rural territories, particularly in the agricultural sector, processing industries, and local manufacturing. It has been proven that an important

task is the implementation of tax incentives and state support to encourage the involvement of human resources in business activities across Ukraine.

Research findings have been shown to promote the innovative development of entrepreneurship, increase production volumes, and diversify the types of competitive products. Professionals in the educational and scientific sectors provide informational services to the business community. Based on such collaboration between education, science, and business, innovation-driven development and the integration of national entrepreneurship into the global economic environment take place.

It has also been demonstrated that Ukraine possesses the resource potential necessary for the development of entrepreneurship. However, effective progress requires a shift in attitudes toward resource utilization (including natural, human, and material-technical resources) and the implementation of resource-saving technologies and organic production practices.

It has been established that the economic mechanism of business process management under digital transformation conditions should be understood as a complex, multifaceted system of influence on business operations. This system encompasses regulatory and legal frameworks, information and digital infrastructure, methodological and institutional support, and digital tools such as financial and accounting services, artificial intelligence, databases, e-commerce and online sales, cloud and fog computing, unmanned and mobile technologies, communication platforms, tools for business process management and digital marketing, among others.

It also includes influencing factors such as the development of Euro-logistics, digital technologies, and transnational corporations, as well as trends like concentration, specialization, and cooperation. Moreover, it accounts for specific operational characteristics such as shadow economy activity, instability and regulatory barriers, and the adoption of risk-oriented approaches in business. This mechanism is also oriented toward a shift in personal and collective value orientations toward European and Euro-Atlantic integration, economic

decarbonization, restoration of territorial integrity, the rule of law, and other strategic priorities.

The study also examined the experience of the EU and individual countries in developing and promoting innovation and digital transformation processes in entrepreneurship. This analysis confirmed the crucial role of the state and the European Commission in regulating, directing, and stimulating these processes. The success of such transformations lies in the implementation of a comprehensive strategic approach, legislative adaptation to new digital realities, the development of innovation institutions, and ensuring access for scientific and venture organizations to funding for innovative developments and their implementation by business entities.

An integrated business process model has been proposed, which defines the role, position, and interrelation of production business processes in the context of the influence of managerial factors at both national and regional levels. This model can be applied for the development of digital transformation frameworks and for monitoring efficiency by establishing a system of indicators for each business process and determining appropriate proportional relationships between them. It has been demonstrated that a distinctive feature of this model is its ability to integrate management-level business processes, simulate combinations and mutual impacts of these processes, monitor the efficiency of each process under the influence of multi-level factors, and design pilot models.

The key components of the digital transformation strategy for entrepreneurship in Ukraine have been outlined across major levels, functional tasks, and sectoral implementation directions. According to the proposed strategy, the national level focuses on forming the main vectors of digital transformation, such as: creating national geoinformation systems for resource analysis and accounting; developing a national platform for growth; designing effective tools to incentivize the digital transformation of business entities; organizing international cooperation in the field of innovation-driven transformation.

Strategic objectives are further clarified, mechanisms for monitoring progress in digital transformation across sectors are established, and the content and tools for implementing supporting strategies are defined.

At the sectoral level, strategies are developed for optimizing production within key industries based on their specific characteristics and the potential for cluster integration through digitalization. At the regional level, the strategic initiatives are adapted to the geospatial context and the territorial organization of production.

It has been proven that the practical implementation of the digital transformation strategy and the intensification of innovative changes in the sector require the creation of fundamentally new production management models based on a process-oriented approach. This will create the prerequisites for the development and implementation of appropriate digital systems. To streamline strategic transformation processes, an integrated development business process model has been proposed. This model defines the role, position, and interconnections of production business processes in the context of the influence of managerial factors at national and regional levels. It can be used to develop digital transformation models for the sector and monitor effectiveness by refining the system of indicators for each business process and establishing appropriate proportions between them.

Using the author's methodological approaches, a benchmarking analysis and clustering of Ukrainian regions were carried out based on the criteria of IT sector concentration and the level of e-democracy development. This allows regions to be grouped according to their level of digital transformation and the prospects for business development. The results of the calculations demonstrated that the development of information technologies influences the advancement of e-democracy in the regions. However, due to the high mobility of IT technologies and their limited dependence on the geographical location of their creation, this factor is not decisive for the development of e-democracy. Notably, half of Ukraine's regions with a low concentration of the IT sector are characterized by a medium level of e-democracy development.

Key words: management system, business, business processes, digital transformation, information technologies and tools, benchmarking analysis, SMART specialization, digital transformation strategies of entrepreneurship, economic mechanism of business management system, national and regional economy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Стаття в закордонних виданнях, що включені до наукометричних баз

Scopus i Web of Science:

1. Harahulia, A., Suslov, V., **Horovoy, O.** Management of economic security of enterprises in the context of digital transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Volume 9. Number 5. P. 87-93. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2262/2261> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-87-93> (0,43 друк. арк., особистий внесок: вплив цифрової трансформації на розвиток бізнесу та характер управління ним в контексті економічної безпеки – 0,2 друк. арк.)
Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Web of Science; DOAJ; Research Papers in Economics; Index Copernicus; POL-index; Google Scholar; WorldCat; Crossref; Publons; BASE.

Статті у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

2. Мураховська Л. П., Суслов В. С., **Горовий О. І.**, Христофоров В. О. Розвиток цифрового суспільства в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С.200-206. URL: <http://ujae.org.ua/rozvytok-tsyfrovogo-suspilstva-v-umovah-voyennogo-stanu/> (0,43 друк. арк., особистий внесок: роль людських ресурсів в умовах цифрової трансформації бізнесу – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.**

3. **Horovy O.** Formation of an economic mechanism for the development of business processes in the context of digital transformation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 2, pp. 165-171. (0,5 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та**

індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

4. Гришина Н., **Горовий О.** Розвиток бізнесу в Україні: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3 Том 2. С. 153-157. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-24) (0,31 друк. арк., особистий внесок: здійснено аналіз та окреслено перспективи розвитку бізнесу в Україні в умовах війни – 0,12 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Google Scholar, CrossRef.**

Матеріали апробаційного характеру:

5. **Горовий О. І.,** Гришина Н. В., Суслов В. С. Управління туристичними послугами регіону. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 9 червня 2022 р.). Миколаїв, 2022. С.150-152. (0,18 друк. арк., особистий внесок: роль туристичних послуг у формуванні бізнес-потенціалу регіону – 0,09 друк. арк.).

6. **Горовий О. І.,** Суслов В. С, Гришина Н. В. Цифрові інструменти розвитку бізнес-організації. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 164-167. (0,25 друк. арк., особистий внесок: характеристика цифрових інструментів у розвитку бізнесу – 0,12 друк. арк.).

7. **Горовий О. І.,** та ін. Peculiarities of business development in conditions of digital transformation. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.). Полтава, 2023. С.17-19. С.150-152. (0,18 друк. арк.,

особистий внесок: особливості розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.– 0,09 друк. арк.).

8. **Horovoy O.** Management of Business Development in the conditions of the digital economy of Ukraine. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти*(м. Полтава, 16 травня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 119-120. *(0,12 друк. арк.)*

9. **Horovoy O.** Development of small and medium-sized businesses through the implementation of digital platforms. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Полтава, 13 листопада 2024 р.). Полтава, 2024. С. 22-23. *(0,12 друк. арк.)*

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	27
1.1. Особливості систем управління суб'єктів підприємницької діяльності	27
1.2. Цифрова трансформація та її вплив на системи управління суб'єктів господарювання	39
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації	48
Висновки до розділу 1	55
Список використаних джерел до розділу 1	58
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	63
2.1. Передумови розвитку систем управління бізнесу в умовах невизначеності	63
2.2. Оцінка цифрової трансформації Причорноморського регіону та її вплив на системи управління	92
2.3. Механізм управління бізнесом в умовах цифрової трансформації	113
Висновки до розділу 2	122
Список використаних джерел до розділу 2	126
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	133
3.1. Європейський досвід забезпечення систем управління бізнесу та шляхи його імплементації у вітчизняних реаліях	133
3.2. Стратегічні засади розвитку підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації	158
3.3. Бенчмаркінг готовності регіонів України до процесів віртуалізації підприємницької діяльності в умовах глобальної економічної турбулентності	177
Висновки до розділу 3	195
Список використаних джерел до розділу 3	198
ВИСНОВКИ	203
ДОДАТКИ	209

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Цифрова трансформація є ключовою основною модернізації економіки України в умовах повоєнної відбудови, адже впливає не лише на технології, а й на методи управління бізнесом. У нових умовах бізнеси змушені адаптуватися до динамічних змін, впроваджуючи інноваційні підходи до управління, цифрові платформи та аналітичні інструменти, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Автоматизація бізнес-процесів та ведення електронного документообігу дозволяють підвищити ефективність, знижуючи ризики помилок та прискорює обробку інформації. Використання аналізу великих даних при прийнятті управлінських рішень дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку. Отже, розвиток систем управління бізнесом в умовах цифрової трансформації економіки України є об'єктивно необхідним та стратегічно важливим процесом, обумовленим як внутрішніми потребами, так і глобальними тенденціями.

Війна в Україні стала потужним каталізатором змін у всіх сферах, зокрема у бізнес-середовищі. Виживання, адаптація та подальший розвиток бізнесу стали можливими завдяки цифровим технологіям. Успішний розвиток систем управління в цих умовах базується на впровадженні сучасних технологій, державній підтримці, адаптації бізнес-моделей і підвищенні цифрових компетентностей. Це – не просто реакція на кризу, а шанс на довгострокову модернізацію української економіки. Саме в умовах кризи цифрова трансформація управлінських систем набуває особливої ваги, адже забезпечує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність.

Питання сутності бізнес-процесів та проблем управління в підприємницькі діяльності вивчали Бобровська Н., Дячков Д., Миронова О., Чорнобай Л., Іртищової І., Бойко Є., Савчука В., Свистун Л., Стегней М., Наконечна К., Михайлов А., Михайленко О., Павлика В., Попова Ю., Хвесика М.

Особливості системи управління бізнесом в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства присвячені роботи Воржакової Ю. П., Гуренко А.В., Дергачової В. В., Дзямулич М. І., Обіход С.В., Стащук О. В., Руденко М. В., Шматковська Т.О., Яценко В. В.

Разом з тим, не зважаючи на наявні результати теоретико-методичного обґрунтування організаційно-управлінських засад розвитку управління систем бізнесу, на сьогоднішній день відсутні чіткі стратегічні засади та шляхи оптимізації розвитку підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації з точки зору управління бізнес-процесами.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Результати наукових пошуків, розроблені та систематизовані теоретико-методичні положення й висновки дисертаційного дослідження відповідають тематиці науково-дослідних робіт, що виконуються в Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова, зокрема «Сталий розвиток України та її регіонів в умовах посилення інтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0115U0001493) та науково-дослідницької роботи кафедри менеджменту «Управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства», в межах яких автор досліджував системи стратегічного планування регіонального розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Метою дослідження є процес теоретико-методичного розкриття та обґрунтування організаційно-управлінських засад розвитку систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації. Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації;
- охарактеризувати механізм системи управління бізнесу в умовах цифрової трансформації діяльності;
- визначити методичні підходи оцінки готовності регіонів до цифрової трансформації публічного управління та регіональних економік;

- проаналізувати сучасний стан розвитку бізнесу в умовах невизначеності;
- обґрунтувати концептуальні засади стратегії цифрової трансформації підприємницької діяльності;
- систематизувати результати аналізу концептуальних засад та процесів цифрової трансформації бізнесу ЄС;
- обґрунтувати систему стратегічного планування регіонального розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Об’єктом дослідження є процес формування організаційно-управлінських засад розвитку систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та науково-практичні підходи щодо формування організаційно-управлінських засад розвитку систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну базу дослідження становлять фундаментальні засади економічної теорії, концепції сталого розвитку, принципи управління, а також наукові напрацювання українських і зарубіжних фахівців у сфері економіки.

Для досягнення окресленої мети та виконання завдань, в роботі використано загальнонаукові та економічні методи: систематизації та узагальнення – для аналізу факторів, індикаторів та умов, що визначають і спричиняють процес цифрової трансформації бізнес-середовища; аналізу та синтезу – для оцінювання стану розвитку бізнесу в Україні; просторовий – для дослідження інноваційних трендів організаційно-управлінських засад розвитку систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації; статистичні – для характеристики динаміки соціально-економічного розвитку бізнесу; графічний і картографічний – для наочного відображення результатів дослідження розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації; рейтингування – для впорядкування характеристик, індикаторів, що мають вплив на систему управління бізнесу в умовах цифрової трансформації,

використання програмних засобів (MS Office, Statistica) з метою комп'ютерної обробки даних, аналітичного опрацювання інформації та здійснення економічних розрахунків у рамках дослідницької роботи.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені аналізу організаційно-управлінських аспектів розвитку систем управління бізнесом в умовах цифрової трансформації та їх практичного застосування. Також використано чинне законодавство, методичні й нормативні документи прикладного характеру, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали міністерств і відомств, конференцій, семінарів, монографій, збірників наукових праць, статей, а також інформацію з Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів. У дисертаційному дослідженні представлено теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування організаційно-управлінських основ розвитку систем управління бізнесом в умовах цифрової трансформації. Отримані наукові результати спрямовані на створення комплексу сучасних економічних механізмів і моделей управління бізнесом в цифровому середовищі. До основних наукових положень, що становлять наукову новизну дослідження, належать такі результати:

удосконалено:

- методичні підходи оцінки готовності регіонів до цифрової трансформації публічного управління та регіональних економік, що на відміну від попередніх, поєднують інструменти бенчмаркінгу та кластерного аналізу й дозволяють комплексно оцінити ефективність упровадження інструментів електронної демократії, взаємозв'язку даних процесів із рівнем концентрації ІТ галузей у регіонах та одночасно визначити кращі практики підготовки регіонів до цифрової трансформації підприємницької діяльності в умовах дії єдиного економічного, інституційного та правового поля національної економіки та розробити заходи щодо зниження міжрегіональних асиметрій;

- систему стратегічного планування регіонального розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації, нових викликів та можливостей зумовлених змінами регіональної парадигми формування і реалізації конкурентних переваг, яка на відміну від попередніх базується на реінжинірингу процесів стратегічного планування, відправною точкою яких є створення проектної інтегрованої багатомірної моделі розвитку підприємницької діяльності регіону, що найповніше розкриває його потенціал з позиції забезпечення головних детермінант: людино центричного, економічно-стабільного та екологічно-безпечного розвитку у довгостроковій перспективі й сприяє проактивній адаптації регіону до змін на основі використання цифрових технологій;

- економічний механізм системи управління бізнесу в умовах цифрової трансформації діяльності, що на відміну від попередніх, базуються на специфічних компонентах викликаних саме глобальною економічною турбулентністю. Під економічним механізмом системи управління бізнесу в умовах цифрової трансформації діяльності визначено складну багатогранну систему впливу на функціонування підприємницької діяльності, що охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові інструменти, фактори впливу та специфічні особливості роботи, що дозволяє змінити індивідуальні та спільні ціннісні орієнтири у напрямку європейської та євроатлантичної інтеграції, декарбонізації економіки, відновлення територіальних кордонів, верховенство права тощо;

- інтегровану модель бізнес-процесів, що на відміну від попередніх, визначає роль, місце та взаємозв'язок бізнес-процесів виробництва у контексті впливу управлінського чинника національного та регіонального рівнів й може бути використана для розроблення моделей цифрової трансформації, моніторингу ефективності шляхом встановлення системи індикаторів кожного бізнес-процесу та встановленні відповідних пропорцій між ними. Особливістю моделі є те, що вона поєднує бізнес-процеси управління на різних рівнях,

дозволяє моделювати варіанти поєднання та взаємного впливу бізнес-процесів, моніторити ефективність кожного процесу в умовах дії факторів різних рівнів, проектувати пілотні моделі;

набули подальшого розвитку:

- функціональне навантаження бізнес-процесів підприємницької діяльності в системі їх управління, що на відміну від попередніх, базується на активізації ролі бізнес-процесів підприємницької діяльності для розвитку суспільства, та виокремлює наступні функції: організаційно-управлінська функція (відображає необхідність організації та управління господарськими процесами на засадах збалансованості); інноваційна функція (пояснюється тим фактом, що в ході підприємницької діяльності всі учасники бізнес-процесів пропонують і реалізують нові ідеї, активно використовують наукові розробки, пов'язані з мінімізацією господарських ризиків та оптимізацією виробничих процесів); ресурсно-результативна функція (обґрунтовується необхідністю ефективно й розумно, тобто без шкоди для людей та для навколишнього середовища використовувати в агробізнесі задіяні ресурси); стимулююча функція (визначається фактом необхідності формування мотивів, стимулів до розвитку, до задоволення власних потреб і потреб споживачів); суспільно-соціальна функція (визначається через соціальну систему суспільної взаємодії всіх учасників системи управління бізнес-процесами спрямовану на задоволення суспільних потреб, охоплюючи виробників і споживачів); особистісно-індивідуальна функція (полягає у виокремленні індивідуальної траєкторії розвитку для кожного окремого учасника системи управління бізнес-процесами в підприємницької діяльності). Такий підхід забезпечує формування справедливих і сприятливих передумов для ведення бізнесу;

- оцінка потенціалу розвитку підприємницької діяльності в Україні, що на відміну від існуючих сфокусована на взаємодії освіти, науки і бізнесу, яка забезпечує інноваційний розвиток та інтеграцію національного бізнесу у світовий економічний простір та базується на ефективному використанні

ресурсів (природних, людських, матеріально-технічних тощо) та впровадженні ресурсозберігаючих технологій і органічного виробництва;

- результати аналізу концептуальних засад та процесів цифрової трансформації бізнесу ЄС, що дозволили окреслити основні напрями (стале, екологічно-безпечне землеробство, інклюзивне зростання сектору виробництва та переробки продовольства; розвиток виробництва на засадах циркулярної економіки; перехід на використання чистої енергії, мінімізація впливу на клімат й природні екосистеми; безпечна їжа, гарантована контролем безпеки і якості впродовж всього ланцюга її створення на основі упровадження відповідних стандартів) та умови (інституційні, фінансові, організаційні) формування ефективних бізнес-моделей розвитку підприємництва в Україні на основі цифрових технологій, реалізація яких створить об'єктивні передумови для майбутньої інтеграції галузі у єдиний цифровий та ринковий простір європейського союзу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування системи стратегічного планування регіонального розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Вищевказані рекомендації використовуються у практичній діяльності ПрАТ «Оберіг» (довідка № 125 від 23.12.2024 р.) та ТОВ «Семенівський агросервіс» (довідка № 15 від 13.01.2025 р.). Науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення систем стратегічного планування регіонального розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації для формування концепції використання трудових ресурсів, були оцінені й визнані як корисні Вознесенською філією Миколаївського обласного центру зайнятості. Методичні підходи оцінки готовності регіонів до віртуалізації публічного управління та цифрової трансформації регіональних економік, що на відміну від попередніх поєднують інструменти бенчмаркінгу проектів та кластерного аналізу впроваджено в освітній процес Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова МОН України.

Особистий внесок дисертанта. Всі наукові результати, викладені в

дисертації належать автору особисто. З наукових публікацій, що у співавторстві, використані лише ті матеріали, які є результатом особистої праці здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на конференціях, форумах, нарадах, серед яких найбільш важливими були: II Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 9 червня 2022 р.); VI Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.); VIII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня 2024 р.); IX Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2024 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 2,52 авт. арк., з яких особисто автору належить 1,51 авт. арк. Із них: 1 стаття у наукометричній базі Web of Science, 3 статі у наукових фахових виданнях, 5 – у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (у першому розділі 38 найменувань, у другому – 65 найменувань і у третьому – 32 найменування), 2 додатки. Повний обсяг дисертації становить 215 сторінок, з них основний текст 180 – сторінок, анотація – 13 сторінок, список використаних джерел – 15 сторінок, додатки – 6 сторінок

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Особливості систем управління суб'єктів підприємницької діяльності

Система управління суб'єктів підприємницької діяльності формується з урахуванням масштабів бізнесу, галузевої специфіки, організаційної структури, рівня цифрової зрілості та ринкових умов. Сьогодні основними особливостями системи управління підприємством є: гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища; орієнтація на результативність і швидке прийняття управлінських рішень; комбінація формального й неформального управління, особливо у малому та середньому бізнесі; акцент на інноваційність та цифровізацію, включно з використанням CRM-, ERP- та BI-систем; персоніфікація управління, коли власник одночасно виконує функції керівника; мережева структура взаємодії з партнерами, постачальниками та клієнтами через цифрові канали. Ці особливості визначають специфіку формування стратегій, організаційних структур, мотиваційних механізмів та інформаційної підтримки управлінських рішень.

Колектив авторів, також наголошують, що «Розглядаючи інтерес і прибуток як невід'ємні атрибути підприємця, неможливо визначити мотиви діяльності підприємця самотійно. Адже в ринковому середовищі існує багато суб'єктів, які конкурують за найкращий результат – прибуток. Останній може бути отриманий лише за умови ефективного використання ресурсів, економічних ризиків та інноваційних ідей. Тому підприємці йдуть безпрецедентним шляхом і проявляють найкращі якості працівника, такі як креативність, працьовитість та організаторські здібності. Бажання проявити себе в певній сфері діяльності, реалізувати свої ідеї та плоди своєї праці і зробити їх суспільним надбанням також цікавлять підприємців і відіграють

важливу рушійну роль у суспільному житті. Таким чином, підприємці є першопроходцями в просуванні свого бізнесу вперед, а підприємництво є рушійною силою економічного, соціального та культурного розвитку людського суспільства» [1, с. 27].

Погоджуємося, що в сучасних умовах підприємництво виступає ключовим чинником економічного зростання, соціального поступу та культурної еволюції суспільства, забезпечуючи динаміку його розвитку та адаптацію до змін середовища. Підприємництво є основою ринкової економіки та одним із ключових чинників соціально-економічного прогресу. Роль підприємництва проявляється в наступних взаємопов'язаних аспектах: економічній, інноваційній, соціальній, культурній функцій та цифровій трансформації.

Економічна функція підприємництва забезпечує створення нових робочих місць, зростання ВВП, розвиток конкурентного середовища, формування доданої вартості та ефективне використання ресурсів. Воно сприяє диверсифікації економіки та підтримці стабільності на макро- і мікрорівнях.

Підприємці при інноваційній функції виступають джерелом технологічних і організаційних новацій. Через гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін, саме малі та середні підприємства часто стають носіями інновацій у виробництві, управлінні та обслуговуванні.

Соціальна функція підприємництва сприяє підвищенню рівня життя населення, розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності. Воно створює можливості для самореалізації, зменшує рівень безробіття та сприяє розвитку регіонів. Формує культуру економічної активності, ініціативності, відповідальності та незалежності.

Культурна функція підприємництва проявляється в тому, що є носієм цінностей відкритого суспільства та підприємницького мислення. Особливістю підприємницького мислення є орієнтацією на можливості, інноваційність, самостійність у прийнятті рішень та готовність до ризику.

Воно є фундаментальною складовою підприємницької діяльності й визначає здатність людини або організації бачити перспективу там, де інші бачать лише проблеми.

В умовах цифровізації підприємництво виступає рушієм інноваційних рішень, що трансформують традиційні моделі ведення бізнесу та сприяють розвитку цифрової економіки. Таким чином, підприємництво не лише забезпечує економічне зростання, а й формує передумови для комплексного розвитку суспільства.

Для об'єктивного аналізу сутності систем управління доцільним є чітке розмежування поняття підприємницької діяльності, що дозволяє визначити її специфіку, функціональні особливості та відмежувати від інших форм господарської активності. Такий підхід є необхідним для формування ефективних управлінських моделей, адекватних сучасним умовам економічного середовища. Колектив авторів у своєму дослідженні наголосили, що «Як свідчить міжнародна прогресивна практика, грамотна та об'єктивна класифікація підприємств за видами економічної діяльності дає більшу змогу як науково-дослідницьким, так державно регуляторним та виконавчим інституціям більш ефективно здійснювати свою діяльність. Органи державної влади на базі більш точних та конкретних статистичних даних щодо секторів та сегментів реального сектору можуть більш ефективно реалізовувати державну монетарну, фіскальну та інвестиційну політики, раціоналізувати державні цільові програми як і галузевого, так і територіального розвитку підприємництва як в регіонах, так по всій території України. Водночас наукові інституції мають можливість більш детально проводити дослідження щодо виявлення факторів впливу, тенденцій у поведінці та можливих напрямів оптимізації та розвитку підприємницької діяльності у різних видах економічної діяльності» [2, с. 60].

Питання щодо розмежування підприємницької діяльності неодноразово порушувалося в науковій літературі, а також в межах правового та економічного дискурсу, з огляду на необхідність чіткого визначення її ознак,

меж і відмінностей від інших видів господарської чи трудової активності. «Питання розмежування підприємницької діяльності піднімалося серед таких зарубіжних науковців: Джордж Блайнд, Ян Улійн, Френк Леш, Домінік Дріллон, Міхель Довлінг, Юрген Шмуде, Пер Девідсон та ін. Дослідження цих учених стосувалися дослідження впливу грамотної та об'єктивної класифікації підприємницької діяльності за видами економічної діяльності з метою подальшого використання цих даних для моделювання поведінки та аналізу факторів впливу на галузевий розвиток різних за величиною підприємств» [2, с. 60].

З метою комплексного розуміння систем управління важливо здійснити концептуальне розмежування підприємницької діяльності, що дасть змогу точніше ідентифікувати об'єкт управління та розробити відповідні механізми впливу в межах цифрової трансформації бізнесу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініція поняття «підприємницька діяльність»

Джерело	Визначення
1	2
Дядін А. С. [3]	Підприємницька діяльність – це самостійна економічна діяльність, що здійснюється законодавчо зареєстрованими суб'єктами підприємництва, спрямована на залучення в господарський оборот існуючих і можливих ресурсів, яка носить систематичний, правомірний, інноваційний характер і спрямована на отримання суспільної та особистої вигоди.
Ісаков М.Г. [4, с. 334],	Підприємницька діяльність є підзаконною та законною, тобто повинна здійснюватися лише в межах законодавчо визначених можливостей і підлягає державній реєстрації. Водночас існують певні обмеження щодо здійснення підприємництва, які можуть бути пов'язані з дозволом займатись тільки певними видами діяльності які наведено в нормативному документі «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД).
Креденцер О.В. [5, с. 135].	Підприємницьку діяльність розглядають як суто економічну діяльність, тому що, адже підприємство не має тільки йому властивого предмету праці, і проявляється у різних секторах народного господарства.

1	2
Смолин Г.В. [6, с. 19].	Підприємницьку діяльність слід розглядати як підгалузь господарської діяльності, на яку поширюються загальні вимоги щодо регулювання, але з урахуванням її комерційного характеру.
Пачковський Ю.Ф. [7]	Підприємницька діяльність – це особливий тип людської діяльності й поведінки, що характеризується такими особливостями: взяття підприємцем на себе відповідальності за можливі невдачі та поразки, готовність ризикувати (ризик); сприяння реалізації і використанню нових технологічних можливостей, запровадження у виробництво винаходів та інновацій (новаторство); самостійне ухвалення важливих рішень (свобода); особлива чутливість до змін і прагнення змін у своєму житті (ініціатива); спрямованість на діяльне перетворення навколишнього світу, побудову нових відносин; вміння випереджувати події і вести конкурентну боротьбу (активність).
Усенко Г.С. [8, с. 459]	Підприємницька діяльність – це сукупність елементів: по перше, це суб'єкт, наділений активністю й напрямний її на об'єкти або на інших суб'єктів; по друге, це об'єкт, на який спрямована активність суб'єкта; по третє, сама активність, що виражається в тому або іншому способі оволодіння об'єктом або у встановленні комунікативного впливу над суб'єктами.

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4, с. 334; 5, с. 135; 6, с. 19; 7; 8, с. 459].

У науковій літературі існує кілька підходів до тлумачення сутності підприємницької діяльності, кожен із яких акцентує увагу на окремих її аспектах (економіко-функціональному, правовому, організаційно-управлінському та соціально-поведінковому підходами). Підприємницька діяльність є багатоаспектним феноменом, який охоплює економічні, правові, управлінські та соціальні виміри. Комплексне розуміння цього поняття можливе лише шляхом інтеграції різних наукових підходів.

В. М. Марченко зазначає, що: «Підприємницька діяльність є одним зі способів реалізації потенціалу особистості, прояву творчих здібностей у поєднанні з ризиками. Підприємницькою діяльністю переважно займаються люди, які схильні до ризику та не бояться брати на себе відповідальність. Підприємництво може бути як видом діяльності, так і стилем господарювання, в основі якого закладено постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, вміння залучати й ефективно використовувати ресурси з різних джерел. Підприємництво в будь-яких його формах є одним із найважливіших чинників економічного зростання та стабільності держави, необхідним як суб'єктам господарської діяльності – фізичним та юридичним особам, так і

суспільству в цілому. Всі країни, уряди яких підтримують підприємництво, досягають економічного успіху й процвітання» [9].

Підприємництво є системою економічних зв'язків між 4 групи суб'єктами економіки, що взаємодіють між собою здійсненні підприємницької діяльності (рис. 1.1).

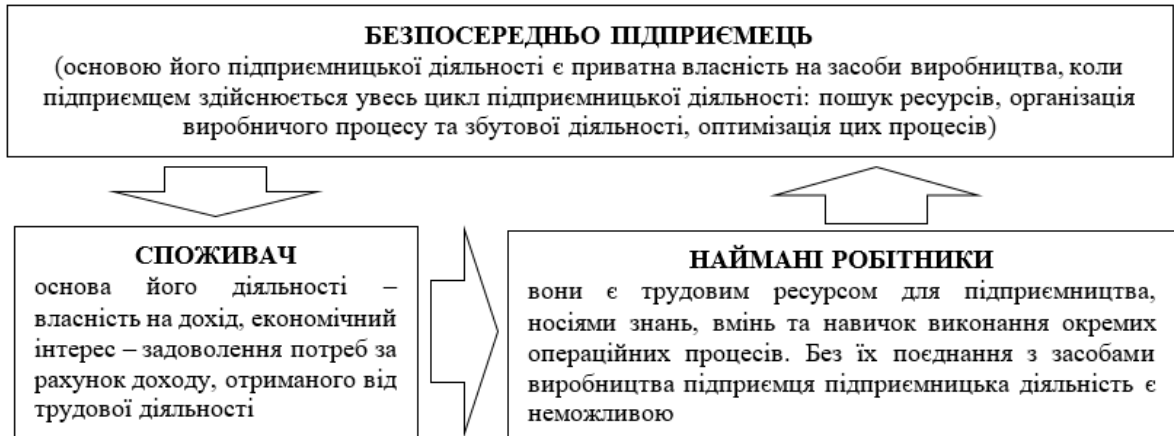


Рис. 1.1. Групи суб'єктів, що взаємодіють при здійсненні підприємницької діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Підприємництво виступає як система економічних взаємозв'язків між чотирма основними групами суб'єктів господарювання, які взаємодіють між собою в процесі здійснення підприємницької діяльності. До таких суб'єктів належать: підприємці (виробники товарів чи послуг), споживачі, держава та інституційні посередники (фінансові установи, інформаційні, логістичні та інші сервісні організації). Їх взаємодія формує економічне середовище, в якому реалізується підприємницька ініціатива.

«Цифрова трансформація нині вже є невід'ємною складовою розвитку економіки всіх розвинутих країн. Саме сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють отримувати економічні, соціальні та інші види ефектів від їх впровадження у функціонування саме економічних систем різних рівнів. Важливість використання окреслених технологій для розвитку господарських системи сьогодні вже не викликає сумніву. Саме тому питання цифрової трансформації економічних систем сьогодні активно досліджуються вченими в усьому світі. При цьому, враховуючи динамічний процес розвитку

зазначених технологій, відкриваються постійно нові можливості їх використання в роботі суб'єктів підприємницької діяльності, які функціонують у різних галузях та сферах національної економіки, органів державної влади та місцевого самоврядування. Усе це лише підтверджує актуальність проведення наукових досліджень у цьому напрямку, важливість постійного поглиблення теоретичних, методологічних і практичних положень формування процесів цифрової трансформації, їхнього впливу на розвиток національного господарства» [11].

Проблематика цифрової трансформації економічних систем наразі є предметом активного дослідження науковців у всьому світі, що зумовлено зростаючим впливом цифрових технологій на структуру, функціонування та розвиток сучасної економіки. Особливо набирає уваги серед науковців в період глобальної нестабільності, спричиненою війною, пандемією коронавірусної інфекції.

Понедільчук Т. та Приходько Т. наголошують, що «Формування середовища розвитку підприємництва в повоєнний період відродження аграрної економіки буде вимагати розробки Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни на рівні держави та адміністративно-територіальних утворень, що передбачатиме впровадження в практичну площину програм пільгового оподаткування, грантової підтримки, тощо» [12, с. 58]. Отже, в умовах війни існує новий підхід до ветеранського підприємництва. Підтримка підприємницьких ініціатив ветеранів війни є не лише соціальною відповідальністю держави, а й ефективним інструментом їхньої реінтеграції в економічне життя країни. Особливої уваги заслуговує сьогодні для розвитку ветеранського підприємництва державна підтримка: фінансова підтримка (гранти для започаткування бізнесу, пільгове кредитування, дотації та субсидії для закупівлі обладнання) та освітні програми (бізнес-курси для ветеранів, менторські програми з підприємництва, інкубатори та акселератори з державним або міжнародним фінансуванням).

Ветеранське підприємництво сьогодні є новим видом розбудови ведення бізнесу не тільки в Україні, а і за її межами.

Важливо охарактеризувати економічний зміст підприємницького середовища, що є складною системою та утворюється діями (функціями) суб'єктів п'яти рівнів (рис. 1.2).

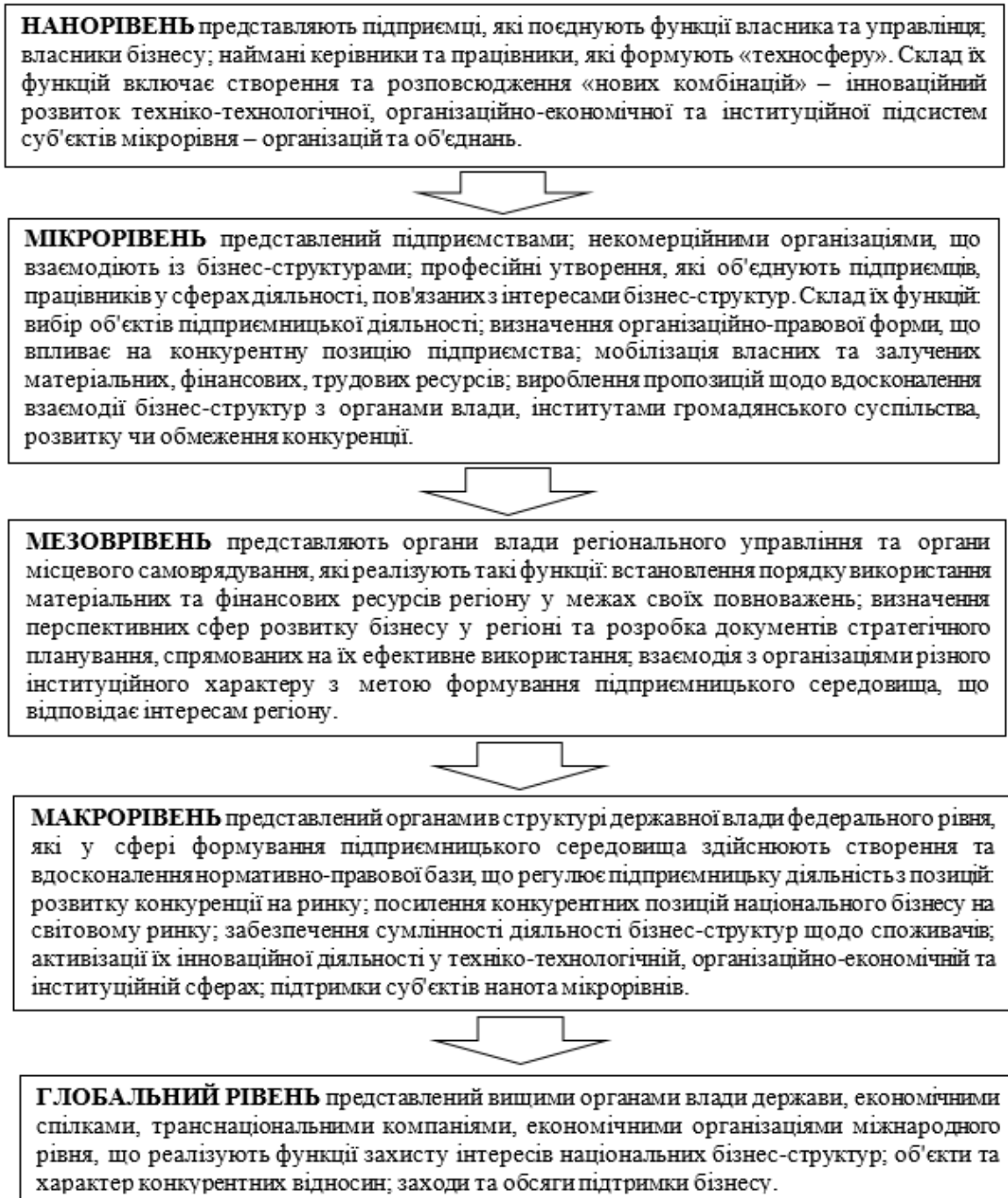


Рис. 1.2. Рівні економічного змісту підприємницького середовища

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 57].

Підприємницька діяльність може здійснюватися на різних рівнях економіки, кожен з яких характеризується своїми масштабами, формами організації, регуляторними особливостями та впливом на економічне середовище. Характерною особливістю підприємницької діяльності на нанорівні та мікрорівні мікропідприємств й індивідуальних підприємців є обмежені обсяги виробництва, локальна діяльність, висока гнучкість і швидкість реагування на зміни. На мезорівні відбувається ширший масштаб діяльності, вплив на регіональні економіки, участь у кластерах і мережах малими та середніми підприємства (МСП). Стратегічний вплив на національну економіку, велика частка в експорті, податкових надходженнях і інноваційній діяльності відбувається на макrorівні великими корпораціями, транснаціональними компаніями. Глобальний рівень проявляється у діяльності за межами однієї країни, адаптація до зовнішніх ринків, глобальні ланцюги постачання.

Отже, розуміння рівнів підприємницької діяльності дозволяє ефективно розробляти механізми державної підтримки, податкового регулювання, стимулювання інновацій і міжнародного співробітництва в умовах сталого розвитку. Детальний аналіз рівнів підприємницької діяльності, їх компеляція, дозволяє виявити сучасні тенденції та особливості, що характерні процесам розвитку.

Як зазначає Г. І. Карпюк «Прагнення до заробітку є ключовим стимулом для виробництва у системі вільного підприємництва. Підприємницька діяльність базується на регулярній, а не одноразовій основі, що свідчить про її систематичність. Однією з важливих характеристик підприємництва є діяльність за власний рахунок (на основі особистої власності), з індивідуальною ініціативою та власним ризиком. Воно являє собою відокремлений сегмент бізнесу, який вирізняється своєю інноваційністю та унікальністю» [13]. Важливою ознакою підприємницької діяльності є її здійснення на власний ризик і за власний рахунок, що вказує на самостійність у прийнятті управлінських рішень та повну відповідальність за можливі

економічні наслідки. Також здійснення господарської діяльності за власний рахунок, що передбачає як фінансову самостійність, так і персональну відповідальність підприємця за результати своєї діяльності є основною характеристикою ведення бізнесу.

Окрім цього в Цивільному кодексі України зазначено «Підприємництву притаманні певні характерні риси, серед яких доцільно виділити: мобільність, гнучкість та динамічність; рішучість і наполегливість у бізнесі; ініціативність, креативність та підприємливість; підприємницький дух; пошук нестандартних рішень; інновації у бізнесі тощо» [14]. А також, серед характерних ознак підприємницької діяльності варто виокремити самостійність, економічну свободу, відповідальність за результати, прагнення до інновацій, проактивність та здатність до стратегічного мислення.

Підприємництво як метод господарювання передбачає не лише процес створення і реалізації бізнес-ідей, а й активну участь у формуванні ринкових механізмів, управлінні ресурсами та досягненні економічного результату. Його сутність найповніше розкривається через ключові функції, які виконують підприємці в економіці. Суть підприємництва як методу господарювання розкривають його основні функції (рис. 1.3).

Підприємницька діяльність як складова ринкової економіки виконує низку важливих функцій, що забезпечують її системну роль у соціально-економічному розвитку. Функції підприємництва відображають його сутність як форми господарювання та інструмента інноваційного оновлення економіки. До основних функцій підприємницької діяльності належать: ресурсна, стимулююча, організаційна, творча, захисна, соціальна, особистісна, управлінська. Функції підприємницької діяльності відображають її багатовимірність та роль не лише як економічного інституту, а й як інструмента соціальної трансформації, інноваційного розвитку та особистої самореалізації.



Рис. 1.3. Функції підприємницької діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [9;15; 16].

«У ст. 55 Господарського кодексу України чітко визначені суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством» [17].

Управління суб'єктами підприємницької діяльності має специфічні риси, зумовлені динамічністю ринкового середовища, високим рівнем ризиків та необхідністю постійної адаптації до змін. Особливості управлінських процесів у підприємстві визначаються розміром підприємства, формою власності, рівнем цифровізації, стадією життєвого циклу бізнесу тощо. Особливості управління суб'єктами підприємницької діяльності обумовлені змінами у сучасних умовах господарювання (рис. 1.4).

Підприємницьке управління характеризується здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (попит, конкуренція, технології) та адаптувати бізнес-процеси відповідно до нових умов. У малому та середньому бізнесі підприємець часто сам приймає стратегічні й оперативні рішення, поєднуючи функції власника, керівника та інноватора. Управлінські рішення приймаються з урахуванням дефіциту фінансових, кадрових або технологічних ресурсів, що вимагає ефективного планування та контролю. Підприємницька діяльність тісно пов'язана з пошуком нових ринкових можливостей, нестандартними підходами до вирішення проблем, упровадженням інновацій.

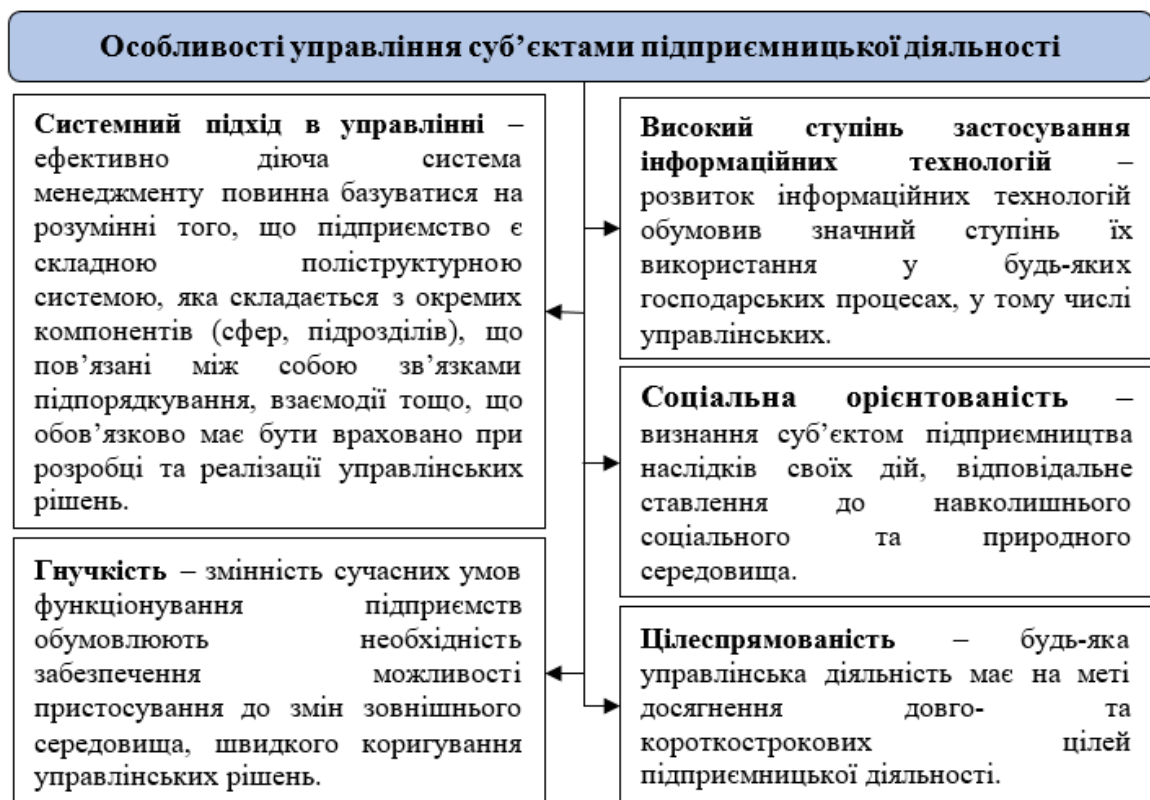


Рис. 1.4. Особливості управління суб'єктами підприємницької діяльності

Управління нерозривно пов'язане з прогнозуванням, аналізом та мінімізацією ризиків. Підприємці повинні вміти діяти в умовах невизначеності. Основна мета управління — досягнення прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Сучасне управління підприємницькою діяльністю вимагає впровадження ІТ-рішень, автоматизації процесів, використання аналітики та електронного документообігу.

Управління суб'єктами підприємництва потребує не лише знань класичного менеджменту, а й розвинених особистісних якостей, стратегічного бачення, інноваційного мислення та гнучкості. Особливо це актуально в умовах цифрової трансформації та глобальної нестабільності.

Намлієва Н. В. зазначає, що «Наукові розвідки дослідників в реаліях сьогодення є певним стверджуючим меседжем, адже суб'єкти підприємництва пристосовуються до нових викликів, а також допомоги з боку держави та міжнародних партнерів. Відбувається відновлення економічної активності підприємств в багатьох секторах переробної промисловості. Загалом виробнича сфера, яка понесла суттєві збитки та руйнування під час війни, поступово відновлюється. Наростили виробництво підприємства харчової промисловості. Це відбулось в умовах збільшення сировинної бази з боку сільгоспвиробництва та поступового налагодження певного асортименту й нових шляхів поставок продукції. Прослідковується позитивна динаміка також в сферах машинобудування та виробництва будівельних матеріалів» [18, с. 154].

Отже, дослідження особливостей систем управління підприємницькою діяльністю дозволяє виявити ключові чинники ефективності управлінських процесів, адаптувати управлінські моделі до специфіки бізнес-середовища, удосконалити механізми прийняття рішень та забезпечити стійкий розвиток суб'єктів підприємництва в умовах ринкової конкуренції та цифрової трансформації.

1.2. Цифрова трансформація та її вплив на системи управління суб'єктів господарювання

Епоха цифровізації визначає використання бізнес-процесного підходу управління підприємствами на умовах використання інноваційних інформаційних систем та на основі штучного інтелекту. Цифрова трансформація управління бізнес-процесами підприємств передбачає

повністю перевтілення всього процесу від «входу» до «виходу». Якщо керівництво захоче трансформувати частину бізнес-процесу, то це призведе до негативних наслідків. Саме тому, цифрове перевтілення бізнес-процесів в організації повинно супроводжуватися повноцінною трансформацією процесу, а не частковою. Дослідження особливості системи управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки є досить актуальним та своєчасним.

Необхідно погодитися з думкою Дергачової В. В., Воржакової Ю. П. та Хлебінської О. І., що «Розвиток інформаційних технологій змінює моделі діяльності бізнес-організацій, адаптацію до нових умов, переходу до Четвертої промислової революції, яка в свою чергу передбачає повну автоматизацію та цифровізацію системи бізнес-процесів та етапів виробництва. В умовах Четвертої промислової революції цифровізація стає інструментом комерціалізації досягнень технологічного прогресу. Відповідно, зростає актуальність питання оптимізації існуючих бізнес-процесів промислових підприємств, через спрощення та пришвидшення, на основі застосування цифрових технологій та підключення до більшої кількості діджиталініструментів, розширення даного набору». [19]

На початку дослідження, було визначено, що бізнес-процесне управління формується паралельно зі створеними інформаційними системами, дозволяючи при цьому оптимізувати діяльність. Саме тому, бізнес-процесний підхід управління сьогодні розглядають в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства.

Руденко М. В. вважає, що «Підвищення ефективності використання цифрових технологій в процесі управління підприємствами передбачає вивчення досвіду технологічного оновлення аграрного виробництва та управління, а також ресурсозбереження на основі прискореного впровадження досягнень науково-технічної революції. Практичне застосування цифрових технологій потребує побудови зрозумілого та адекватного механізму

управління, який адаптивним чином впишеться в загальну систему управління та дозволить відчутно підвищити її ефективність». [20, с. 101]

Отже, використання цифрових технологій підприємствами не тільки підвищить їх конкурентоспроможність, а й забезпечить ресурсозбереження за рахунок ресурсозберігаючих технологій. Відповідний процес вплине на науково-технічний прогрес шляхом створення інноваційних продуктів. Дані процеси взаємозв'язані між собою та принесуть максимальний ефект у розвитку цифрової економіки та суспільства. Визначальна роль сьогодні належить системі управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки. Глобальні чинники вплинули на пришвидшення процесу цифрової трансформації бізнес-процесів з використання різних інструментів цифрової економіки.

Також Кісь Галина наголошує, що «Серед найважливіших напрямів трансформації управління бізнесом підприємства під впливом цифровізації економіки можна виділити: клієнтоорієнтованість, створення та розвиток платформ для взаємодії з партнерами через формування екосистем у бізнес-середовищі, поведінковий маркетинг, побудова системи постійних удосконалень і розвитку, нові підходи до залучення та розвитку співробітників на основі цифрової культури. Цифрова економіка продовжує розвиватися та впливати на бізнес-процеси, що відбуваються як всередині компанії, так і поза нею, тому трансформація процесів управління бізнесом підприємства набиратиме обертів, зазнаючи все нових і нових змін. Найбільш перспективними напрямками цифрової трансформації, що впливають на процеси управління бізнесом, будуть: клієнтоцентричність, системи управління цінними пропозиціями, впровадження інноваційної культури в компанії тощо». [21]

Перспективним та конкурентоспроможним для сучасних підприємств є використання різних інструментів цифрової економіки за рахунок створення відповідних посередницьких платформ де клієнти можуть задовольнити свій попит, а партнери надати відповідні пропозиції майже «не виходячи із дому».

Сучасне суспільство визначають значні переваги використання інструментів цифрової економіки та опановують ще більше можливості їх використання.

За результатами проведених досліджень можемо спрогнозувати, що динаміка показників використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємствами України буде тільки зростати. Роль цифрової економіки в умовах глобальних викликів для підприємств набуває все більшої актуальності та значимості. Визначаємо, що цифрова економіка охопить не тільки комерційні установи, а також і бюджетні.

Відповідні фази цифрової трансформації моделі системи управління формуються в процесі та наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Фази цифрової трансформації моделі системи управління

Джерело: згруповано автором [22].

Фази цифрової трансформації моделі системи управління охоплюють п'ять етапів: цифрову реальність, амбіції, потенціал, адаптацію та реалізацію. На кожній фазі відбувається процес цифровізації, що пов'язаний із поступовим впровадженням цифрових систем та адаптуються до моделі системи управління підприємством.

Яценко В. В. вважає, що «Передумовами для успішної диджіталізації є збір і використання даних, налаштовані ланцюги створення вартості, цифрові інтерфейси взаємодії з клієнтами, протидія кіберзагрозам. Цифровізація істотно знижує бар'єри виходу на ринок, відкриває нові і потенційні ринки для компаній. Широке використання алгоритмів дозволяє онлайн-платформам обмінюватися товарами, послугами, робочою силою, дають змогу краще керувати активами та процесами. Будуть наростати тенденції «платформізації» та дематеріалізації активів, зниження трансакційних витрат, максимізації обсягів торгівлі та узгодження попиту та пропозиції» [23]. Для ефективної цифровізації бізнес-процесів необхідно запропонувати етапи впровадження, де буде визначено характеристика кожного з них. Етапи впровадження цифровізації бізнес-процесів наведено на рис. 1.6.

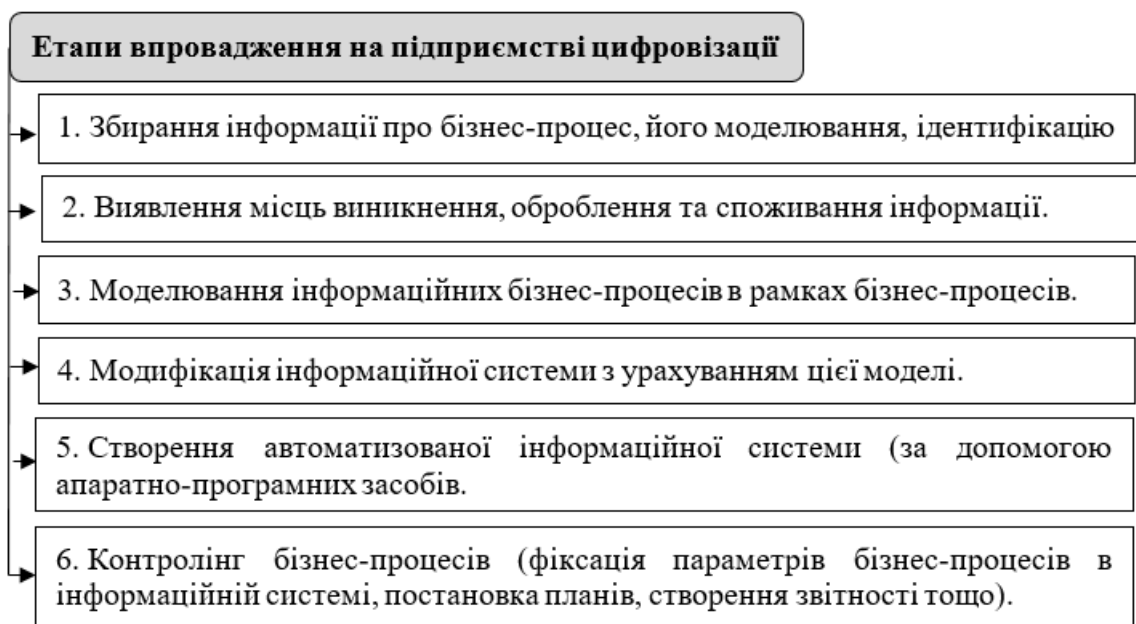


Рис. 1.6. Етапи впровадження цифровізації в підприємстві

Джерело: згруповано автором [24, с. 20].

Обіход С. В. визначив, що «Сталість та конкурентоспроможність підприємств формується завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій, застосуванню єдиної інформаційної системи управління, що напряду пов'язано з трансформацією діючих бізнес-процесів відповідно до нових цифрових моделей ведення бізнесу. Трансформація

підприємств у цифровій економіці починається з управлінської ланки, необхідності систематизації бізнес-процесів підприємства за такими ознаками: за впливом на формування доданої вартості продукту або послуги (основні, допоміжні); за видами управління (адміністративні, операційні, допоміжні); за роллю в розвитку підприємства (вивчення ринку та споживачів, розбудова стратегії підприємства та системи управління, формування цифрових навичок персоналу, його розвиток та навчання). Це дасть змогу керівництву вибудувати цифрову культуру підприємства та його клієнтоорієнтованість в умовах цифрової економіки». [25, с. 16].

Основні етапи впровадження цифровізації на підприємстві містять збирання інформації, моделювання, ідентифікацію, модифікацію, автоматизацію та контролінг бізнес-процесів. Особливий етап в процесі цифровізації є моделювання, що дозволяє уявити траєкторію поведінки бізнес-процесів.

Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. та Стащук О. В. вважають, що «В умовах наростання складності моделей, виникає потреба застосування і більш складних спеціалізованих економетричних методів при формуванні моделей бізнес-процесів з постійним наростанням вхідних даних, що характерно саме для цифрової економіки з її Великими даними. Відповідно, вирішення даної проблеми потребує використання методів, характерних для загального етапу діджиталізації економічних систем. Тобто, успішне та ефективне моделювання бізнес-процесів в таких умовах можливе лише за рахунок використання специфічних методів та підходів, пов'язаних із застосуванням штучного інтелекту та когнітивних технологій не тільки на етапі аналізу вхідних потоків даних, необхідних для побудови моделі, але й в процесі самого моделювання». [26].

Важливим в процесі цифровізації бізнес-процесів є формування управлінської ланки, а також процес моделювання. Перспективи використання моделювання визначаються за допомогою спеціалізованих економетричних методів, що характерно цифровій економіці. Отже,

використання економіко-математичних методів та інструментів дозволить здійснити ефективне моделювання. Відповідний процес цифровізації бізнес-процесів позитивно вплине на формування системи управління підприємством.

У цьому контексті Гуренко А. В. визначає, що «головними напрямками розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу мають стати: сприяння прискоренню інноваційних ініціатив, прогностичний моніторинг ринкового середовища, оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність компанії, розроблення дорожніх карт на основі галузевих пріоритетів та клієнтського досвіду. Разом із цим має відбуватися формування кадрового потенціалу, комплексна синхронізація всіх видів діяльності, розвиток культури та компетенцій інформаційного обміну, модернізація ІТ-систем, застосування аналітики та Big Data». [27]

В цілому, за рахунок цифровізації буде здійснено оптимізацію наявних бізнес-процесів із використанням інноваційних технологій. Як вже наголошувалось, у процесі цифровізації використовуються значні фінансові ресурси, саме тому керівництво повинно бути готово до оцінювання ефективності використанням цифрових технологій при процесному управлінні. В той, же час бізнес-процесне управління не можливо уявити без використанням цифрових технологій, процесу автоматизації. Бізнес-процесному управлінню притаманно використання цифрових технологій та систем.

Бойда С. вважає, що «До основних перешкод масового впровадження діджиталізації в управлінні підприємствами можна віднести такі: нестача власних фінансових ресурсів; нестача висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ, у тому числі у зв'язку з відтоком кваліфікованих кадрів закордон; інертність деяких керівників щодо необхідності використання діджиталізації для удосконалення управлінської роботи; технічні складності у забезпеченні безперервного застосування Інтернет-технологій для деяких підприємств; важка адаптація до нових умов частини персоналу окремих підприємств;

недостатній масштаб розробок і впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на рівні національної економіки». [28, с.79]

Окрім цього, фактично в основі принципів цифрової трансформації закладається готовність до радикальних та кардинальних змін з метою удосконалення моделі управління на засадах автоматизації та цифровізації. Нами запропоновано удосконалення методичних підходів щодо цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств (рис. 1.7).

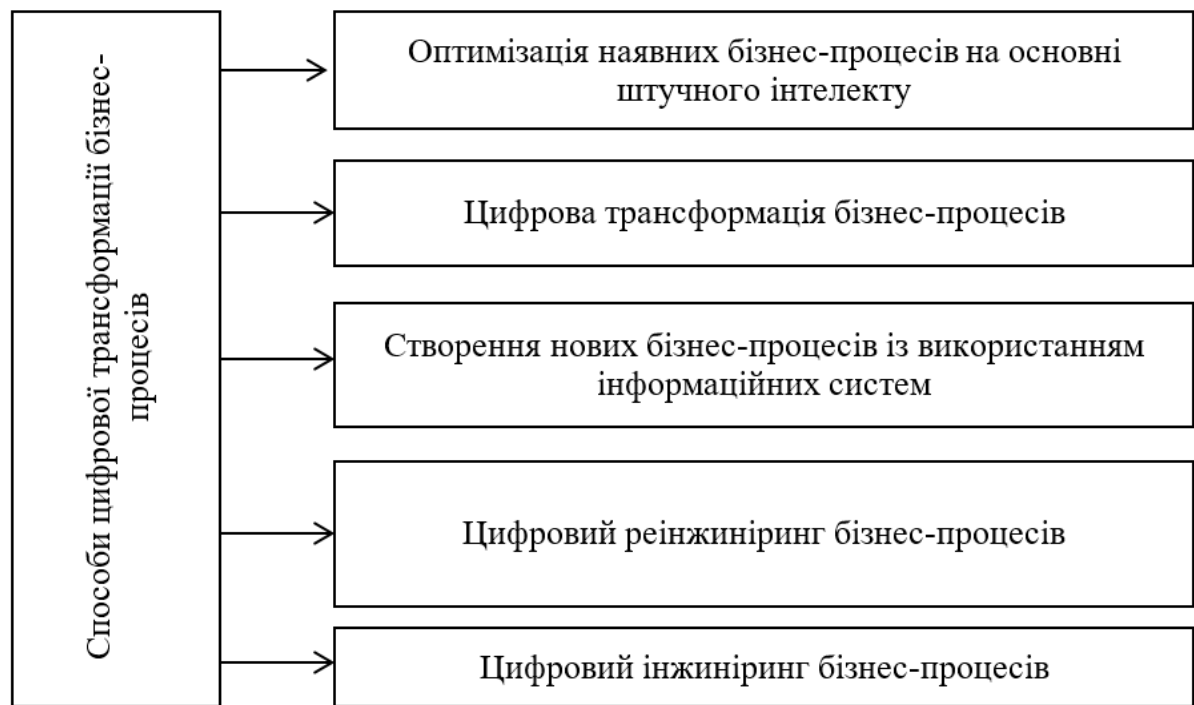


Рис. 1.7. Основні засади цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств
Джерело: удосконалено на основні [29].

Удосконалені способи цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств базуються на оптимізації наявних на основні штучного інтелекту, створення нових із використанням інформаційних систем, цифровому реінжинірингу та інжинірингу бізнес-процесів.

Постійні глобальні зміни в функціонуванні підприємств призведуть до переходу на більш конкурентоспроможні методи та способи управління із використанням інноваційних форм. Саме за таких умов існує сьогодні необхідність у розглядати керівниками нових способів управління бізнес-

процесами підприємств на засадах цифровізації. Однак поряд із перевагами цифрової трансформації управління бізнес-процесами існують ряд недоліків, що перешкоджають її реалізації для підприємств.

Сьогодні більшість організацій значною мірою покладаються на цифрові системи та рішення як для оптимізації внутрішніх процесів, так і для покращення взаємодії із зовнішніми клієнтами. Відповідно, якщо підприємство не адаптує свою бізнес-модель до цифрових процесів або не пропонує клієнтам нові цифрові продукти, які зацікавлять і принесуть їм задоволення, можна спрогнозувати, що підприємство залишиться без них. Сучасних підприємствам необхідно бути клієнторієнтованими, це забезпечить та збільшить відповідний сегмент ринку, на якому функціонує підприємство. Роль цифрових технологій у суспільство важко переоцінити, все більше населення використовує цифрові технології в повсякденному житті. Відповідно сучасним викликом є цифрова трансформація наявних бізнес-процесів на підприємствах, що забезпечить конкурентоспроможність та дозволить розвиватися.

Колектив авторів наголошують, що «Існуючі бізнес-процеси є не ефективними в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства. Повністю змінюються методи комунікації, моделі та поведінка споживачів, що прямо впливає на кількісні показники діяльності підприємств. Для клієнтів більш важливим стає сервіс, спілкування з представником підприємства, індивідуалізація від компаній. Тому підприємства зацікавлені в пошуку нових шляхів оптимізації бізнес-процесів, підвищенні ефективності та росту конкурентоспроможності». [30, с.155].

Перевагами та користю для підприємств впровадження оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації в бізнес-процесів визначають:

- пришвидшення прийняття управлінських рішень;
- можливість відстеження продуктивності працівників;
- формування повноцінної бази інформації про клієнтів;
- створення привабливішого досвіду для клієнтів;

- автоматизація ручних завдань;
- інновація нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

Скорочення фізичних і ручних процесів за допомогою програмного забезпечення дозволяє підприємствам збирати поточні дані, щоб краще розуміти робочі процеси, позначати драйвери витрат і визначати зони ризику, щоб на них можна було швидко й ефективно діяти, перш ніж вони стануть серйозними проблемами. Крім того, цифрові звіти на інформаційній панелі в режимі реального часу дають змогу менеджерам швидко приймати рішення до того, як проблеми вийдуть з-під контролю за допомогою прогнозової аналітики та навіть штучного інтелекту.

В процесі дослідження системи управління бізнес-процесами визначено визначальну роль розвитку цифрової економіки. Використання цифрових інструментів при формуванні системи управління бізнес-процесів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації

У контексті цифрових трансформацій традиційні підходи до оцінки ефективності управління бізнесом доповнюються новими методиками, які враховують зміну структури процесів, впровадження цифрових технологій та швидкість адаптації до інновацій. Ефективність систем управління бізнесом сьогодні вимірюється не лише фінансовими показниками, а й індикаторами цифрової зрілості, інноваційності та стійкості до змін.

Як наголошує Хіміч С. В. «Важливим етапом управління ефективністю є розробка методики оцінювання, яка включає в себе не лише методи, критерії, та показники оцінки управлінської діяльності, але й ураховує специфіку виробничих процесів підприємства. Забезпечення успішної цифрової трансформації вимагає виваженого підходу до оцінки ефективності, який

враховує якість управління, так і результативність виробничих процесів» [31, с. 40]. Погоджуємося з тим, що розробка методики оцінювання ефективності виступає ключовим етапом в системі управління, оскільки саме вона забезпечує можливість кількісного та якісного аналізу досягнутих результатів та визначення напрямів удосконалення діяльності.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-системами повинні враховувати не лише фінансові результати, але й гнучкість, цифрову зрілість, інноваційність та здатність до адаптації в умовах швидких технологічних змін.

Важливо при формуванні методичних підходів враховувати методологію підприємництва, що визначається положеннями економічної теорії, інституціональної економіки, теорії управління, інноваційного розвитку, а також практичним досвідом господарської діяльності в умовах ринкової економіки. Вона базується на принципах системності, комплексності, динамічності та адаптивності, що дозволяють досліджувати підприємництво як багатогранне соціально-економічне явище. Методологія підприємництва визначається наступними положеннями (рис. 1.8).

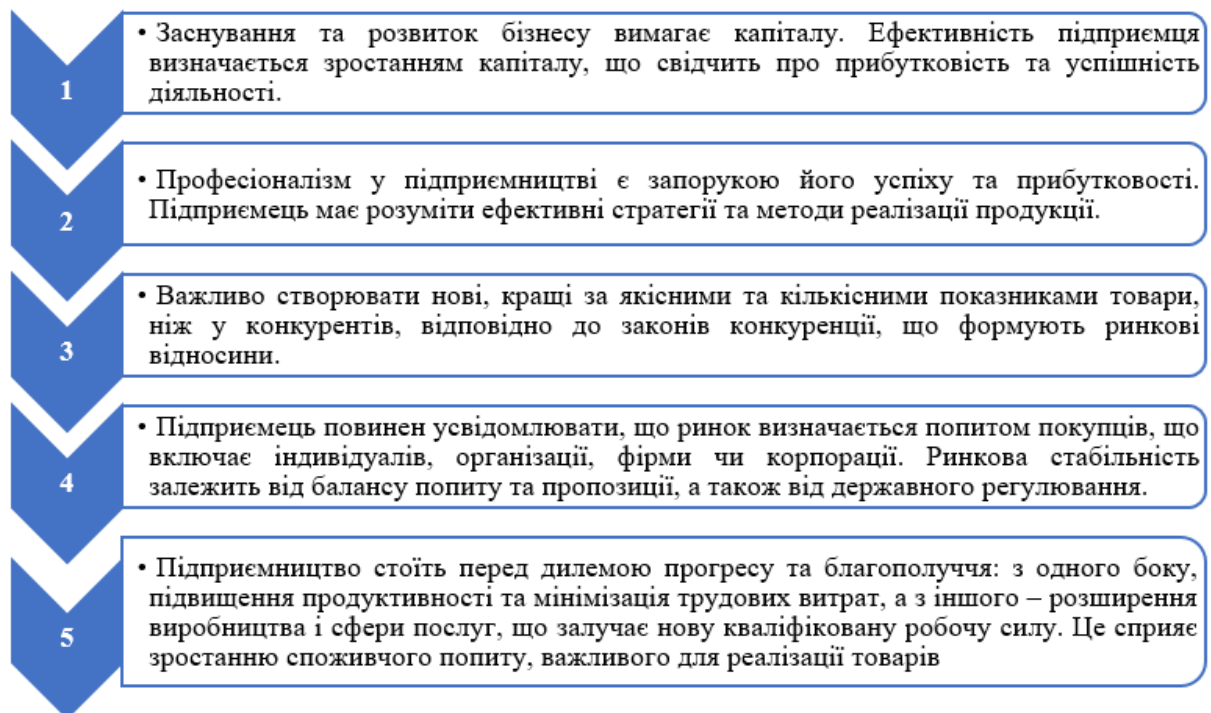


Рис. 1.8. Методологія підприємництва

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 27].

Методологія підприємництва є міждисциплінарною за своєю суттю, поєднуючи знання з економіки, управління, соціології, права та психології. Її застосування дозволяє не лише глибше зрозуміти феномен підприємництва, а й формувати ефективні управлінські рішення в умовах динамічного ринкового середовища.

В процесі оцінювання ефективності управління системою бізнесу важливо враховувати рівень впровадження та використання інформаційних технологій, оскільки саме цифрові інструменти значною мірою визначають сучасну продуктивність управлінських процесів, оперативність прийняття рішень та здатність бізнесу до адаптації в умовах динамічного середовища. Краус Н. М., Голобородько О. П. та Краус К. М. наголошують на тому, що «Розширення методології оцінки ефективності також пов'язане із залученням інноваційних технологій та цифрових інструментів для вимірювання показників та аналізу результатів. Використання передових аналітичних засобів і систем штучного інтелекту може значно полегшити процес моніторингу та прийняття управлінських рішень. Отже, розвиток та впровадження цифрових технологій у систему управління вимагає постійного удосконалення методів оцінювання та адаптації до змін у сучасному бізнес-середовищі» [32]. Отже, інформаційні технології відіграють ключову роль у сучасному управлінні бізнесом, тому їх використання повинно бути обов'язково враховане під час оцінювання ефективності функціонування управлінської системи.

У разі ігнорування показників рівня використання та оснащеності інформаційними технологіями, оцінка ефективності управління бізнес-системою буде неповною та не відображатиме реального стану її функціонування в умовах цифрової економіки. Адже ІТ-компонент є сьогодні одним із ключових чинників продуктивності, інноваційності та адаптивності управлінських процесів. Адже як зазначає С. В. Хіміч, використання інформаційних технологій підприємствами визначають їх подальший

розвиток: економічний, соціальний, громадянського суспільства, конкуренції, тощо (рис.1.9).

Отже, без урахування ступеня цифровізації та рівня впровадження інформаційних технологій оцінка ефективності управління втрачає свою об'єктивність, оскільки не охоплює критично важливу складову сучасного бізнес-середовища.

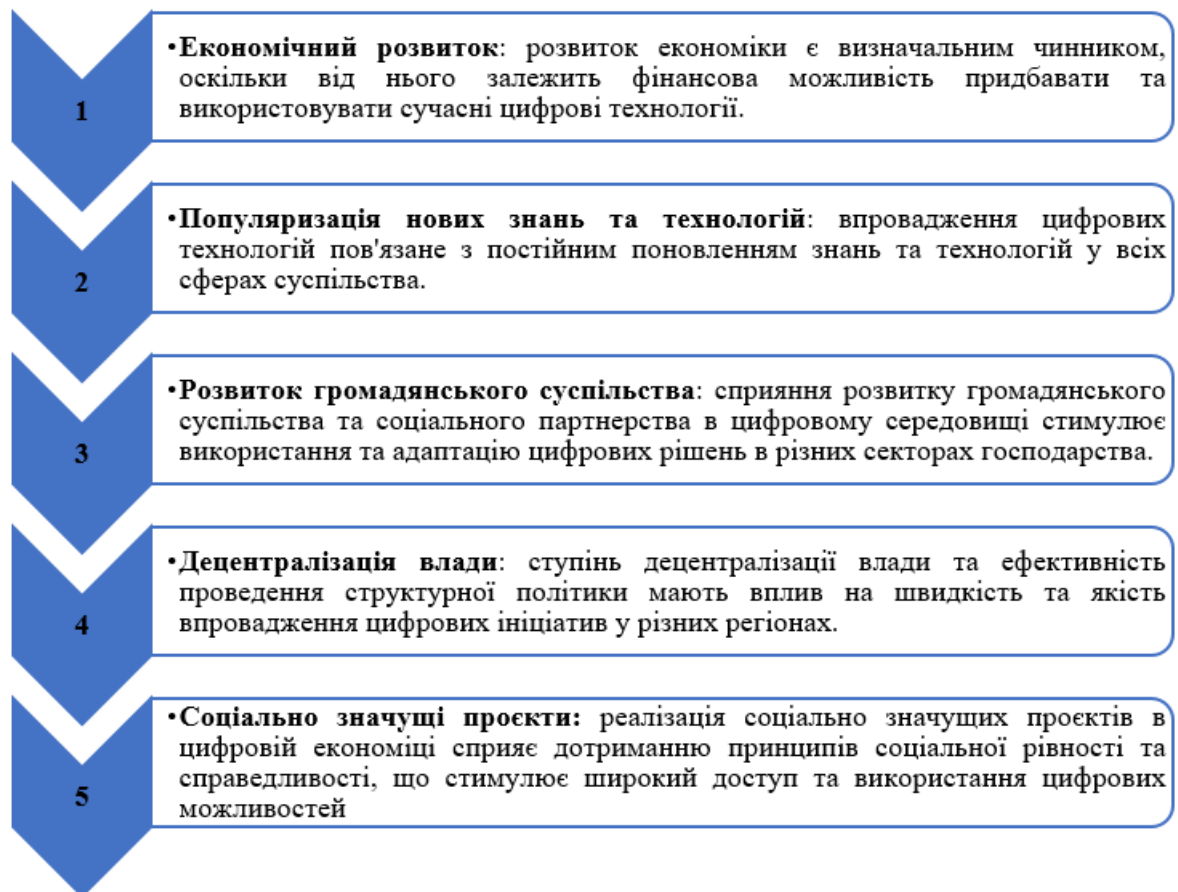


Рис. 1.9. Фактори, що визначають рівень розвитку та використання цифрових технологій промисловими підприємствами

Джерело: згруповано автором на основі [31, с. 40].

Сьогодні рівень цифровізації бізнесу визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на впровадження та ефективне використання цифрових технологій у процесах управління, виробництва та обслуговування клієнтів. Рівень використання цифрових технологій у бізнесі формується під впливом комплексної взаємодії технічних, кадрових, фінансових, організаційних та зовнішньоекономічних чинників. Розуміння

цих факторів є основою для ефективного планування цифрової трансформації підприємства.

Такої ж думки Селезньова Г. О. та Іпполітова І. Я., що «У світлі зростання популярності цифрової економіки та процесів цифрової трансформації в виробництві та управлінських процесах, сучасний розвиток у сфері інновацій вимагає створення різноманітних методик для оцінювання рівня цифровізації підприємств» [33].

Святобох О. «Різні методики оцінювання цифровізації підприємств визначають ступінь їхньої залученості в бізнес-процеси та рівень цифрової трансформації. Однак ці методики зазвичай не враховують витрати на інноваційні процеси та економічні вигоди від їх впровадження» [34].



Рис. 1.9. Ключові методичні підходи оцінювання ефективності управління системами бізнесу в умовах цифрової трансформації
Джерело: згруповано автором.

Цифрова трансформація змінює класичні підходи до управління бізнесом, вимагаючи впровадження нових інструментів і критеріїв для оцінювання їх ефективності. Сучасне оцінювання повинно враховувати як економічні, так і цифрові, інноваційні та поведінкові аспекти діяльності підприємства. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських систем у цифрову епоху мають бути комплексними, гнучкими та адаптивними. Вони повинні охоплювати як кількісні (економічні, фінансові), так і якісні (організаційні, технологічні, поведінкові) аспекти трансформації.

При формуванні методичних підходів до оцінювання ефективності управління доцільно враховувати не лише якісні та кількісні показники, а й інтегральні значення, зокрема моделі оцінки, які дають змогу комплексно відобразити взаємозв'язки між різними параметрами діяльності та забезпечують цілісну характеристику результативності системи управління. «На основі цієї концепції провідні консалтингові та аудиторські фірми розробили власні моделі оцінки рівня цифровізації. Як правило, ці моделі є комплексними індексами, що розраховуються як середньозважене значення різних індикаторів ефективності. Deloitte представила власну Модель оцінки цифрової зрілості (Digital Maturity Model), що ґрунтується на п'яти ключових аспектах цифрового розвитку компанії: стратегії, технологіях, виробництві, структурі та культурі. Кожна з цих сфер підтримується 28 категоріями та 179 показниками, які формують основу для визначення рівня цифрової зрілості компанії. Модель фокусується на стратегіях, включаючи інноваційні перспективи та їх реалізацію, які сприяють формуванню ефективних бізнес-моделей, виробничих процесів та використанню передових технологій» [35].

Саме тому, ефективна методика оцінювання повинна базуватись не лише на окремих показниках, а й на інтегральних аналітичних конструкціях, таких як моделі оцінки, які дозволяють системно оцінити сукупний вплив численних факторів на загальний рівень управлінської ефективності. Відповідно «на основі аналізу цих п'яти сфер, модель DBA надає компаніям

загальну оцінку та рекомендації щодо поліпшення цифрових здібностей. Це допомагає компаніям визначити свої сильні та слабкі сторони в цифровій сфері та розробити стратегію для досягнення конкурентної переваги в оцифрованому світі» [36].

Також колектив авторів вважає, що «Цифровізація бізнесу відіграє важливу роль у сучасній економіці, і дуже важливо вивчити масштаб використання цифрових технологій підприємницькими суб'єктами та ступінь їхньої адаптації до цифровізації економіки. Для цієї мети реалізовано Пілотний Індекс цифровізації бізнесу за підтримки Міністерства цифрової трансформації, Фонду Східна Європа в рамках швейцарсько-української програми EGAP, а також за методологічного супроводу компанії Deloitte, який надає міру оцінювання рівня цифровізації підприємств України та дає змогу проводити порівняльні аналізи в цій галузі. Цей індекс розроблено з метою виміряти рівень цифровізації підприємницької діяльності та оцінити ступінь використання цифрових технологій у бізнес-процесах. Концепція індексу ґрунтується на аналізі кількох ключових аспектів, які характеризують цифрову трансформацію підприємств (табл. 1.2)» [37]. Цей показник є узагальнюючий показник, який відображає рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства. Він складається з кількох ключових компонентів, що характеризують цифрову зрілість організації.

Таблиця 1.2

Основні компонентами індексу цифровізації бізнесу

Компонент індексу	Коротка характеристика
Інфраструктура цифрової трансформації	оцінює наявність і доступність цифрової інфраструктури, такої як широкосмуговий Інтернет, хмарні обчислення, цифрові платформи та інструменти
Використання цифрових технологій	оцінюється ступінь проникнення цифрових технологій у різні аспекти підприємницької діяльності, такі як електронна комерція, автоматизація процесів, аналітика даних
Цифрові навички та освіта	враховує рівень обізнаності та підготовки підприємців і працівників у сфері цифрових технологій, включно з освітніми програмами та тренінгами
Цифрова безпека та захист даних	оцінюється наявність заходів і політик, спрямованих на забезпечення безпеки цифрових даних і захист від кіберзагроз

Джерело: складено автором за [38].

Індекс цифровізації бізнесу є багатокомпонентним показником, що дозволяє комплексно оцінити рівень цифрової зрілості підприємства та визначити напрямки подальшої трансформації. Оцінювання індексу цифровізації бізнесу є стратегічно важливим інструментом для аналізу рівня цифрової зрілості підприємства та ефективності впровадження сучасних технологій у господарську діяльність. Такий індекс дає змогу не лише оцінити поточний стан цифрової трансформації, а й: визначити стратегічні пріоритети розвитку, підвищити конкурентоспроможність, приймати обґрунтовані управлінські рішення, проводити моніторинг динаміку цифрової трансформації, підвищити інвестиційну привабливість.

Індекс цифровізації бізнесу – це не лише показник технологічного розвитку, а інструмент стратегічного управління, який дозволяє бізнесу адаптуватися, розвиватися та успішно конкурувати в цифровій економіці. Отже, формування методичних підходів щодо оцінювання ефективності систем управління бізнесу повинно ґрунтуватися на врахуванні якісних, кількісних показників розвитку як на макро-, мезо- так і на мікрорівнях з урахуванням галузевої специфіки та процесів цифрової трансформації.

Висновки до розділу 1

В першому розділі «Теоретико-методичні засади систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації» розкрито особливості управління суб'єктів підприємницької діяльності; систематизовано фактори впливу цифрової трансформації на системи управління бізнесом; досліджено методичні підходи щодо оцінювання ефективності систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації, що дає можливість зробити наступні висновки:

1. Розкрито особливості систем управління суб'єктів підприємницької діяльності. Доведено, що основними особливостями системи управління підприємництвом є: гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища;

орієнтація на результативність і швидке прийняття управлінських рішень; комбінація формального й неформального управління, особливо у малому та середньому бізнесі; акцент на інноваційність та цифровізацію, включно з використанням CRM-, ERP- та BI-систем; персоніфікація управління, коли власник одночасно виконує функції керівника; мережева структура взаємодії з партнерами, постачальниками та клієнтами через цифрові канали. Наголошено, що роль підприємництва проявляється в взаємопов'язаних аспектах: економічній, інноваційній, соціальній, культурній функцій та цифровій трансформації.

2. Проведені дослідження показали, що в науковій літературі існує кілька підходів до тлумачення сутності підприємницької діяльності, кожен із яких акцентує увагу на окремих її аспектах (економіко-функціональному, правовому, організаційно-управлінському та соціально-поведінковому підходами). Вважаємо, що підприємницька діяльність є багатоаспектним феноменом, який охоплює економічні, правові, управлінські та соціальні виміри. Комплексне розуміння цього поняття можливе лише шляхом інтеграції різних наукових підходів. Наголошено, що підприємництво виступає як система економічних взаємозв'язків між чотирма основними групами суб'єктів господарювання, які взаємодіють між собою в процесі здійснення підприємницької діяльності. До таких суб'єктів належать: підприємці (виробники товарів чи послуг), споживачі, держава та інституційні посередники (фінансові установи, інформаційні, логістичні та інші сервісні організації). Їх взаємодія формує економічне середовище, в якому реалізується підприємницька ініціатива.

3. Систематизовано рівні економічного змісту підприємницького середовища, що включають: нано, мікро, мезо, макро-рівні та глобальний. Відповідно підприємницька діяльність може здійснюватися на різних рівнях економіки, кожен з яких характеризується своїми масштабами, формами організації, регуляторними особливостями та впливом на економічне середовище. Розкрито функції підприємництва, що відображають його

сутність як форми господарювання та інструмента інноваційного оновлення економіки. До основних функцій підприємницької діяльності належать: ресурсна, стимулююча, організаційна, творча, захисна, соціальна, особистісна, управлінська. Визначено, що аналіз особливостей систем управління підприємницькою діяльністю дозволяє виявити ключові чинники ефективності управлінських процесів, адаптувати управлінські моделі до специфіки бізнес-середовища, удосконалити механізми прийняття рішень та забезпечити стійкий розвиток суб'єктів підприємництва в умовах ринкової конкуренції та цифрової трансформації.

4. Наголошено, що в процесі дослідження системи управління бізнес-процесами визначено істотну роль розвитку цифрової економіки та суспільства. Саме інструменти цифрового розвитку та сучасні цифрові навички суспільства спонукають керівників підприємств до проведення трансформаційних процесів, пов'язаних із цифровізацією бізнес-процесів. Доведено, що використання цифрових інструментів при формуванні системи управління бізнес-процесів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

5. В результаті проведеного дослідження визначено необхідність в удосконаленні методичних засад цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств за рахунок оптимізації наявних на основні штучного інтелекту, створення нових із використанням інформаційних систем, цифрового реінжинірингу та інжинірингу бізнес-процесів. Наголошено, що в основі принципів цифрової трансформації закладається готовність до радикальних та кардинальних змін з метою удосконалення моделі управління на засадах автоматизації та цифровізації.

6. Розкрито методичні підходи щодо оцінювання ефективності систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації. Визначено, що методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-системами повинні враховувати не лише фінансові результати, але й гнучкість, цифрову

зрілість, інноваційність та здатність до адаптації в умовах швидких технологічних змін. Доведено, що цифрова трансформація змінює класичні підходи до управління бізнесом, вимагаючи впровадження нових інструментів і критеріїв для оцінювання їх ефективності. Визначено, що сучасне оцінювання повинно враховувати як економічні, так і цифрові, інноваційні та поведінкові аспекти діяльності підприємства. Наголошено, що методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських систем у цифрову епоху мають бути комплексними, гнучкими та адаптивними. Вони повинні охоплювати як кількісні (економічні, фінансові), так і якісні (організаційні, технологічні, поведінкові) аспекти трансформації.

7. Обґрунтовано, що при формуванні методичних підходів до оцінювання ефективності управління доцільно враховувати не лише якісні та кількісні показники, а й інтегральні значення, зокрема моделі оцінки, які дають змогу комплексно відобразити взаємозв'язки між різними параметрами діяльності та забезпечують цілісну характеристику результативності системи управління. Наголошено, що таким багатокomпонентним показником є індекс цифровізації бізнесу, що дозволяє комплексно оцінити рівень цифрової зрілості підприємства та визначити напрямки подальшої трансформації. Оцінювання індексу цифровізації бізнесу є стратегічно важливим інструментом для аналізу рівня цифрової зрілості підприємства та ефективності впровадження сучасних технологій у господарську діяльність.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-5>
2. Мельник А. Г., Мельник О. І., Філіпчук Н. В., Болехівський О. Д. Ієрархічні особливості розмежовування підприємницької діяльності в Україні.

Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 23. С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2019.23.59>

3. Дядін А. С. Дефініція категорії «підприємницька діяльність». Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. Вип. 1. С. 62-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2017_1_8

4. Ісаков М. Г. Поняття та ознаки підприємництва як об'єкта державного контролю. *Форум права*. 2011. №4. С. 332–339. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/FP/20114/11imgodk.pdf>

5. Креденцер О.В. Основні підходи до розуміння сутності феномену підприємництва. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Філософія. Психологія. Педагогіка. 2005. № 3, Ч. 1. С. 133–140

6. Смолин Г. В. Господарське право України: загальна частина: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2011. 428 с.

7. Пачковський Ю. Ф. Підприємництво у новітніх теоретичних пошуках та інтерпретаціях. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2003. № 2. С. 149–159.

8. Усенко Г. С. Поняття та ознаки підприємницької діяльності як об'єкту адміністративно правового впливу. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2010. № 17. С. 456–469. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/app_2010_17_46

9. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 516 с.

10. Жигір А. А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 28–33.

11. Якушко І. В. Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>

12. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 3-4. С. 50–60.
13. Карпюк Г. І. Основи підприємництва: навч. посіб. 2021. URL: <https://surli.cc/uuhcvz>
14. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
15. Валінкевич Н. В. Основи підприємництва. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
16. Сментина С.В. Економіка та організація підприємницької діяльності. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 320 с.
17. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
18. Намлієва Н. В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
19. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 14. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
20. Руденко М. В. Принципи цифровізації системи управління в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 95–103.
21. Кісь Г. Особливості бізнес-адміністрування підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 1(3). С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-7>

22. Shalmo D., Christopher A., Williams L. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21(08). P. 1–17.

23. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. <https://surli.cc/cjpvfc>

24. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20>

25. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 10–17.

26. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Стащук О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://surl.li/benunv> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>

27. Гуренко А. В., Гашутіна О. Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/113.pdf

28. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 85. С. 72–81.

29. Gerbert van den Berg, Paul Pietersma Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 2015. 326 p.

30. Соляник Л. Г., Мофа І. В., Гужва Н. О. Управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах діджиталізації бізнес-процесів. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 155–163.

31. Хіміч С. В. Методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ*

«Київський політехнічний інститут». 2023. № 27. С. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297217>,

32. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>

33. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52> URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>

34. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://surl.li/hmdnhh>

35. Deloitte 2024. Digital Maturity Model. Deloitte US. Audit, Consulting, Advisory, and Tax Services. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/pressrelease/2024/human-capital-trends.html>

36. KPMG. Business Digital Transformation Monitor. Edition 2024. URL: <https://kpmg.com/pl/en/home/insights/2024/06/business-digital-transformationmonitor-edition-2024.html>

37. Sherstiuk, R., Kozlovskyi, A., & Letun, O. (2024) Methodological approaches to assessing the enterprises' performance in the context of management digital transformation. *Socio-Economic Problems and the State (electronic journal)*, Vol. 31, no. 2, pp. 52–63. URL: <https://surl.li/dijsro>

38. Міністерство цифрової трансформації України. Цифровізація громад. Digital Power Summit 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-gromad-vidbuvsyadigital-power-summit-2024>

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Передумови розвитку систем управління бізнесу в умовах невизначеності

Глобалізація, політична нестабільність, економічні кризи, технологічні прориви, пандемії, збройні конфлікти та інші непередбачувані події створюють нові виклики для підприємств, які змушені оперативно адаптуватися до змін. У таких умовах традиційні системи управління втрачають ефективність, адже вони, як правило, орієнтовані на стабільність і передбачуваність. Натомість виникає потреба у створенні гнучких, адаптивних, антикрихких систем управління, здатних функціонувати в умовах підвищеної динаміки, ризиків та невизначеності. Дослідження передумов розвитку таких систем дозволяє: виявити чинники, що визначають потребу в трансформації управлінських підходів; зрозуміти, які саме елементи системи управління потребують змін; сформулювати методологічну базу для розробки.

Серед основних складових вивчення передумов розвитку систем управління бізнесом в умовах невизначеності доцільно виокремити такі фактори, як рівень глобалізації, конкурентоспроможність економіки, легкість ведення бізнесу, а також експортна орієнтованість як національної, так і регіональної економіки. Саме ці елементи формують стратегічне підґрунтя для трансформації управлінських підходів, оскільки визначають можливості суб'єктів господарювання інтегруватися у міжнародні ринки, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на глобальні виклики. Вивчення зазначених передумов дозволяє не лише оцінити поточний стан систем управління, а й сформулювати напрями їхнього подальшого розвитку з урахуванням сучасних ризиків і тенденцій світового бізнес-простору.

Пархоменко Н. О. в своєму дослідженні визначає, що «Сучасний бізнес розвивається в певних умовах економічного середовища, яке може бути локальним, національним, регіональним та глобальним. Глобальне середовище впливає на розвиток суб'єкта міжнародного бізнесу та залежить від них. Особливості розвитку глобального середовища визначають результативність діяльності зазначених суб'єктів. Тенденції розвитку глобального середовища дають можливість визначити майбутні напрями та пріоритети розвитку бізнес-систем». [1].

Для оцінювання рівня розвитку інтеграції країн у світову економіку, політику та соціальні процеси використовується індекс глобалізації. Індекс оновлюється щорічно та дозволяє аналізувати динаміку глобалізаційних процесів у довгостроковій перспективі. Рейтинг країн світу за індексом глобалізації наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рейтинг країн світу за індексом глобалізації

Позиція за рейтингом	2024	2023	2022	2021	2020	2019
1	2	3	4	5	6	7
1	Нідерланди	Швейцарія	Швейцарія	Нідерланди	Швейцарія	Швейцарія
2	Швейцарія	Бельгія	Нідерланди	Швейцарія	Нідерланди	Нідерланди
3	Бельгія	Нідерланди	Бельгія	Бельгія	Бельгія	Бельгія
4	Велика Британія	Швеція	Швеція	Швеція	Швеція	Швеція
5	Німеччина	Німеччина	Велика Британія	Велика Британія	Велика Британія	Велика Британія
6	Швеція	Австрія	Німеччина	Німеччина	Німеччина	Австрія
7	Австрія	Велика Британія	Австрія	Австрія	Австрія	Німеччина
8	Франція	Данія	Данія	Данія	Данія	Данія
9	Данія	Фінляндія	Фінляндія	Фінляндія	Фінляндія	Фінляндія
10	Фінляндія	Франція	Франція	Франція	Франція	Франція
11	Люксембург	Люксембург	Ірландія	Іспанія	Ірландія	Норвегія
12	Іспанія	Ірландія	Люксембург	Ірландія	Норвегія	Іспанія
13	Ірландія	Іспанія	Іспанія	Норвегія	Чехія	Чеська Республіка
14	Греція	Норвегія	Чехія	Португалія	Португалія	Угорщина
15	Норвегія	Чехія	Португалія	Чеська Республіка	Канада	Португалія
	45. Таїланд	41. Японія	42. Нова Зеландія	43. Катар	42. ОАЕ	43. ОАЕ
	46. Йорданія	42. Нова Зеландія	43. Катар	44. Європа та Центральна Азія	43. Катар	44. Катар
	47. Україна	43. Україна	44. Україна	45. Україна	44. Україна	45. Україна

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
	48. Мексика	44. Мексика	45. Уругвай	46. Країни з високим рівнем доходу	45. Йорданія	46. Йорданія
	49. Країни з високим рівнем доходу	45. Йорданія	46. Таїланд	47. Йорданія	46. Уругвай	47. Уругвай
Остання позиція	215. Віргінські острови	196. Сомалі	196. Еритрея	208. Сомалі	203. Віргінські Острови	203. Віргінські острови

Джерело: сформовано на основі [2].

Незважаючи на незначне зниження у 2024 році, Україна зберігає стабільні позиції у рейтингу глобалізації, що вказує на її активну участь у міжнародних процесах. Високий рівень глобалізації відкриває для України нові можливості в торгівлі, інвестиціях, обміні знаннями та технологіями. Проте, для подальшого зростання важливо зосередитися на: поглибленні економічної інтеграції, розвитку цифрової інфраструктури, покращенні політичної стабільності та міжнародного співробітництва.

Як бачимо з наведеної таблиці 2.1 Україна протягом 2019-2024 років знаходить на сорокових позиціях та не має суттєвої зміни. Це говорить про стабільність та конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу, макроекономічну стабільність. Однак широкомасштабне вторгнення РФ на територію України внесла суттєвий вплив на рівень технологічний розвиток, розмір внутрішнього ринку, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємств, що може суттєво вплинути на позиції у рейтингу глобалізації.

Для оцінювання розвитку бізнесу проаналізуємо індекс настроїв малого бізнесу (іноді називається Індексом ділових очікувань малого бізнесу), що являє собою аналітичний інструмент, який проводиться з метою оцінки стану, настроїв і очікувань представників малого бізнесу щодо економічної ситуації, ведення бізнесу та перспектив розвитку. «Індекс настроїв малого бізнесу проводиться Європейською Бізнес Асоціацією з 2017 року у межах проєкту Unlimit Ukraine. Метою дослідження є моніторинг оцінок та настроїв малого

бізнесу та аналіз точок зростання, які стимулюватимуть його розвиток. Партнери проекту у 2024 році – OLX Україна та Райффайзен Банк. Дослідження проводилось з 1 до 31 грудня 2024 року, у ньому взяли участь 1716 фізичних осіб-підприємців». [3]

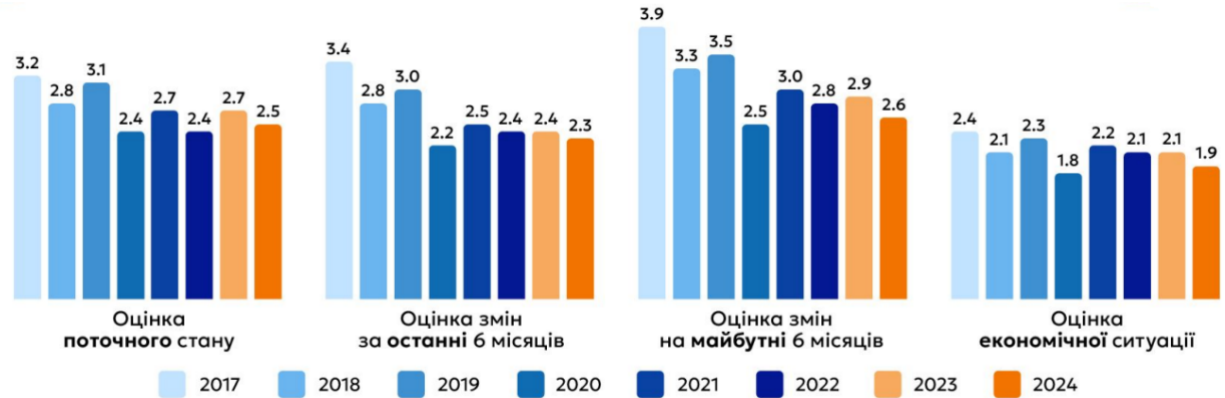


Рис. 2.1 Індекс настроїв малого бізнесу

Джерело: [4].

Індекс показує, що заважає підприємцям: податки, корупція, інфраструктура, регулювання, доступ до фінансування тощо. На основі результатів індексу можна розробляти політику підтримки МСБ (малого і середнього бізнесу), вдосконалювати нормативно-правове середовище. «У 2024 році всі складові Індексу – оцінка поточного стану МСБ, зміни за останні шість місяців, очікування на наступний період та погляд на економічну ситуацію – продемонстрували спад. Найгірше підприємці оцінили економічну ситуацію – 1,9 бала, тоді як найвищий показник отримали прогнози на наступні півроку – 2,6 бала» [5]

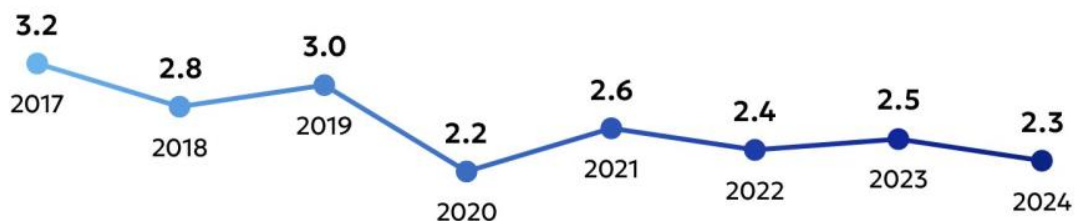


Рис. 2.2 Індекс настроїв малого бізнесу

Джерело: [4].

Даний індекс є джерелом достовірної інформації про бізнес-клімат, що цікавить медіа, аналітичні центри, міжнародні організації та потенційних

інвесторів. «Загалом тренд негативний: індекс зменшився, як порівняти з минулим роком. До більш песимістичної оцінки респондентів минулого року призвели: підвищення податків, вимкнення світла, обстріли, нестача кадрів та інші економічні чинники. Також знизилась оцінка змін на майбутні 6 місяців». [4].



Рис. 2.3. Плани щодо залучення коштів до бізнесу

Джерело: [4].

Збройна агресія суттєво вплинула на стратегічні орієнтири бізнесу в Україні. Зокрема, спостерігається помітне скорочення частки підприємців, які планують залучати фінансування – з 80% до 62%. Основними джерелами фінансової підтримки залишаються власні кошти (47%), грантові програми (21%), банківські кредити (16%) та інвестиції (10%).

У поточних умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, втратою ринків, пошкодженням інфраструктури та скороченням обсягу доступного кредитування, грантові програми набули критичного значення як інструмент підтримки та розвитку бізнесу в Україні. Гранти не потребують повернення, що дозволяє підприємствам розвиватися без додаткових фінансових ризиків, особливо для малого і середнього бізнесу. Більшість грантових програм спрямовані на впровадження новітніх технологій, підвищення енергоефективності, цифровізацію, що сприяє модернізації бізнес-моделей. Часто гранти передбачають участь у міжнародних проектах або акселераційних програмах, що відкриває українському бізнесу шлях до

глобальної інтеграції. Гранти дозволяють компенсувати втрати, адаптуватися до нових викликів, переміщувати виробництво або запускати нові напрями діяльності. Участь у грантових програмах супроводжується менторством, навчанням, нетворкінгом, що сприяє розвитку підприємницької екосистеми.

У сучасних кризових умовах грантове фінансування виступає одним із найефективніших інструментів підтримки підприємництва, особливо у секторах, орієнтованих на інновації, регіональний розвиток, імпортозаміщення та цифрову трансформацію. Посилення інституційної спроможності щодо залучення та ефективного використання грантів є стратегічно важливим для економічного відновлення України.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації, участь України в глобальному рейтингу за Індексом конкурентоспроможності наразі призупинена, що унеможливорює об'єктивну оцінку її конкурентних позицій на міжнародному рівні до моменту завершення воєнного конфлікту та настання стабілізації. Відсутність оновлених даних створює певні ускладнення у процесі визначення економічного потенціалу країни та формування пріоритетних напрямів розвитку бізнес-середовища. Водночас така ситуація підкреслює необхідність посиленої уваги до реформ та стратегічного планування в період повоєнного відновлення з метою підвищення конкурентоспроможності України в глобальному виміру. Глобальний індекс конкурентоспроможності слугує важливим орієнтиром для оцінювання стану розвитку системи управління бізнесом, оскільки він охоплює широкий спектр критеріїв, що визначають ефективність функціонування підприємств в умовах ринкової економіки. Зокрема, такі складові, як інноваційна спроможність, ефективність ринку праці, рівень розвитку фінансових інститутів та готовність до впровадження новітніх технологій, виступають показниками якості управлінських процесів як на мікро-, так і на макрорівні.

«2021 році Україна піднялась на 15 позицій у світовому рейтингу за значенням індексу соціального прогресу (Social Progress Index) і посіла 48 місце зі значенням індексу 75,78 серед 168 країн. Середнє значення індексу за

всіма країнами, що увійшли до дослідження, 65,05 бали. Кількість країн, які входять до перших трьох груп, – з дуже високою якістю життя, високою якістю життя та помірно високою якістю життя, – скоротилась із 104 до 78 за два роки. Це сталося переважно через пандемію, погіршення доступу до необхідних медичних послуг, а також через обмеження особистих прав. Україна не лише залишилась у третій групі, але і покращила свої результати на 32 місця (у 2019 році займала 80-е місце зі значенням індексу 66,97), випередивши Грузію, Вірменію, Білорусь, Македонію, Чорногорію, Казахстан, Молдову, росію, Мексику, Перу, Колумбію, Парагвай та інші країни» [6].

Зазначений показник свідчить про належний рівень задоволення базових потреб населення, зокрема у сфері харчування, доступу до питної води, первинної медичної допомоги та житлово-комунальних послуг. Водночас фіксуються проблемні аспекти, серед яких – низький рівень особистої безпеки, суттєва нерівність у можливостях впливу на політичні процеси залежно від соціально-економічного статусу, а також поширеність корупційних практик. Крім того, залишаються актуальними питання забезпечення справедливого правосуддя, подолання дискримінації та розширення доступу населення до інтернет-ресурсів.

У цілому, відповідно до міжнародних рейтингів, Україна демонструє поступове покращення своїх позицій, що зумовлено науково-технічним прогресом, розвитком цифрових технологій, посиленням антикорупційних заходів, зміцненням національної безпеки та розширенням внутрішнього ринку.

Оптова і роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, а також промисловий сектор посідають провідні позиції у структурі валової доданої вартості (ВДВ) національної економіки. Ці галузі відіграють ключову роль у формуванні доходної частини зведеного бюджету України, оскільки їхня сукупна частка становить близько 30 %. Детальний розподіл валової доданої вартості за видами економічної діяльності наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Валова додана вартість України за видами економічної діяльності

	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023	Приріст 2023-2010
1	2	3	5	6	7	8	9	10
Валова додана вартість (основні ціни), млн грн	992175	1689387	3421628	3626725	4691619	3638467	4467145	3474970
Сільське, лісове та рибне господарство	82948	239806	356563	393077	580519	278338	247538	164590
Промисловість	250774	393142	790638	758738	1129086	1104666	1258323	1007549
Будівництво	36648	38928	107430	119441	151826	48061	109202	72554
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	162171	273989	525974	588365	755201	1254079	1716545	1554374
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	87269	134978	264689	262453	303614	280271	323326	236057
Тимчасове розміщування й організація харчування	10105	11946	35311	30834	38002	13244	22744	12639
Інші види економічної діяльності	362260	596598	1341023	1473817	1733371	659808	789467	427207
Валова додана вартість (основні ціни), %	100	100	100	100	100	100	100	-
Сільське, лісове та рибне господарство	8,4	14,2	10,4	10,8	12,4	7,65	5,5	-0,75
Промисловість	25,3	23,3	23,2	20,9	24,1	30,36	28,2	5,06
Будівництво	3,7	2,3	3,1	3,3	3,2	1,32	2,4	-2,38
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	16,3	16,2	15,4	16,2	16,1	34,47	38,4	18,17
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	8,8	8	7,7	7,2	6,5	7,70	7,2	-1,1
Тимчасове розміщування й організація харчування	1	0,7	1	0,9	0,8	0,36	0,5	-0,64

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	5	6	7	8	9	10
Інші види економічної діяльності	36,5	35,3	39,2	40,7	36,9	18,13	17,7	-18,37

Джерело: сформовано на підставі [7].

Упродовж 2010-2023 років відбулася динамічна трансформація структури валової доданої вартості (ВДВ) України. Зокрема, помітно зросла роль оптової та роздрібної торгівлі, а також ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – їх частка у загальній структурі ВДВ зросла на 18,17%. Це свідчить про суттєві структурні зрушення у формуванні ВДВ, що проявилися в зростанні частки цієї сфери економічної діяльності на тлі зниження питомої ваги таких галузей, як сільське, лісове та рибне господарство, промисловість, будівництво, транспорт, торгівля та сектор тимчасового розміщення й організації харчування.

Станом на 2023 рік лідером за внеском у формування ВДВ України стала галузь оптової та роздрібної торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, яка становила 38,4%. За нею слідує промисловість з часткою 28,2%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 7,2%, а також сільське, лісове та рибне господарство –5,5%.

Негативним наслідком війни є скорочення сільського господарства у структурі формування валової доданої вартості України, так якщо в 2015-2021 роках сільське господарство у структурі займало 10-14%, то у 2023 році – 5,5%. Ярослав Гадзало зазначає, що «Зруйновано та суттєво пошкоджено значну кількість сільськогосподарських і переробних підприємств. Скоротилися площі вирощування культур та обсяги виробництва продукції. Внаслідок окупації окремих територій загальна площа сільськогосподарських угідь тимчасово скоротилася більш ніж на 20 %. Виробництво валової продукції у минулому році знизилось до найнижчого показника, починаючи з 2014 року. Відбулися суттєві розриви логістичних зв'язків, блокування ринків збуту, скорочення експорту агропродовольчої продукції. За перший рік війни

його обсяги зменшилися майже на 15 % до 23,6 млрд. дол. США. У цьому році, на жаль, негативна тенденція зберігається». [8].

Розвиток підприємництва в Україні, після повномасштабного вторгнення РФ, фактично зупинився. Значна частина території України знаходилась в зоні активних бойових дій, що унеможливило відкриття нових підприємств, а навпаки їх тотальної ліквідації, реорганізації. Спроби уряду країни надати державну підтримку щодо релокації бізнесу дозволило перевезти 772 підприємства та зберегти понад 35 тисяч робочих місць. Так, «Після 24 лютого 2022 року українська економіка зазнала значних втрат. Щоб підтримати бізнес та зберегти виробничі потужності, які знаходилися на території бойових дій, Кабінет Міністрів України (далі – КМУ) ухвалив Постанову №305 від 17.03.2022 р. та регламентував безоплатне перевезення майна вітчизняних установ та організацій. А вже розпорядженням КМУ від 25.03.2022р. №246-р було сформовано план невідкладних заходів щодо переміщення виробництв з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію». [9]

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва

	Кількість діючих суб'єктів					Відхилення 2022/2010 (+/-)
	2010	2015	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Суб'єкти великого підприємництва, од	586	423	512	610	494	-92
великі підприємства усього, од	586	423	512	610	494	-92
відсотків до загальної кількості суб'єктів	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
на 10 тис. осіб наявного населення, од	0	0	0	0	...	
фізичні особи-підприємці усього, од	Відповідно до Господарського кодексу України (в редакції від 22.03.2012) фізичні особи-підприємці не можуть бути суб'єктами великого підприємництва					
відсотків до загальної кількості суб'єктів						
на 10 тис. осіб наявного населення, од						

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Суб'єкти середнього підприємництва, од	21343	15510	17946	17811	15037	-6306
середні підприємства усього, од	20983	15203	17602	17502	14783	-6200
відсотків до загальної кількості суб'єктів	98,3	98,0	98,1	98,3	98,3	0
на 10 тис. осіб наявного населення, од	5	4	5	5	...	
фізичні особи-підприємці усього, од	360	307	344	309	254	-106
відсотків до загальної кількості суб'єктів	1,7	2,0	1,9	1,7	1,7	0
на 10 тис. осіб наявного населення, од	0	1	0	0	...	
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікро-підприємництва), од	2161999	1958385	1955119	1937827	1716977	-445022
малі підприємства усього, од	357241	327814	355708	352722	246647	-110594
відсотків до загальної кількості суб'єктів	16,5	16,7	18,2	18,2	14,4	-2,1
на 10 тис. осіб наявного населення, од	78	77	85	85	...	
фізичні особи-підприємці усього, од	1804758	1630571	1599411	1585105	1470330	-334428
відсотків до загальної кількості суб'єктів	83,5	83,3	81,8	81,8	85,6	2,1
на 10 тис. осіб наявного населення, од	394	381	383	383	...	
Суб'єкти мікропідприємництва, од	2093688	1910830	1898902	1880858	1671558	-422130
мікропідприємства усього, од	300445	284241	307871	304650	206213	-94232
відсотків до загальної кількості суб'єктів	14,3	14,9	16,2	16,2	12,3	-2
на 10 тис. осіб наявного населення, од	66	66	74	74	...	
фізичні особи-підприємці усього, од	1793243	1626589	1591031	1576208	1465345	-327898
відсотків до загальної кількості суб'єктів	85,7	85,1	83,8	83,8	87,7	2
на 10 тис. осіб наявного населення, од	391	380	381	381	...	

Джерело: [8].

За період дослідження кількість суб'єктів великого підприємництва скоротилась на 92 од., середнього підприємництва на 6306 од., малого підприємництва (з урахуванням мікро-підприємництва) на 445022 од., мікропідприємництва на 422130 од. В структурі малого та мікропідприємництва найбільшу питому вагу займають фізичні особи-підприємці (85,6% та 87,7% відповідно), а в структурі середнього підприємництва – середні підприємства 98,3%.

Розвиток бізнесу в Україні є ключовим елементом національної економіки. Проте в умовах кризи, спричиненої війною та наслідками пандемії COVID-19, підприємцям доводиться долати надзвичайні труднощі задля

збереження своєї діяльності. Хоча раніше запроваджені обмеження на пересування та вимоги ізоляції населення через пандемію поступово втратили актуальність, нові виклики постали перед вітчизняним бізнесом через повномасштабне вторгнення росії. Налагоджені бізнес-процеси та логістичні ланцюги почали руйнуватися, значна частина посівних площ, інфраструктури та техніки була пошкоджена внаслідок обстрілів і мінування територій. У такій ситуації бізнес змушений шукати нові шляхи функціонування, що передбачає удосконалення логістики, активізацію міжнародної співпраці, релокацію підприємств та впровадження інноваційних рішень.

Сьогодні підприємництво відіграє ключову роль у формуванні ринкових відносин, створенні робочих місць, залученні інвестицій та підвищенні добробуту населення. Саме бізнес, зокрема малий та середній, є гнучким інструментом адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому економічному середовищі.

Окрім економічного ефекту, бізнес має значний соціальний вплив: він сприяє підвищенню зайнятості, розвитку регіонів, фінансуванню соціальних ініціатив та підвищенню якості життя громадян. Успішне підприємництво також формує культуру відповідального управління, інноваційного мислення та дотримання етичних стандартів у діловій сфері.

Для подальшого розвитку бізнесу в Україні необхідні сприятливі умови: прозорі та стабільні правила гри, ефективна податкова система, захист прав інвесторів, підтримка інновацій та стартапів, доступ до фінансування, а також зниження рівня корупції та бюрократії. Важливу роль відіграє й якісна освіта та підготовка підприємців, зокрема молоді.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація бізнесу. Використання новітніх технологій дозволяє оптимізувати процеси, розширювати ринки збуту, підвищувати ефективність та забезпечувати конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Таким чином, підтримка та стимулювання розвитку бізнесу є одним із пріоритетів економічної політики України, адже саме через активне

підприємництво країна має змогу забезпечити сталий економічний розвиток, підвищити рівень життя населення та зміцнити свої позиції на міжнародній арені.

Система управління бізнес-процесами чітко не відмежовує категорії «підприємництво» та «бізнес», а швидше узагальнює поняття підприємницької діяльності через сукупність окремих дій, справ, ділових активностей, тобто окремих бізнес-процесів (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Змістове розмежування та узагальнення понять «підприємництво» та «бізнес»

Джерело: сформовано на підставі [11].

Таким чином, можливо стверджувати, що поняття «підприємництво» та «бізнес» є тісно взаємопов'язаними, а в науковій літературі їх часто ототожнюють [12]. В рамках системи управління бізнес-процесами в умовах розвитку суспільства, функціональне навантаження понять «підприємництво» та «бізнес» найкраще визначати через функціональне навантаження цих двох категорій (їх роль у розвитку суспільства), яке виражається у наступних функціях: організаційно-управлінська, інноваційна, ресурсно-результативна, стимулююча, суспільно-соціальна, особистісно-індивідуальна (рис. 2.5):

- *організаційно-управлінська функція* пояснюється безпосередньо фактом необхідності організації та управління господарськими процесами, виробництвом та збутом товарів і послуг;
- *інноваційна функція* бізнес-процесів в аграрній сфері пояснюється тим фактом, що в ході підприємницької діяльності всі учасники бізнес-процесів

пропонують і реалізують нові ідеї, активно використовують наукові розробки, пов'язані з мінімізацією господарських ризиків та оптимізацією виробничих процесів;

- *ресурсно-результативна функція* обґрунтовується необхідністю розумно (без шкоди для людей та для навколишнього середовища) та ефективно використовувати в агробізнесі задіяні ресурси (матеріально-технічні, людські, фінансово-інвестиційні, інтелектуальні, інформаційні, цифрові тощо);

- *стимулююча функція* визначається фактом необхідності формування мотивів, стимулів до розвитку, до задоволення власних потреб і потреб споживачів;

- *суспільно-соціальна функція* визначається через соціальну систему суспільної взаємодії всіх учасників системи управління бізнес-процесами в аграрній сфері спрямовану на задоволення суспільних потреб, охоплюючи виробників і споживачів;

- *особистісно-індивідуальна функція* полягає у виокремленні індивідуальної траєкторії розвитку для кожного окремого учасника системи управління бізнес-процесами.

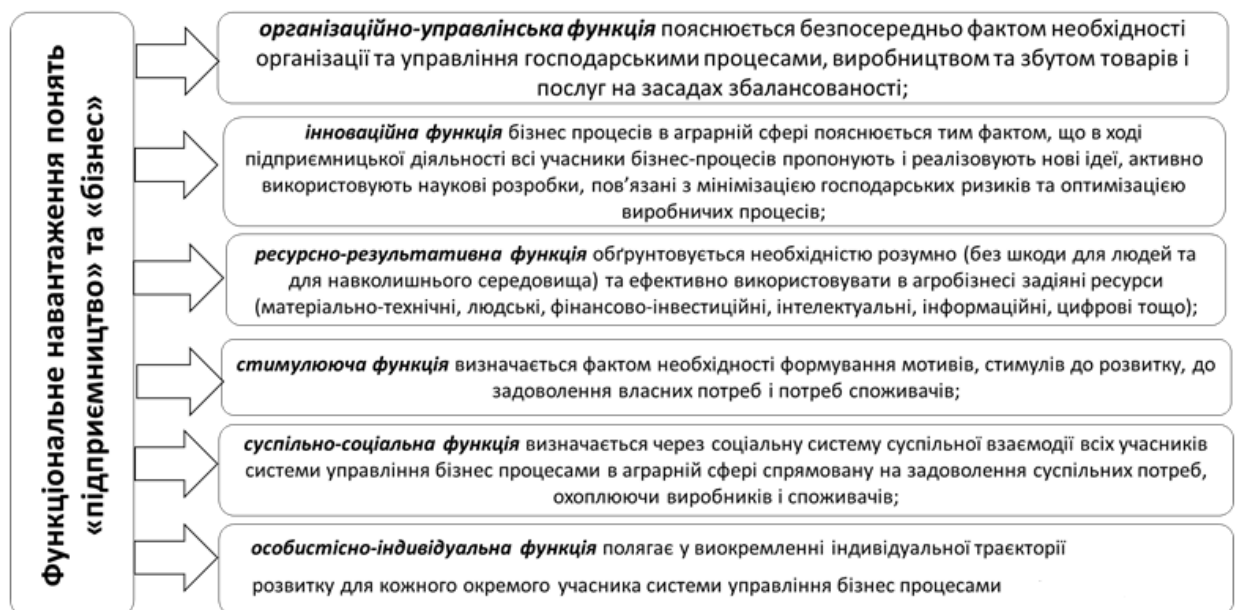


Рис. 2.5. Функціональне значення понять «підприємництво» та «бізнес» в системі управління бізнесом в умовах цифрової трансформації
Джерело: [12].

У контексті цифрової трансформації та суспільного розвитку функціональне значення понять «підприємництво» і «бізнес» у системі управління бізнес-процесами розширюється, охоплюючи також поняття «бізнес-процес» (рис. 2.5). Під даним визначенням розуміють «набір логічно взаємопов'язаних дій або завдань, виконання яких призводить до очікуваного результату. Тому, практично всі процеси організації можна віднести до бізнес-процесів» [13]. Таким чином, бізнес-процеси в підприємницькій діяльності можна розглядати як сукупність цілеспрямованих дій, що забезпечують збалансований розвиток усіх складових виробництва шляхом ефективного використання потенціалу різних учасників галузі.

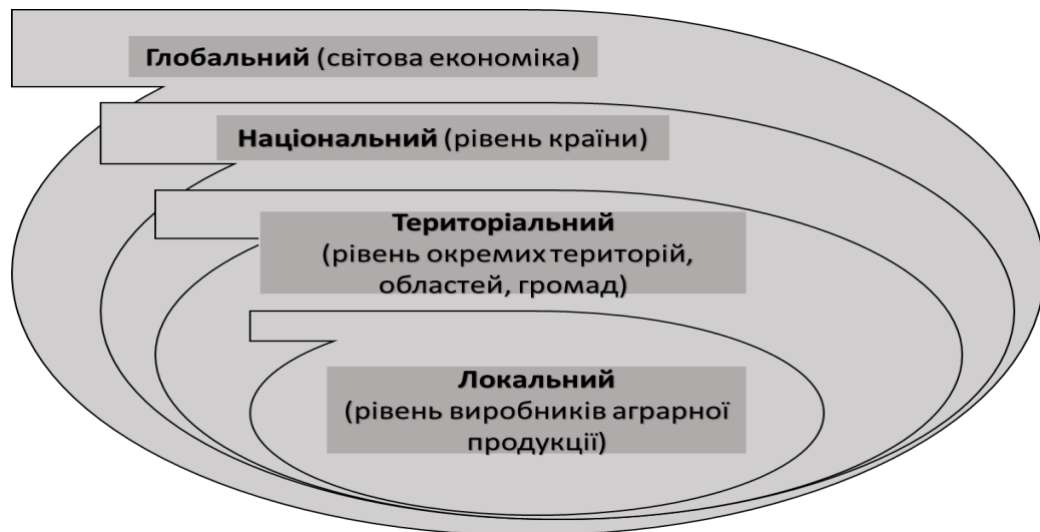


Рис. 2.6. Рівні управління бізнес-процесами в підприємницькій діяльності

Джерело: сформовано автором на підставі узагальнення [14].

Для розвитку бізнес-процесів в Україні глобалізація виступає стимулюючим фактором. Процеси глобалізації базуються на економічній взаємодії та співпраці між різними державами світу стосовно створення глобального капіталу, що одночасно зменшує рівень економічної незалежності та суверенітету кожної окремої держави і сприяє послабленню економічних кордонів [15; 16].

Розглядаючи глобалізаційні процеси з точки зору рушійної сили розвитку бізнесу України, можливо виділити окремі стимулюючі фактори

глобалізації, серед яких важливе місце належить цифровим технологіям та розвитку бізнесу (рис. 2.7).

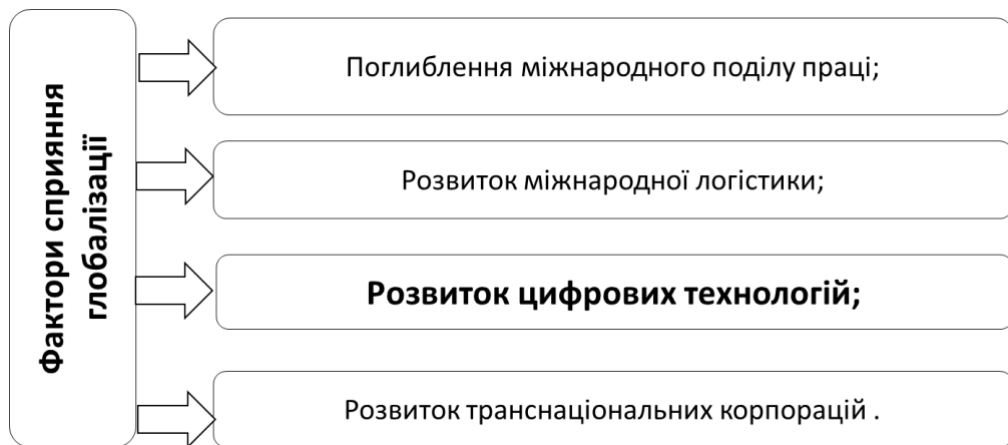


Рис. 2.7. Стимулюючі фактори глобалізації та розвитку бізнесу України

Джерело: узагальнено на підставі [17].

На фоні глобалізації в Україні відбувається систематизація бізнес-процесів аграрної сфери у відповідності із нормами і стандартами провідних держав світу, адже глобалізація породжує необхідність зародження і функціонування єдиних підходів до ведення господарських процесів, які повинні потрапляти у спектр людиноцентрованих інтересів і відповідати парадигмі Сталого розвитку, а це – «вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості, відсутності расової та національної дискримінації і спрямованість на підвищення рівня життя населення» [18].

В умовах глобалізації та конкуренції на міжнародних ринках, розвиток вітчизняного бізнесу сприяє зміцненню економічного суверенітету України. Підприємства виробляють продукцію, яка здатна конкурувати не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку, що сприяє зростанню експорту та валютних надходжень до бюджету.

У сфері підприємництва вчені виділяють окремі напрямки наслідків глобалізаційних процесів [17]:

- поява тенденцій уніфікації бізнес-процесів в різних державах;
- орієнтація на задоволення потреб людини в системі управління різними сферами господарювання;

- нові політичні тенденції, що враховують співпрацю бізнесу, влади і громади;
- формування спільних цілей та інструментів розвитку в інтересах розвитку суспільства.

Таким чином, глобалізація сприяє формуванню загальних закономірностей соціально-економічного розвитку, в тому числі розвитку системи управління бізнес-процесами підприємницької діяльності. Існування світового економічного простору із системою взаємопов'язаних бізнес-процесів має двояке значення розвитку підприємництва України: з одного боку – це джерело мотивації і взірць для слабших учасників ринку, а з іншого боку – це залежність від сильних структур.

В кризових умовах сьогодення надзвичайно важливого значення для функціонування підприємницької діяльності набуває правова і аналітична інформація, котру можливо отримати за рахунок розвитку цифрової економіки у дуже зручний спосіб, зокрема на сайті Міністерства економіки України [19], на сайті Міністерства цифрової трансформації України [20], сайті Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [21], сайті Державної служби статистики України [7], на IT-платформі LIGA360 [22], сайті електронних видань для керівників і бухгалтерів [23]. Інформаційне наповнення таких інтернет ресурсів створює потужну IT-платформу для управління інформацією та мінімізацією ризиків бізнес-процесів.

Дослідження інформаційно-нормативного забезпечення бізнесу, зручно здійснювати на підставі групування інформації за окремими модулями, які відповідають окремим секторам або меті дослідження (рис. 2.8).

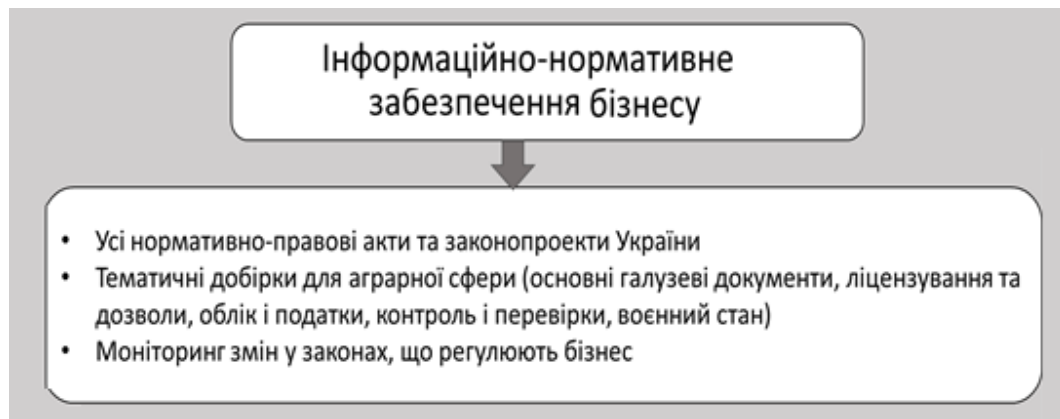


Рис. 2.8. Основні модулі інформаційно-нормативної бази

Джерело: сформовано автором на підставі [22].

Військові дії в Україні вимагають законодавчих змін, в тому числі і таких, що регулюють бізнес, тому необхідно постійно моніторити такі зміни з використанням ІТ-платформ [zakon.rada](#), [zakononline](#), [UTEKA LIGA360:Агробізнес](#) та інші. Деякі з доступних ІТ-платформ ([UTEKA LIGA360:Агробізнес](#)) є платними для представників агробізнесу, але мають більш зручний (тематичний, модульний) спосіб представлення інформації і дають можливість зекономити час та своєчасно отримати надважливу інформацію. У спеціальних розділах даних ресурсів можливо отримати інформацію щодо новацій в системі оподаткування, подання обов'язкової звітності, трудових відносин та щодо ведення операційної діяльності виробників продукції в період воєнного стану, адже бізнес дуже складно призупинити і неможливо законсервувати.

«Загальновідомо, що експорт сільськогосподарської продукції в Україні є найбільшим серед усього експорту. І хоч війна зруйнувала чимало налагоджених ланцюгів співпраці із закордонними партнерами, нині агробізнес активно відновлює домовленості. Під час війни укладання угод з іноземними й українськими партнерами потребує особливої пильності. Адже зв'язки з токсичними чи ненадійними партнерами можуть мати дуже негативний вплив на компанію і навіть призвести до краху бізнесу. Переконатися в надійності бізнес-партнера також можна в [LIGA360](#). Інструмент для перевірки та моніторингу дасть змогу проаналізувати зв'язки

контрагента, зокрема з громадянами рф і рб (що на сьогодні надважливо), переглянути бенефіціарних власників, історію змін, відомості про перевірки тощо» [24].

За оцінками українських аналітиків [25]:

- вітчизняний АПК забезпечує 20% ВВП України та 45% українського експорту;
- 19% українського експорту припадає на пшеницю, 23% експорту – на соняшникову олію, 22% – на кукурудзу, 6% – на ріпак, 6% – на макуху, 5% - на ячмінь, 3% – м'ясо птиці, 2% – соєві боби.

У 2022 році експорт України зазнав значного скорочення через військові дії та руйнування інфраструктури. До 2024 року спостерігається поступове відновлення експортного потенціалу, зокрема в аграрному та металургійному секторах. Відновлення роботи морських портів та адаптація логістичних ланцюгів сприяли збільшенню обсягів експорту. Аналіз товарної структури експорту наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Товарна структура експорту України

	2022		2024		Відхилення (+,-)	
	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу
1	2	3	4	5	6	7
Живі тварини; продукти тваринного походження	1471818,7	3,34	1643521,5	3,95	171702,8	-6,79
Продукти рослинного походження	13472682,9	30,54	13527637,7	32,53	54954,8	-2,17
Жири та олії тваринного або рослинного походження	5948570,7	13,48	5756425,8	13,84	-192144,9	7,60
Готові харчові продукти	2496887	5,66	3755722,9	9,03	1258835,9	-49,80
Мінеральні продукти	4322523,1	9,80	3432356,1	8,25	-890167	35,21
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	1286753,2	2,92	973130,1	2,34	-313623,1	12,41
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	470143,6	1,07	348751,1	0,84	-121392,5	4,80
Шкури необроблені, шкіра вичинена	104483,1	0,24	105532,1	0,25	1049	-0,04

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Деревина і вироби з деревини	1884876	28,06	1465659,5	3,52	-419216,5	16,58
Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	277513,2	18,86	239829,2	0,58	-37684	1,49
Текстильні матеріали та текстильні вироби	671517,5	1,52	610921,2	1,47	-60596,3	2,40
Взуття, головні убори, парасольки	175073,1	0,40	145120,2	0,35	-29952,9	1,18
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	300608,7	0,68	326033,2	0,78	25424,5	-1,01
Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	40987,8	0,09	43411,8	0,10	2424	-0,10
Недорогоцінні метали та вироби з них	6003461,6	13,61	4456346,9	10,72	-1547114,7	61,20
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	3732260,2	8,46	3142905,5	7,56	-589354,7	23,31
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	360503	0,82	431747,3	1,04	71244,3	-2,82
Прилади та апарати оптичні, фотографічні	121031,3	0,27	104139,8	0,25	-16891,5	0,67
Зброя, боєприпаси; їх частини та приладдя	0	0	1833	0,004	1833	-0,07
Різні промислові товари	972420	0,02	1061082,4	2,55	88662,4	-3,51
Твори мистецтва	1113,3	0,000025	15155	0,04	14041,7	-0,56
Усього	44115228	100	41587262,3	100	-2527965,7	

Джерело: складено та розраховано за даними [7]

У 2024 році експорт товарів з України становив 41 733,1 млн дол. США, що складає 115,3% до рівня 2023 року, свідчачи про помітне зростання зовнішньої торгівлі. Імпорт товарів за цей період досяг 70 751,2 млн дол. США, або 111,3% порівняно з попереднім роком.

Незважаючи на зростання експорту, торговельне сальдо залишалося негативним і становило –29 018,1 млн дол. США, що є погіршенням порівняно з 2023 роком, коли дефіцит торговельного балансу також був негативним і складав –27 384,1 млн дол. США. Ці дані свідчать про те, що імпорт все ще значно перевищує експорт, що створює певні виклики для зовнішньоекономічної стабільності України та підкреслює необхідність подальшого розвитку експортноорієнтованих галузей.

Порівняльний аналіз статистичних даних Державної служби статистики України (табл. 2.4) демонструє незначне зростання питомої ваги зернових культур у загальній структурі експорту з 20,6% у 2022 році до 22,6% у 2024 році, а також стабільність показника для жирів та олій (з 13,48% до 13,84%), що підтверджує стратегічну важливість аграрного сектору в умовах економічної трансформації. Сьогодні аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості України в умовах трансформаційних процесів, спричинених війною, глобальними викликами та цифровою перебудовою економіки.

Необхідно відмітити, що війна в Україні призвела до зміни структури експорту деяких видів продукції: маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів з 18,86% у 2022 році до 0,58% у 2024 році, деревина і вироби з деревини з 28,06% до 3,52%. Адже спричинила зменшення обсягів заготівлі деревини, особливо у регіонах, де ведуться бойові дії, що вплинуло на доступність сировини для експорту. Окрім цього, Україна спрямовує зусилля на розвиток внутрішньої переробки деревини, що дозволяє створювати продукцію з вищою доданою вартістю для внутрішнього споживання та експорту.

Слід зазначити, що серед топ-п'яти регіонів України, що забезпечують експорт товарів входить: Дніпропетровська (14,3%), Львівська (6,5%), Вінницька (4,7%), Київська (4,7) та м. Київ (27,3%), Полтавська (4,4%) (рис. 2.7), які спеціалізуються на виробництві та експорті продукції машинобудування, харчової промисловості, сільського господарства, а також металургії та ІТ-послуг.

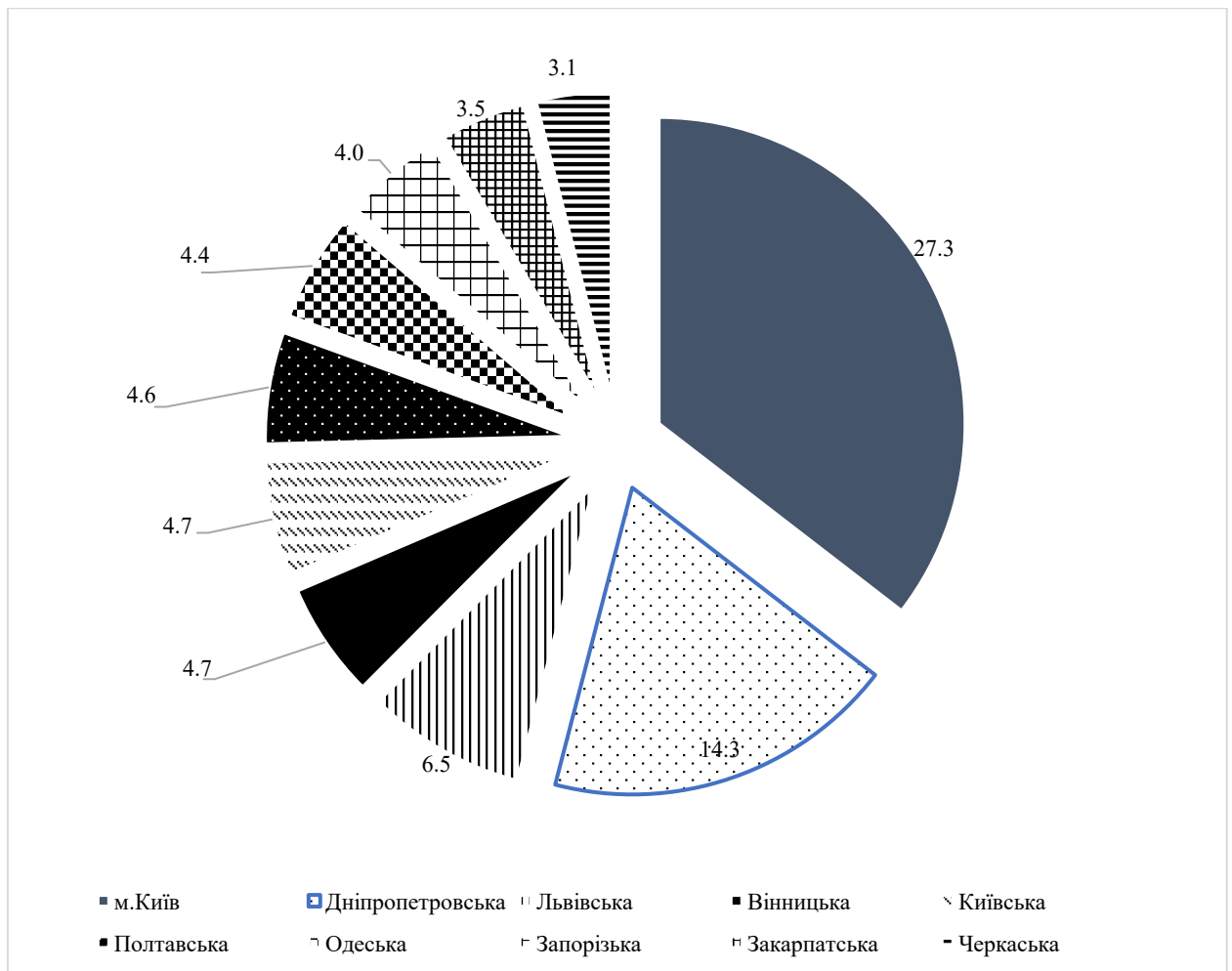


Рис. 2.9. Частка окремих регіонів України у загальному експорті товарів у 2024 році

Джерело: сформовано за даними [7].

Незважаючи на високий експортний потенціал регіонів-лідерів, необхідно зазначити, що коефіцієнт покриття імпорту експортом товарів є нижчим за 1, що свідчить про перевищення обсягів імпорту над експортом та зумовлює негативне сальдо зовнішньої торгівлі.

Миколаївська область характеризується високим рівнем покриття імпорту експортом та входить до десятки регіонів з найкращими показниками за цим критерієм. У 2024 році відповідний коефіцієнт покриття становив 1,7, що свідчить про переважання експорту над імпортом майже у два рази. Аналіз регіонального розрізу цього показника демонструє, що серед 25 досліджуваних регіонів 12 областей (Донецька, Закарпатська, Рівненська,

Одеська, Київська, Житомирська, Волинська, Львівська, Харківська, Чернівецька, Херсонська, Луганська) та місто Київ не змогли перекрити обсяги імпорту відповідним рівнем експорту (рис. 2.10).

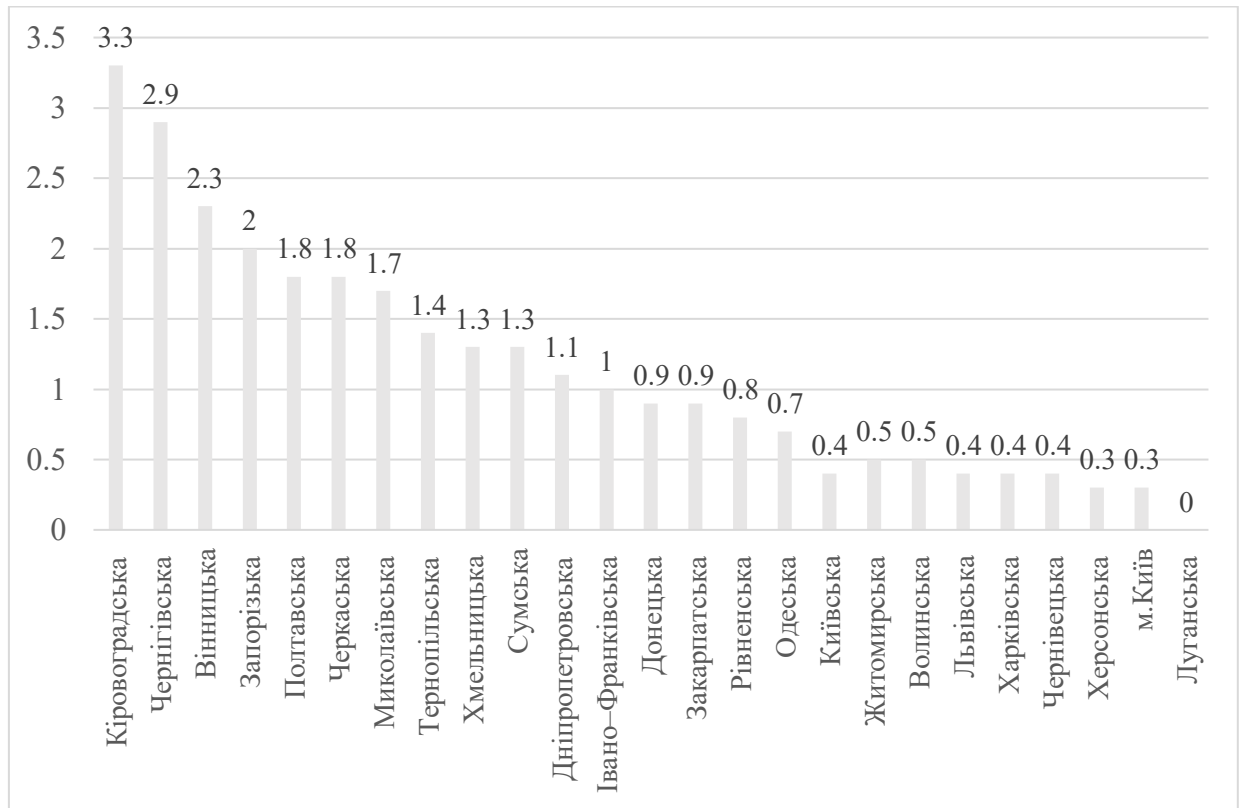


Рис. 2.10. Коефіцієнт покриття експортом імпорту товарів за регіонами України у 2024 році

Джерело: сформовано за даними [7].

В цілому по Україні за 2024 рік середній рівень коефіцієнту покриття експортом імпорту товарів становив 0,59. За 2024 рік Миколаївська область лідирує серед регіонів України за величиною коефіцієнту покриття експортом імпорту послуг. Коефіцієнт покриття експортом імпорту послуг для Миколаївської області за 2024 рік склав 1,7 (рис. 2.10).

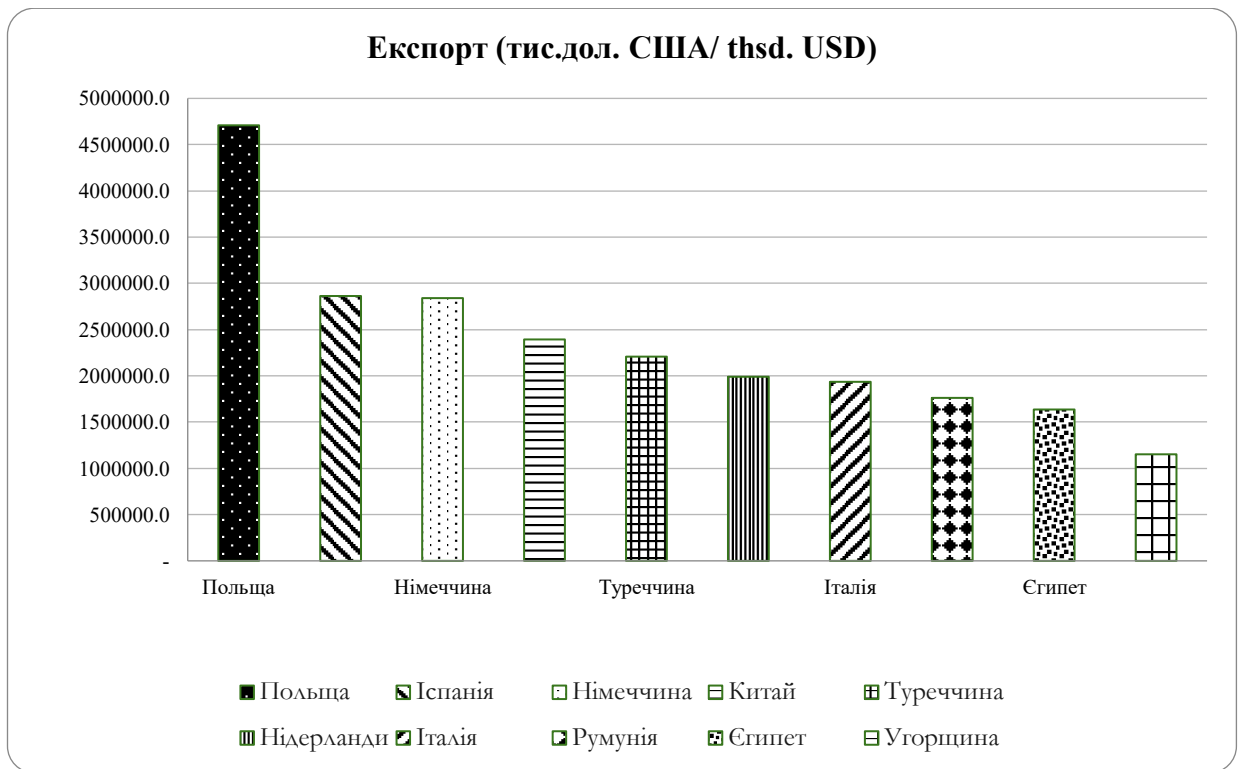


Рис. 2.11. Основні країни-партнери України в експорті товарів у 2024 році
Джерело: сформовано за даними [7].

Основними країнами-партнерами України в експорті товарів у 2020–2024 роках були Китай, Польща, Туреччина, Німеччина, Італія, Індія, Нідерланди, США та Єгипет. Ці країни забезпечували значну частку зовнішньоторговельного обороту України, виступаючи ключовими споживачами української продукції.

Серед товарів, які користувалися найбільшим попитом, варто виділити:

- продукцію аграрного сектору (зернові культури, олію, насіння олійних культур),
- чорні метали та вироби з них,
- продукцію хімічної промисловості,
- мінеральні продукти,
- деревину та вироби з деревини.

Значна частина експорту орієнтувалася на країни Європейського Союзу, що пояснюється дією Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає зону вільної торгівлі. Водночас Китай утримував лідируючі

позиції як один з найбільших покупців української сільськогосподарської продукції.

Враховуючи те, що аграрна сфера охоплює і інфраструктурне забезпечення, в тому числі транспорт, то характеризуючи значну частку сільськогосподарської продукції в структурі експорту України, неможливо обійти питання експорту послуг, в тому числі послуг транспорту (рис. 2.12).

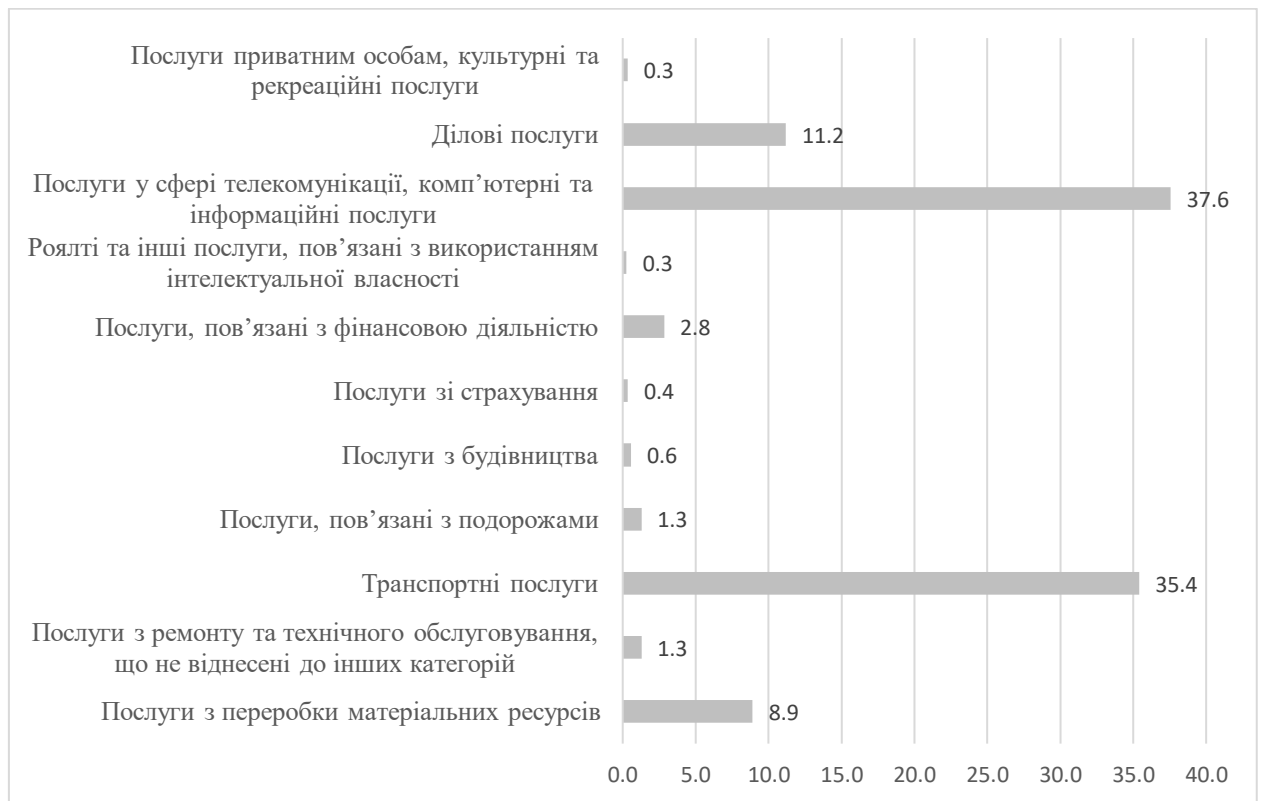


Рис. 2.12. Структура експорту послуг України у 2023 році

Джерело: сформовано за даними [7].

Слід відзначити налагоджені дії уряду України в напрямку забезпечення підтримки українським аграріям в складних умовах війни. «Щоб стимулювати банки видавати кредити аграріям навіть за умов воєнних дій, уряд консолідував в одну програму компенсацію відсоткової ставки та держгарантії за кредитами. Шукають можливості допомогти аграріям й іноземні гравці. Французький «Креді Агріколь» також подав заявку на участь у програмі держгарантії для підтримки сільського господарства. Додатково банк співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями у пошуку нових способів підтримки бізнесу» [25].

В умовах постійних бомбардувань та військових дій для підприємців постає загроза відчуження майна загарбниками, рейдерське захоплення земельних ділянок тощо. За допомогою інтернет ресурсів та цифрових технологій «є можливість поставити на контроль об'єкт (наприклад, земельну ділянку, яка перебуває в користуванні), щоб у разі протиправних змін у державному реєстрі речових прав на нерухоме майно отримати миттєве сповіщення й запобігти відчуженню власності та вчасно звернутися до правоохоронних органів чи суду. Сповіщення про зміни надходять на електронну пошту, в особистий кабінет та SMS-повідомленням» [24].

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка набула чинності 1 вересня 2017 року, ґрунтується на спільних цінностях, зокрема повазі до прав людини, демократії, верховенства права та ринкової економіки. Ці принципи стосуються не лише політичних чи соціальних аспектів, але й впливають на систему управління бізнес-процесами у сфері підприємницької діяльності. У межах Угоди передбачено гармонізацію українського законодавства з нормами ЄС, що, зокрема, охоплює стандарти корпоративного управління, прозорості, захисту прав споживачів, конкуренції та регулювання бізнес-середовища. Таким чином, Угода не лише відкрила нові економічні можливості для українських компаній, а й стала каталізатором структурних реформ, спрямованих на підвищення ефективності та відповідальності підприємницької діяльності відповідно до європейських практик (рис. 2.13).

Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність суворого дотримання аграрним сектором санітарних та фітосанітарних вимог, що гарантують безпечність і високу якість сільськогосподарської продукції. Ці стандарти є важливими умовами доступу українських товарів до ринку Європейського Союзу та інших країн.

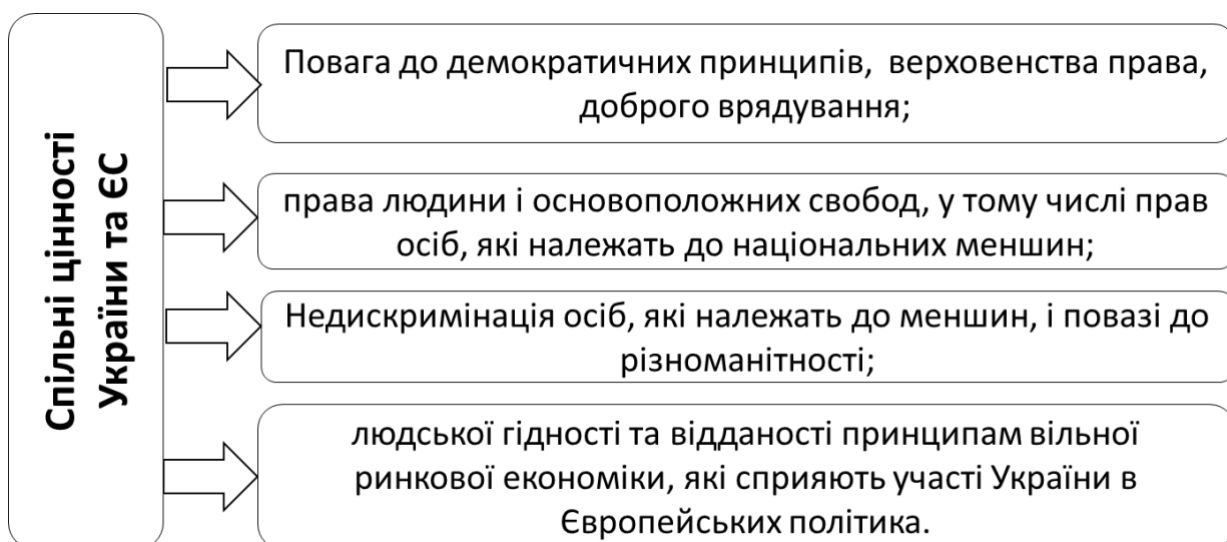


Рис. 2.13. Загальні цінності України та ЄС у веденні бізнесу

Відповідальність за регулювання і контроль дотримання відповідних норм покладено на Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужбу). Цей орган відіграє ключову роль у гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, сприяючи адаптації аграрної економіки країни до міжнародних вимог.

Завдяки діяльності Держпродспоживслужби забезпечується не лише технічне та правове узгодження з європейськими стандартами, але й підвищується рівень якості, простежуваності та безпечності харчових продуктів на внутрішньому ринку. Це сприяє зростанню довіри з боку споживачів і підвищує конкурентоспроможність української продукції на глобальних ринках.

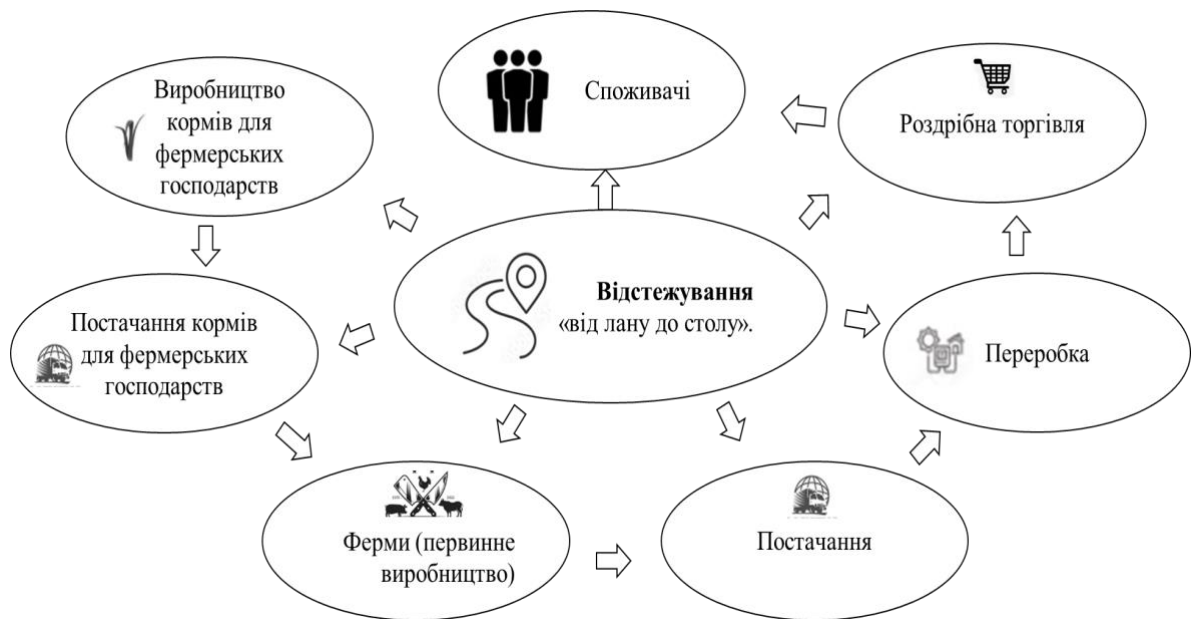


Рис. 2.14. Інформаційний ланцюг відстежування просування продуктів харчування «від лану до столу»

Джерело: сформовано автором на підставі узагальнення [26].

Таким чином, існує чітка вимога забезпечення простежуваності пересування харчових продуктів у двох напрямках – так звані принципи «крок назад» (відстеження постачальників) та «крок вперед» (відстеження споживачів або наступних ланок постачання). Крім того, важливим елементом є внутрішня система відстежування, яка забезпечує контроль за переміщенням продукції на всіх етапах виробництва та обігу в межах підприємства (рис. 2.15).

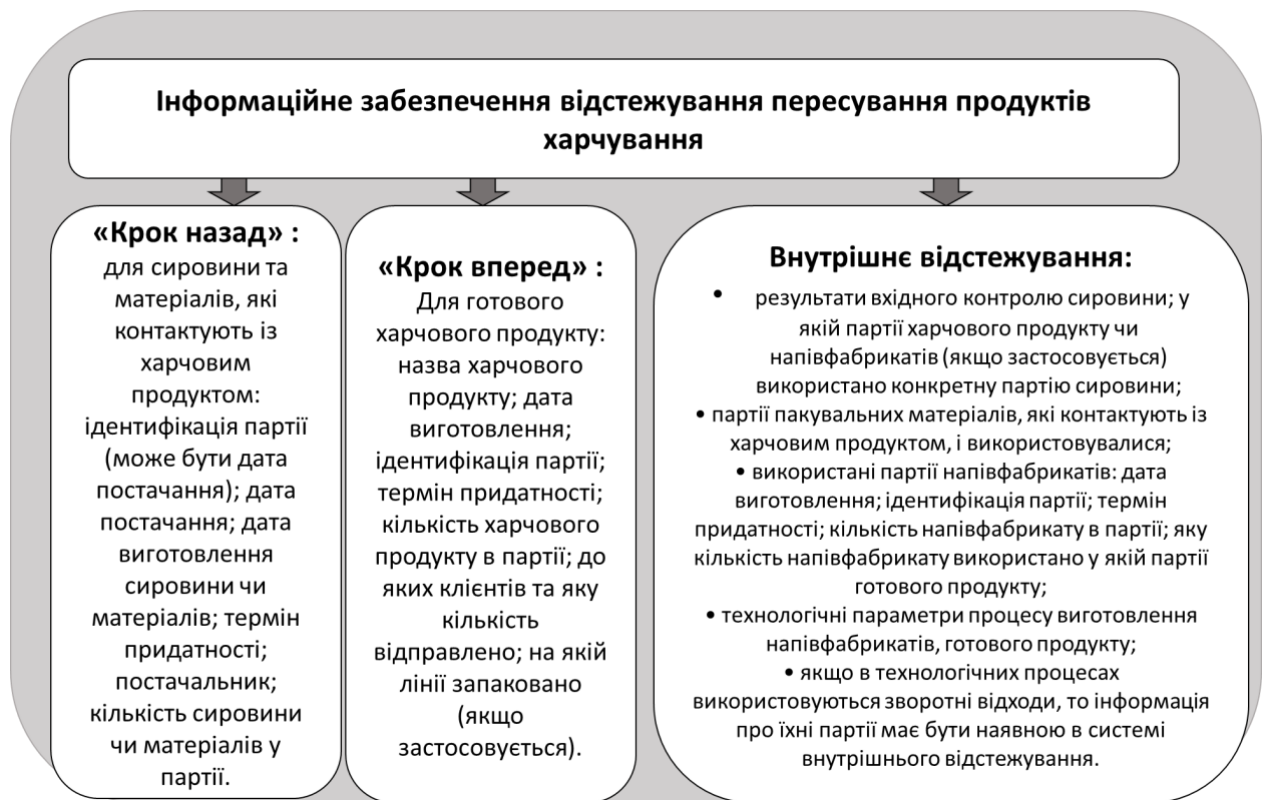


Рис. 2.15. Інформаційне забезпечення відстежування просування продуктів харчування

Джерело: сформовано автором на підставі узагальнення [26].

Оператори ринку харчових продуктів і представники бізнесу мають низку мотивів для впровадження та підтримки ефективної системи інформаційного ланцюга простежуваності руху харчової продукції. Такі чинники можна умовно поділити на дві групи: екзогенні — зовнішні, пов’язані з нормативними вимогами, споживчими очікуваннями та міжнародними стандартами, та ендогенні — внутрішні, зумовлені потребами бізнесу в підвищенні ефективності управління, якості продукції та конкурентоспроможності.

До екзогенних факторів належать:

- вимоги законодавства (зокрема, гармонізованого з європейським),
- потреба в інформуванні споживачів щодо походження та безпечності продукції,

– необхідність забезпечення оперативного вилучення небезпечних або неякісних продуктів з ринку.

До ендогенних факторів відносяться:

- можливість ідентифікації та аналізу причин виникнення невідповідностей,
- забезпечення ефективної реалізації принципів системи управління безпечністю харчових продуктів на основі аналізу ризиків (НАССР),
- підвищення внутрішньої ефективності бізнес-процесів і довіри до бренду з боку партнерів і споживачів.

Формування прозорого та надійного механізму простежуваності є невід’ємною складовою сучасного аграрного бізнесу, що прагне відповідати як вимогам внутрішнього ринку, так і стандартам міжнародної торгівлі (рис. 2.13)



Рис. 2.13. Спонукальні фактори для забезпечення інформаційного ланцюгу відстежування просування продуктів харчування

Джерело: сформовано автором на підставі узагальнення [27].

Виробники сільськогосподарської продукції на практиці можуть застосовувати цифрові системи відстежування процесів просування продуктів харчування на базі відповідного адаптованого під виробника програмного забезпечення, наприклад автоматизовані системи, інтегровані системи управління, корпоративні інформаційні системи, системи ERP/CRM [28], ERP від VJET [29] тощо.

Таким чином, нормативно-законодавча база передбачає впровадження і функціонування в Україні європейської моделі гарантування безпеки і якості продуктів харчування, за якої всі оператори ринку харчових продуктів і виробники сільськогосподарської продукції несуть відповідальність за безпечність та якість виробленої продукції. Крім того виробникам необхідно попіклуватися про реєстрацію потужності та/або отримання експлуатаційного дозволу. Експлуатаційний дозвіл – це дозвільний документ з необмеженим строком дії для виробників сільськогосподарської продукції та продуктів харчування тваринного походження, який видають Головні управління Держпродспоживслужби за місцем реєстрації оператора ринку, адміністративний збір видачу такого дозволу справляється до Державного бюджету України. Державна реєстрація виробничої потужності поширюється на ті потужності з виробництва або обігу сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, на які не вимагається отримання експлуатаційного дозволу (наприклад: ресторан, кафе, точки роздрібної торгівлі). Державна реєстрація також здійснюється територіальними органами Держпродспоживслужби, проте вже на безоплатній основі [27].

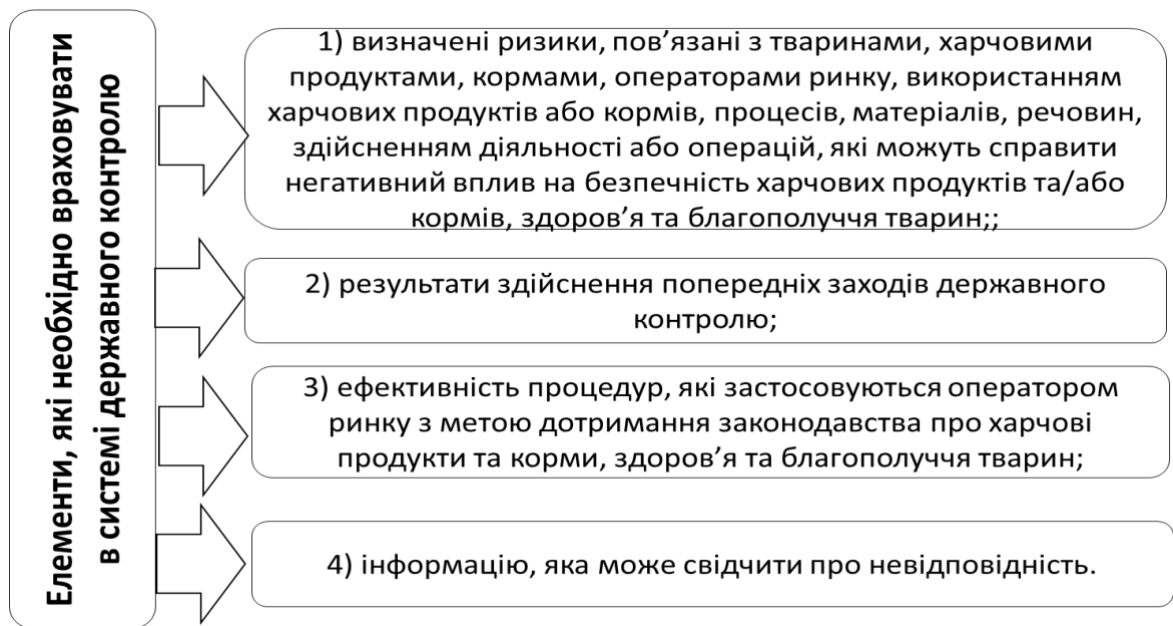


Рис. 2.16. Основні елементи ризик-орієнтованого підходу в системі державного контролю у сфері бізнесу та виробництва харчових продуктів
Джерело: [30].

У контексті забезпечення безпечності продуктів харчування, державний контроль у сфері агробізнесу здійснюється на засадах ризик-орієнтованого підходу (рис. 2.14).

Важлива роль у регулюванні безпечності та якості продукції аграрної сфери належить державі, яка забезпечує даний процес за рахунок використання дієвих інструментів, а саме [30]:

- встановлення санітарних вимог та норм, як до процесів господарювання, так і до кінцевих результатів виробництва у вигляді продукції сільськогосподарської та продовольчої продукції;
- встановлення вимог та контроль за станом здоров'я працівників;
- видача або скасування дії експлуатаційного дозволу;
- інформаційне забезпечення виробників і споживачів щодо безпечності та якості продуктів харчування;
- покарання у разі порушення норм безпечності та якості продуктів харчування, в тому числі заборона подальшої господарської діяльності тощо.

2.2. Оцінка цифрової трансформації Причорноморського регіону та її вплив на системи управління

Стратегія соціально-економічного розвитку регіонів України є базовим документом, що окреслює його місію, стратегічні і оперативні цілі, визначає ключові соціально-економічні проблеми і обмеження а також можливості та тенденції, що впливатимуть на формування і використання ресурсного та виробничого потенціалу що в сукупності дозволяють окреслити основні напрямки стратегічного розвитку на перспективу, головні завдання, способи їх реалізації та механізми вертикальної і горизонтальної координації.

Стратегії та стратегічні плани розвитку регіонів виконують роль орієнтирів для формування середньострокових планів розвитку регіонів та адміністративно-територіальних одиниць та слугують базою для планування і розподілу коштів регіональних бюджетів.

Стратегічні проекти є доповнюючими документами стратегічного типу, що направлені на реалізацію визначених цілей стратегічного розвитку регіону, в якому уточнюється «комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем регіонального розвитку, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом установлених строків» [31].

Синергія стратегічних документів, проектів і програм, якісне науково-методичне забезпечення їх формування, рівень забезпеченості та взаємоузгоженості ресурсів і виконавців, спрямованих на їх реалізацію є базовими основами ефективності розвитку регіону, його конкурентоспроможності та адаптивності в довгостроковій перспективі.

Дослідження наукових праць, присвячених оцінці процесів стратегування та реалізації державної на регіональних стратегій в Україні дозволило зробити висновок про недосконалість нормативно-правового,

організаційно-адміністративного, виконавчого та ресурсного забезпечення даних процесів.

У сучасних умовах стратегування регіонального розвитку в Україні виступає ключовим інструментом реалізації державної регіональної політики, спрямованої на збалансоване соціально-економічне зростання, подолання територіальних диспропорцій і підвищення конкурентоспроможності регіонів. Цей процес охоплює формування, впровадження та моніторинг регіональних стратегій розвитку, що мають враховувати особливості кожного регіону, його ресурсний потенціал та економічну структуру.

Вплив процесів стратегування на розвиток бізнесу проявляється у кількох важливих напрямках:

- сприяння підприємницькому середовищу, сформульовані регіональні пріоритети створюють передбачувані умови для бізнесу, полегшують доступ до інфраструктури, адміністративних послуг і фінансування;
- інституційна підтримка бізнесу через створення індустріальних парків, кластерних об'єднань, бізнес-інкубаторів, центрів підтримки інновацій тощо;
- залучення інвестицій: Узгодженість стратегічних планів із державною політикою стимулює інвесторів, які бачать довгострокову логіку регіонального розвитку та гарантії підтримки;
- формування партнерських відносин, включаючи публічно-приватне партнерство, залучення до дорадчих рад та дорадчих органів при органах влади;
- доступ до донорських і європейських програм, що є передумовою для отримання міжнародної технічної допомоги та фінансування з боку ЄС, що відкриває додаткові можливості для бізнесу в регіонах.

Ефективність розроблених стратегічних документів розвитку регіону та якість їх виконання окрім чіткої інтегрованості й узгодженості їх як між собою, так і з іншими стратегічними та нормативно-правовими документами

залежить від дотримання основних методологічних принципів, що наведені на рис. 2.17.

Результати дослідження більш ніж 10 розроблених регіональних стратегій підтверджують їх відносну відповідність наведеним принципам. Проте, процеси реалізації стратегій підтверджують, що у більшості випадків принципи дані принципи не дотримуються у повному обсязі а залишаються декларативними. Найбільш проблемним є дотримання принципу інноваційності, що вимагає від органів публічного управління як повної та всеосяжної підтримки інноваційних проектів регіонального розвитку, так і внесення якісних змін в процеси, процедури та методи роботи.

Додатковими принципами, що лише частково враховуються при формування реалізації регіональних проектів і програм можна вважати принципи:

- принцип державно-приватного партнерства, що передбачає активну взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктів бізнесу при проектуванні сучасних моделей розвитку регіону та створення спільних проектів регіонального розвитку;

- принцип соціальної домінантності, що передбачає «розгляд будь-яких стратегічних рішень та будь-яких програмних документів регіонального і муніципального стратегічного планування і управління крізь призму досягнення головної мети – підвищення рівня і якості життя населення, що проживає на даній території» [36].

Аналізуючи якість розроблених стратегій соціально-економічного розвитку областей на період 2016-2020 років можна відмітити, що попри певні позитивні аспекти порівняно з попередніми стратегіями, суттєвим недоліком стратегій розвитку регіонів до 2020 року залишилася обмеженість показників та механізмів моніторингу їх ефективності, що породжує безвідповідальність за їх виконання. Індикативні показники реалізації стратегії у частині регіональних стратегій відсутні, в інших – їх є обмежена кількість що не у

повному обсязі не відображає рівень досягнень у сфері соціально-економічного розвитку.



Рис. 2.17. Методологічні принципи стратегічного планування у сфері регіонального розвитку

Джерело: [33].

Досвід реалізації регіональної політики у країнах ЄС показує, що важливою умовою оцінювання ефективності регіонального розвитку та

відповідної регіональної політики, результати якого враховуються у наступному плановому періоді є комплексний підхід, що охоплює такі зрізи: ефективність розвитку регіону за критеріями отриманого економічного, екологічного та соціального ефекту; результативність регіональних органів, що визначається рівнем досягнення планових показників а також оцінка їх діяльності громадянським суспільством. У цьому контексті погоджуємося з науковцями інституту регіональних досліджень, що пропонують розробити критерії та показники оцінки регіональної політики та ефективності реалізації стратегічних планів розвитку регіонів із верифікацією наступних даних:

«- показники результативності реалізації стратегічних цілей та пріоритетів державної та регіональної політики;

- показники ефективності окремих інструментів ДРП;

- показники результативності політики в частині отримання економічних, соціальних, екологічних та інших ефектів (за темпами економічного зростання та шляхом порівняння середньоукраїнських показників);

- показники результативності діяльності регіональних та місцевих органів влади, т.ч. шляхом її оцінки громадськістю» [33, с.29].

Для визначення результативності стратегій соціально-економічного розвитку регіонів здійснено оцінку досягнення основних індикаторів, зазначених у стратегіях на прикладі областей Причорноморського регіону. У таблиці 2.5 наведено планові та фактичні індикатори реалізації стратегій соціально-економічного розвитку Миколаївської, Одеської та Херсонської областей до 2021 року.

Таблиця 2.5

Планові та фактичні індикативні показники реалізації стратегії соціально-економічного розвитку областей Причорноморського регіону
за 2016-2022 роки

Індикатори		Одеська область		Миколаївська область		Херсонська область	
		план	факт	план	факт	план	факт
1.	ВРП у розрахунку на одну особу, грн.	50369	92823	46363	86650	34915	66973
2.	Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн.	33325	93001	34137	81870	29770	73624
3.	Обсяг прямих іноземних інвестицій у розрахунку на одну особу, дол. США	1050	518	438	139	455	314
4.	Експорт товарів у розрахунку на одну особу, дол. США	950	870	2123	1790	387	318
5.	Кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. наявного населення	98	85	90	81	78	74
6.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, % до обсягу реалізованої продукції	4,7	1,3	6,5	1,4	8,9	1,9
7.	Забезпеченість населення лікарями всіх спеціальностей у розрахунку на 1000 осіб населення	50,8	36,2	39,6	27,1	38,4	25,3
8.	Рівень смертності на 1 тис. населення . проміле	5,2	14,7	13,7	15,9	14,1	16,7
9.	Рівень безробіття за методологією Міжнародної організації праці,%	5,2	7,1	7,6	10,7	8	11,3

Джерело: згруповано автором за [34; 35; 36].

За даними таблиці визначено рівень досягнення індикативних показників, станом на кінець 2022 року, результати розрахунку яких наведено на рис. 2.18.

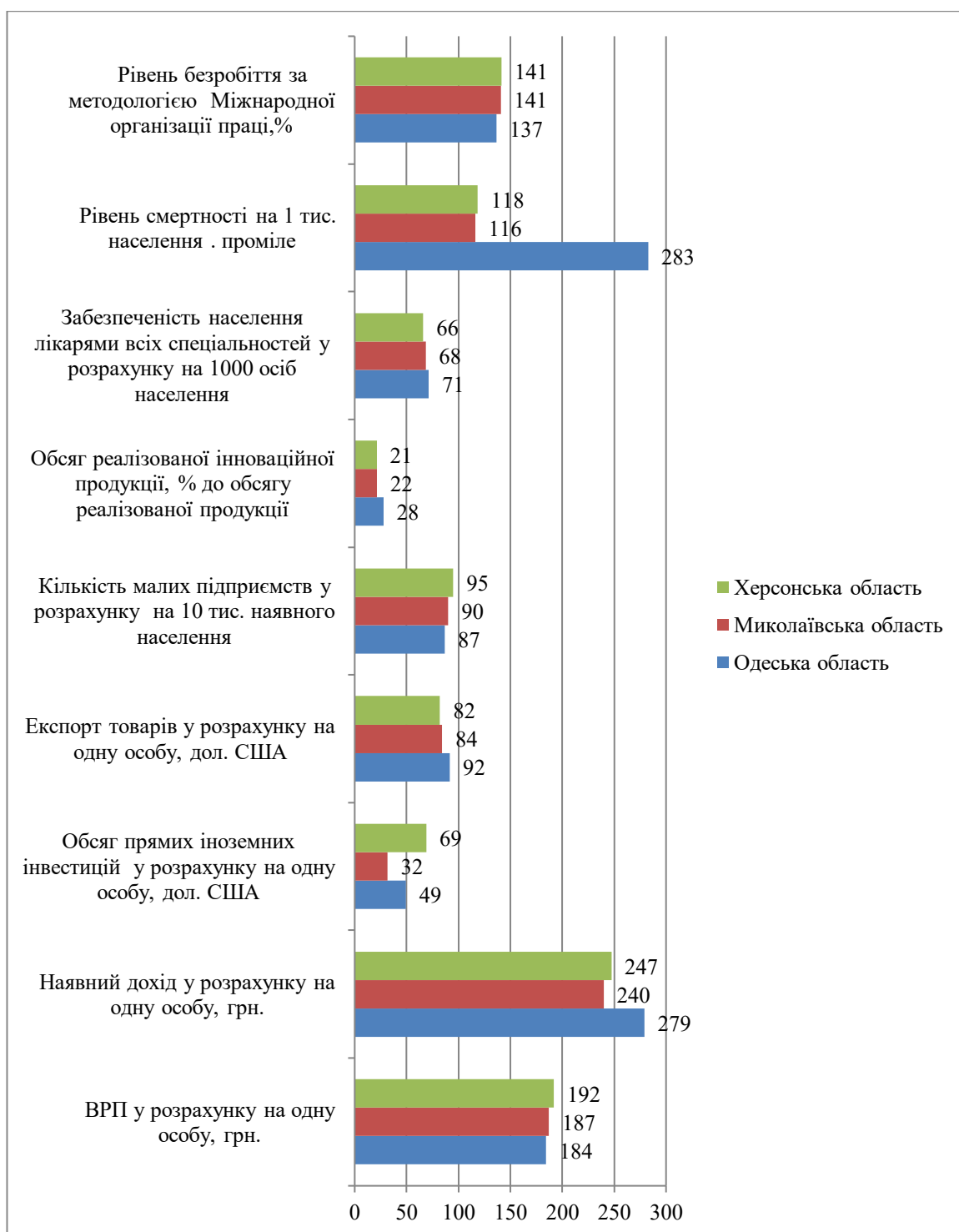


Рис. 2.18. Рівень виконання Стратегій соціально-економічного розвитку на період 2016-2022 року в областях Причорноморського регіону за основними індикаторами

Джерело: розраховано автором

Як показали результати розрахунків, суттєве перевиконання в усіх областях за показниками, що залежать від рівня інфляції (ВРП, доходи) а

також за показниками, що є дестимуляторами економічного і соціального розвитку, а саме: перевищено показники смертності, зокрема в Одеській області майже у три рази та рівень безробіття, що вищий за очікуваний на 37% в Одеській області та на 41% в Миколаївській та Херсонській областях. Натомість, показники, що характеризують якість економічної і соціальної політики у регіоні суттєво відстають від очікуваних за результатами реалізації стратегій. Зокрема, обсяги прямих іноземних інвестицій складають лише 49% очікуваних в Одеській області, 32% в Миколаївській та 69% в Херсонській. Найнижчим за досліджуваний період є рівень виконання планових індикаторів інноваційного розвитку, що в усіх областях складає у середньому 25% заявленого. Також проблеми спостерігаються в сфері медицини. Де рівень забезпеченості населення лікарями усіх спеціальностей складає в середньому 68%. В сфері нарощування експортного потенціалу також не досягнуто планових індикаторів.

Отже, результати соціально-економічного розвитку регіонів України за період 2016-2022 роки показали суттєві невідповідності між декларованими цілями та досягненнями у розвитку регіонів, що свідчить про недостатнє обґрунтування обраних стратегій, відсутність дієвих механізмів їх реалізації в умовах змін, недостатність рівень гнучкості та адаптивності місцевих органів влади в кризових умовах.

Також можна зробити висновок про недостатню ефективність стратегічного розвитку таких напрямків як інвестиційно-інноваційна діяльність, розвиток промислового потенціалу регіонів, диспропорції у забезпеченні соціальної складової, зокрема медицини. У цьому контексті погоджуємося з думкою Сторонянської І. З., «що в умовах динамічного суспільного розвитку стратегування регіонального розвитку мало б будуватися не лише з урахуванням двох взаємопов'язаних принципів: інноваційності (рішення, що ухвалюються регіональними/місцевими органами влади, засади, на яких будується місцева політика та напрями вирішення регіональних/місцевих проблем, повинні мати чіткий інноваційний

вектор) та розвитковості (проекти регіонального/місцевого розвитку, ухвалені відповідними органами влади, повинні створювати кумулятивний ефект для започаткування інших проектів з розвитку громади, а не бути суто декларативними), але й на пріоритетах просторової згуртованості та інклюзивності сталого соціально-економічного розвитку» [37, с. 97].

Для оцінки ефективності реалізації стратегій регіонального розвитку, на нашу думку, необхідно удосконалити механізми моніторингу процесів реалізації стратегічних завдань, що дозволить виявляти відхилення, визначати їх причини та примати рішення щодо внесення коректив у стратегії, плани або процеси їх реалізації. Для цього важливим є розробка чітко регламентованих індикаторів моніторингу регіональних стратегій, що є відносно уніфікованими по регіонах та формування відповідних статистичних цифрових платформ, що відображатимуть процеси розвитку регіонів у режимі реального часу (щоквартальна, щорічна звітність). Такий підхід може стати дієвим інструментом регіональної політики та сприятиме підвищенню якості стратегічних і поточних рішень на різних рівнях державного управління. Важливою умовою ефективності зазначеної системи моніторингу має стати розроблення її цифрового аналогу на базі відповідних цифрових платформ.

У якості індикаторів ефективності реалізації стратегій регіонального розвитку, на нашу думку, можуть виступати показники та індикатори сталого розвитку, адаптовані експертами агентства Організації Об'єднаних Націй, що спеціалізується на питаннях розвитку ПРООН до особливостей соціального та економічного розвитку України та її регіонів до «Цілей сталого розвитку» а також міжнародних конвенцій. До яких приєдналася Україна. Експерти здійснюють моніторинг цілей сталого розвитку регіонів України та країни в цілому, проте результати такого моніторингу не прив'язані до стратегій регіонального розвитку та процесів їх реалізації.

Варто зазначити, що більшість індикаторів, які застосовуються для комплексного дослідження регіонів на їх шляху досягнення цілей сталого розвитку є відносними показниками, що об'єктивно оцінюють досягнення

кожного регіону в соціальній, економічній та екологічній сфері і є зручними для здійснення порівняльної оцінки. Проведені дослідження підтверджують думку науковців, що «потреба зміни підходу до стратегічного управління розвитком регіонів в нашій державі назріла вже давно, проте сьогодні вона аргументується не лише низьким рівнем економічного розвитку регіонів, а й необхідністю економічної інтеграції нашої держави до ринку ЄС та включення у глобальні ланцюги формування доданої вартості, що вимагає руху вітчизняної економічної системи в напрямі тенденцій європейських країн» [38].

В умовах трансформаційних процесів в економіці України та зростаючої ролі підприємництва як драйвера регіонального розвитку постає об'єктивна потреба зміни підходів до стратегічного управління розвитком регіонів. Традиційні адміністративно-територіальні моделі управління не відповідають сучасним викликам, таким як нерівномірність розвитку територій, міграція трудових ресурсів, недостатня інвестиційна привабливість та низький рівень залучення бізнесу до формування регіональних стратегій. Такий підхід сприятиме формуванню самодостатніх, конкурентоспроможних і інноваційно орієнтованих регіональних економік, здатних ефективно інтегруватися у національну та глобальну економічну систему.

Важливим доповненням розроблених регіональних стратегій на 2021-2027 роки є обов'язкова екологічна оцінка – тобто документ, що засвідчує проходження процедури «визначення, опису та оцінювання наслідків виконання документів державного планування для довкілля, у тому числі для здоров'я населення, виправданих альтернатив, розроблення заходів із запобігання, зменшення та пом'якшення можливих негативних наслідків, яка включає визначення обсягу стратегічної екологічної оцінки, складання звіту про стратегічну екологічну оцінку, проведення громадського обговорення та консультацій (за потреби – транскордонних консультацій), врахування у документі державного планування звіту про стратегічну екологічну оцінку, результатів громадського обговорення та консультацій, інформування про

затвердження документа державного планування» [39]. Даний закон внесено у контексті забезпечення реалізації «Цілей сталого розвитку України» та інших документів у сфері екологічної безпеки на державному та регіональному рівні.

Додатковою рекомендацією до процесу формування стратегій регіонального розвитку, що міститься у пропозиціях до розроблення та оцінки стратегій є визначення смарт-спеціалізації регіонів. Зокрема, у затвердженій Методиці розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, Смарт – спеціалізація визначається як «підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні» [31].

Введення даного терміну та процедур зумовлено необхідністю поступової уніфікації принципів та методів регіональної політики України з підходами, що застосовуються у ЄС. Ефективність реалізації проектів Смарт-спеціалізації у регіонах на даний час оцінити важко, оскільки проекти лише прийняті до реалізації. Окрім того, в умовах війни реалізація проектів у більшості регіонів законсервована через потреби першочергового вирішення постійно виникаючих поточних проблем. Проте, започаткування даного підходу є важливою та корисною після перемоги, коли постане завдання відбудови, а у деяких регіонах повного реінжинірингу економічних систем.

Станом на початок 2021 року у всіх областях України (без урахування тимчасово окупованих територій) розроблено Стратегії соціально-економічного розвитку на 2021-2027 роки та передано на затвердження Урядом. Також у контексті реформи децентралізації кожна територіальна громада також розробляє стратегію соціально-економічного розвитку, що є

основою для формування місцевих проектів і програм а також формування і розподілу місцевих бюджетів.

Згідно Методичних рекомендацій у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» процес розробки та зміст стратегій територіальних громад, в цілому, відповідає загальним компонентам регіональної стратегії та включає: «вступ; профіль громади; SWOT-аналіз; сценарії розвитку громади; стратегічне бачення розвитку громади (візія); стратегічні, оперативні цілі та завдання; узгодженість з державними, регіональними та місцевими документами стратегічного характеру; система моніторингу та оцінювання стратегії; план реалізації стратегії» [40].

Попри певні позитивні ознаки та тенденції щодо удосконалення процесів стратегічного проектування і планування, вітчизняні науковці відмічають ряд «пробілів» у законодавчому, інституційному та організаційному забезпеченні стратегій та проектів регіонального розвитку, серед яких:

- надмірна формалізація процедур розробки стратегій та стандартизовані вимоги до їх складу і структури призводять до певного ігнорування окремих регіональних можливостей і проблем, недостатнього урахування наявного потенціалу та ресурсів;

- недостатній рівень кваліфікацій та навичок стратегічного планування та проектного менеджменту в органах регіонального управління та, особливо, в органах місцевого самоврядування, що знижує якість розроблених стратегій, проектів і програм;

- відсутність чіткої узгодженості між стратегіями, проектами і програмами регіонального розвитку, які в ідеалі повинні бути взаємодоповнюваними та створювати синергійний ефект для розвитку регіонів і територій. Натомість, більшість проектів розробляється у відриві від стратегічних цілей і завдань, що викликає конфлікт інтересів, труднощі у розподілі ресурсів, зокрема бюджетних;

- декларативний характер більшості стратегій та орієнтація у першу чергу на кількісні показники;
- залишковий принцип фінансування проектів і програм, що є результатом неефективного розподілу коштів регіонального розвитку;
- низький рівень відповідальності місцевих органів влади за процес реалізації стратегій, проектів і програм перед громадами, що зумовлений розмитістю повноважень та відповідальності у виконавчих органах, відсутністю чітких критеріїв ефективності, недосконалістю систем моніторингу;
- конфлікт інтересів при визначенні пріоритетів фінансування проектів і програм та недосконалість механізмів залучення бізнесу, наукової спільноти та інститутів громадянського суспільства в процеси управління та спільного інвестування проектів регіонального або місцевого значення.

Наведені чинники знижують результативність та практичну цінність регіональних стратегій і проектів і потребують оптимізації, зокрема на основі формування та інтегрування цифрових моделей управління регіональним розвитком в публічне управління.

Рівень розробки та реалізації проектів і програм регіонального розвитку протягом 2016-2022 років також характеризується низьким рівнем виконання планових показників та їх практичним спрямуванням на розв'язання стратегічних завдань. Як зазначають експерти міністерства розвитку громад і територій, результати аналізу показали, що «жодної копійки з ДФРР регіони не спрямували у 82% завдань регіональних стратегій розвитку, передусім тих, які мають прямий вплив на підвищення конкурентоспроможності регіональних економік. 35% проектів взагалі не передбачені відповідними планами заходів з реалізації регіональних стратегій. Територія впливу 63% проектів не перевищує розмірів однієї громади» [41].

Практична реалізація регіональних стратегій і програм залежить передусім від достатніх обсягів фінансування. Варто зазначити, що нові можливості для розвитку регіонів, і зокрема реалізації проектів і програм

регіонального та місцевого значення створила реформа децентралізації, яка реалізується з початку 2015 року. Бюджетна децентралізація, результатом якої є перерозподіл бюджетних ресурсів на користь громад сприяє реалізації проєктів, найбільш потрібних для розвитку громад і територій.

До основних проблем, що ускладнюють реалізацію регіональних проєктів на сучасному етапі, слід віднести затягнуті процедури погодження та затвердження, недостатню якість проєктного обґрунтування, невідповідність кошторисів фактичним потребам (занижені або завищені витрати), дисбаланс між обсягами делегованих повноважень і рівнем відповідальності виконавців, а також недостатній рівень фінансової дисципліни.

Проблемними питаннями, що порушуються в стратегіях розвитку регіонів, проте не достатньо ефективно вирішуються в процесі їх реалізації є низький рівень та значні міжрегіональні диспропорції інноваційного розвитку. Зокрема, інноваційна інфраструктура зосереджується переважно у великих містах, що мають напрацьовану базу у сфері більш розвинутої інноваційної інфраструктури та ІТ-кластерів та є науковими й академічними центрами. Серед них лідируючі позиції займають міста Київ, Харків, Одеса, Дніпро та Львів. В інших регіонах рівень розвитку інноваційної та ІТ інфраструктури є низьким, що негативно впливає на формування і розвиток інноваційної моделі регіонів та є одним з обмежувальних чинників для переходу реального сектору економіки до нових технологічних укладів.

З огляду на низький рівень інноваційної активності та інвестиційного клімату, проєкти регіонального розвитку повинні спрямовуватися у першу чергу на формування інноваційної та інфраструктурної бази розвитку регіонів, що матиме мультиплікативний вплив на всі розвиток всіх сфер народного господарства.

Таким чином, на основі проведених досліджень можливо узагальнити, що попри певні здобутки у формі впровадження ряду інституційних та фінансових реформ, та урахування основних недоліків в організації стратегічних процесів у попередні періоди, що знайшли своє відображення у

процесах, процедурах та структурі стратегій соціально-економічного розвитку на 2021-2027 роки, проблемними питаннями залишаються: механізми узгодження, координації та моніторингу виконання регіональних стратегій, проектів і програм у контексті їх відповідності специфічним проблемам розвитку регіонів та окремих адміністративно-територіальних одиниць із забезпечення їх конкурентного розвитку на засадах інновацій та цифровізації; невизначеність повноважень і відповідальності за відбір та реалізацію проектів регіонального розвитку; низький рівень гнучкості та адаптивності стратегій в умовах сучасного турбулентного середовища.

Важливою перевагою України стосовно можливостей розвитку підприємництва є особливість територіального розташування і шляхів транспортного сполучення із наявністю виходів до аграрних ринків Європи, Азії, Близького Сходу та Північної Африки.

«Попри постійні атаки з боку агресора, які спрямовані на знищення інфраструктури агросектора та створення продовольчої кризи, Україна забезпечує внутрішню продовольчу безпеку й далі зміцнює свої позиції на світовому ринку продовольства. Україна залишається надійним постачальником продовольства на світові ринки, попри постійні атаки з боку агресора, які спрямовані на знищення портової інфраструктури. За даними Мінагрополітики, у 2024р. Україна майже вийшла на показник експорту довоєнного періоду– 24,5т. млрд дол. США, що становить 59 % загального експорту. Завдяки роботі зернового коридору, який забезпечують ЗСУ, українські аграрії у 2024/25 маркетинговому році вперше за час війни мають прибуток від усіх видів зернових, оскільки реалізують вирощений урожай, виходячи з ринкової кон'юнктури, а не з фізичної можливості здійснювати експорт» [42].

Ще одним важливим фактором, що сприяє розвитку підприємницького потенціалу в Україні, є наявність трудових ресурсів. На початок 2022 року чисельність постійного населення країни становила близько 41 мільйона осіб, з яких 30,6% проживало в сільській місцевості. Це створює передумови для

розвитку підприємництва як у міських агломераціях, так і в сільських територіях, зокрема в аграрному секторі, сфері переробки та локальних виробництвах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність та структура постійного населення України

на 1 січня; тисяч осіб

	2010	2015 ¹	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ¹	Приріст 2022- 2010
Усього	45782,6	42759,7	42216,8	41983,6	41732,8	41418,7	40997,7	-4784,9
у тому числі								
чоловіки	21107,1	19787,8	19558,2	19455,3	19343,5	19195,4	19007,0	-2100,1
жінки	24675,5	22971,9	22658,6	22528,3	22389,3	22223,3	21990,7	-2684,8
Сільське населення	14513,4	13325,3	13084,6	12965,7	12832,2	12698,0	12542,9	-1970,5
у тому числі								
чоловіки	6789,2	6284,7	6194,4	6148,0	6093,5	6037,1	5972,8	-816,4
жінки	7724,2	7040,6	6890,2	6817,7	6738,7	6660,9	6570,1	-1154,1
Частка сільського населення, %	31,7	31,2	31,0	30,9	30,7	30,7	30,6	-1,1
у тому числі								
чоловіків	32,2	31,8	31,7	31,6	31,5	31,5	31,4	-0,8
жінок	31,3	30,6	30,4	30,3	30,1	30,0	29,9	-1,4
Населення у віці 16-59 років	29328,6	26613,3	25641,3	25293,7	24968,1	24618,9	24294,9	-5033,7
у тому числі								
чоловіки	14186,2	12962,7	12541,2	12391,8	12253,2	12100,6	11961,8	-2224,4
жінки	15142,4	13650,6	13100,1	12901,9	12714,9	12518,3	12333,1	-2809,3
Сільське населення у віці 16-59 років	8584,9	7911,9	7707,6	7605,9	7495,4	7386,7	7281,8	-1303,1
у тому числі								
чоловіки	4331,9	4007,0	3905,4	3858,5	3807,4	3756,4	3707,3	-624,6
жінки	4253,0	3904,9	3802,2	3747,4	3688,0	3630,3	3574,5	-678,5
Частка сільського населення у віці 16-59 років, %	29,3	29,7	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	0,7
у тому числі								
чоловіків	30,5	30,9	31,1	31,1	31,1	31,0	31,0	0,5
жінок	28,1	28,6	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	0,9
жінок	28,1	28,6	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	0,9

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя. Розрахунки (оцінки) чисельності населення здійснено на основі наявних адміністративних даних щодо державної реєстрації народження і смерті та зміни реєстрації місця проживання.

Джерело: сформовано автором на підставі [43].

Прийнято вважати, що у сільському господарстві зайнятими є переважно представники категорії сільського населення. За період 2010-2022 роки чисельність сільського населення України зменшилася на 1970,5 тис. осіб, таке зменшення відбулося пропорційно зменшенню загальної

чисельності постійного населення, яке за досліджуваний період склало 4784,9 тис. осіб. Станом на початок 2022 року частка населення працездатного віку (16-59 років) склала 59% серед якого 30% припало на сільське населення.

На початок 2022 року в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів України було зайнято 3604,7 тис. осіб у віці 15-70 років, що становило 23,1% зайнятого населення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Зайняте населення України за видами економічної діяльності

	2015	2018	2019	2020	2021
Усього	16443,2	16360,9	16578,3	15915,3	15610,0
Сільське, лісове та рибне господарство	2870,6	2937,6	3010,4	2721,2	2692,7
Промисловість	2573,9	2426,0	2461,5	2358,6	2313,2
Будівництво	642,1	665,3	699,0	664,4	690,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	3510,7	3654,7	3801,3	3648,7	3604,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	998,0	995,1	999,0	975,2	961,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	277,3	283,0	304,0	285,4	285,2
Інші види економічної діяльності	5570,6	5399,2	5303,1	5261,8	5062,4
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	17,5	18,0	18,2	17,1	17,3
Промисловість	15,7	14,8	14,8	14,8	14,8
Будівництво	3,9	4,1	4,2	4,2	4,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	21,3	22,3	22,9	22,9	23,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6,1	6,1	6,0	6,1	6,2
Тимчасове розміщування й організація харчування	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8
Інші види економічної діяльності	33,8	33,0	32,1	33,1	32,4

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя. Розрахунки (оцінки) чисельності населення здійснено на основі наявних адміністративних даних щодо державної реєстрації народження і смерті та зміни реєстрації місця проживання.

Джерело: сформовано автором на підставі [43].

За даними Державної служби статистики України, найбільша питома частка населення працездатного віку задіяна у сфері торгівлі, де значно менше фізичного навантаження на працівників ніж у сільськогосподарському виробництві. Сільськогосподарські роботи, нажаль мають певні особливості, що негативно впливають на бажання працювати у цій сфері.

Насправді, наявність робочої сили не означає відсутність загрози кадрового голоду для всіх сфер економіки України, у тому числі для розвитку

бізнесу, у найближчі роки. Демографічна ситуація в Україні, в цілому, вже значний проміжок часу, ще до війни, була загрозливою, адже чітко відстежувалася тенденція негативного природного приросту населення, смертність перевищувала народжуваність. Тобто факт наявності робочої сили для розвитку аграрної сфери ускладняється негативними демографічними тенденціями.

Органи Державної служби статистики України визначають чисельність постійного населення із врахуванням зареєстрованих осіб. Проте значна частина населення ще до війни виїхали за кордон на заробітки або для проживання. За оцінками експертів, фактична чисельність наявного населення в Україні значно менша за чисельність постійного населення.

Війна викликала посилення міграційних процесів в Україні. «Станом на 1 січня 2022 року в Україні проживало 34,5 млн громадян, натомість на кінець серпня – лише 27,8 млн. Про це йдеться в пояснювальній записці до проєкту державного бюджету на 2023 рік. Тобто за пів року великої війни чисельність тих, хто живе і працює в Україні, зменшилася на 6,7 млн. Частина виїхала за кордон, частина потрапила в окупацію» [44].

Справжні втрати в чисельності населення України за рахунок війни буде можливість точно порахувати тільки після її завершення. Директорка Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України Елла Лібанова зазначає, що «є чіткий зворотно-пропорційний зв'язок: що довше триватиме війна, то менше людей повернеться» [44].

Для розвитку економіки та бізнесу в Україні важливе значення має повернення тих хто виїхали за кордон під час війни та запровадження соціальних проєктів демографічного відродження, програм стимулювання народжуваності. Крім того, можливо розглядати варіанти залучення трудових мігрантів. Важливим завданням буде запровадження податкового стимулювання та державної підтримки, щоб сприяти залученню людських ресурсів до ведення бізнесу України.

Важливим аспектом потенціалу розвитку підприємництва України є освіта, зокрема наявність потужних закладів вищої освіти (ЗВО), що спеціалізуються на підготовці фахівців з підприємництва за даними Вступної компанії 2024 року налічується 100 закладів. Таким чином потенціал підприємництва України розкривається через наявний освітній потенціал, який необхідно характеризувати у тісному взаємозв'язку із науковою сферою.

Результати наукових досліджень сприяють інноваційному розвитку, збільшенню обсягів та розширенню різновидів виробництва конкурентоспроможної продукції. Працівники освітньо-наукової сфери надають інформаційні послуги для сфери бізнесу. На підставі такої взаємодії освіти, науки і бізнесу відбувається інноваційний розвиток та інтеграція національного підприємництва у світовий економічний простір.

Таким чином, Україна має ресурсний потенціал для розвитку підприємництва, проте, ефективний її розвиток потребує змін у ставленні до використання ресурсів (природних, людських, матеріально-технічних тощо) та впровадження ресурсозберігаючих технологій і органічного виробництва.

2.3. Механізм управління бізнесом в умовах цифрової трансформації

Механізм управління бізнесом в умовах цифрової трансформації зазнає суттєвих змін, що зумовлено активним впровадженням новітніх технологій, автоматизацією процесів, використанням великих даних (Big Data), хмарних рішень, штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT). Ці зміни потребують від підприємств не лише оновлення технічної інфраструктури, а й перегляду традиційних підходів до планування, організації, мотивації та контролю.

У центрі нового механізму управління повинно знаходитися даноцентричний підхід, а саме прийняття управлінських рішень, що базується на аналітиці, прогнозуванні та обробці великих обсягів інформації в реальному часі. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового

середовища, адаптувати бізнес-модель і підвищувати конкурентоспроможність.

Розвиток цифрової економіки та суспільства супроводжують процеси просування цифрових технологій в різні сфери життєдіяльності людини, у тому числі у підприємництво. Цифрові технології прискорюють організаційні та управлінські процеси підприємницької діяльності на основі їх зміщення із реального світу у віртуальний та активного використання цифрових інструментів (рис. 2.19).

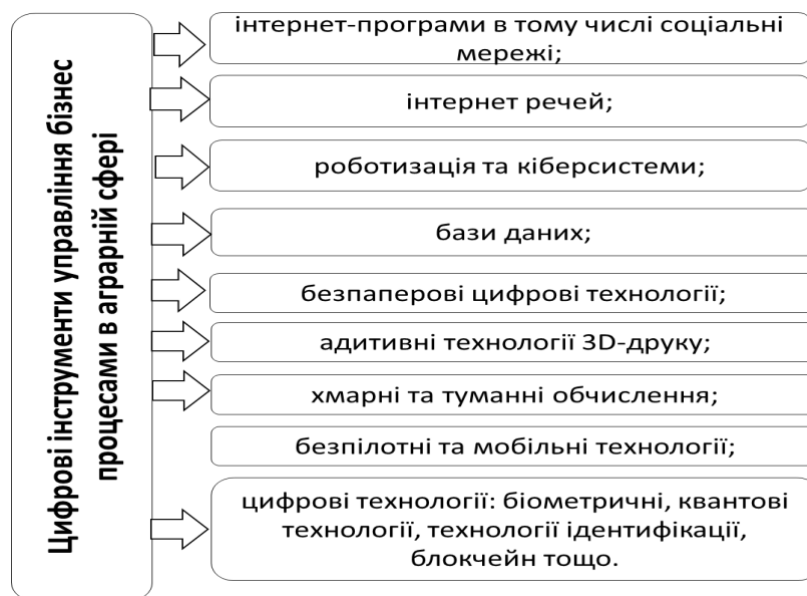


Рис. 2.19. Цифрові інструменти управління бізнес-процесами в підприємницькій діяльності

Джерело: [45].

В умовах цифрової економіки відбувається інтеграція цифрових інструментів у всі сфери бізнесу, що дозволяє змінити систему взаємодії суб'єктів бізнесу поряд із зміною особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямку європейської та євроатлантичної інтеграції, декарбонізації економіки, відновлення територіальних кордонів, верховенство права тощо.

Як вже зазначалося, глобалізаційні процеси мають тісний взаємозв'язок із розвитком бізнесу в Україні, впливаючи на інтеграцію національної економіки у світові ринки, сприяючи поширенню інноваційних технологій, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розширенню

можливостей для міжнародного партнерства. Водночас вони створюють як нові виклики, пов'язані з адаптацією до глобальних стандартів і змінами у зовнішньоекономічному середовищі, так і перспективи для сталого економічного зростання. Важливо, відмітити, що в умовах повоєнної відбудови бізнесу важливу роль відіграє концентрація виробництва.

В словнику економічних термінів за редакцією С. В. Мочерного визначено «концентрація виробництва – це зосередження виробництва одного чи декількох аналогічних видів продукції чи послуг у великих організаціях, у межах невеликого регіону» [46]. Таким чином концентрація виробництва пов'язана із розміром підприємств, організацій тощо.

Попередні дослідження свідчать, що концентрація впливає на ефективність виробництва [47]. Позитивний результат такого впливу пояснюється економією на постійних витратах, зменшенням розмірів питомих капіталовкладень та підвищенням рівня маневреності матеріальних ресурсів. Проте, надмірні розміри підприємств можуть сприяти збільшенню транспортно-логістичних витрат, підвищенням рівня ризику втрати контролю якості та дотримання технологічних вимог тощо.

В Україні процеси концентрації бізнесу пов'язані із формуванням агрохолдингів та трансформацій сільгосппідприємств. Ще у 2006 році академік Гєєць В. зазначав, що «реально в аграрному секторі вже почався процес концентрації землі і він є об'єктивним» [48].

Наступним важливим фактором, що впливає на розвиток бізнесу в Україні, є спеціалізація виробництва. Вона передбачає концентрацію ресурсів і зусиль підприємств на виробництві певних видів продукції або послуг, що дозволяє підвищити ефективність, якість продукції та конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Спеціалізація сприяє оптимізації виробничих процесів, зниженню собівартості, впровадженню інновацій та поліпшенню технологічних рішень. Крім того, вона відкриває можливості для поглиблення співпраці між

підприємствами в межах галузі та створення кластерів, що стимулюють розвиток регіональної економіки.

В умовах глобалізації та інтеграції України до світових економічних систем, спеціалізація виробництва стає ключовим чинником успішної адаптації бізнесу до вимог міжнародного ринку, а також залучення інвестицій та впровадження передових технологій.

Наприклад, спеціалізація аграрного виробництва характеризується зосередженням на виробництві або вирощуванні продукції певного виду. У сфері агробізнесу це може означати також виконання окремих видів робіт або надання спеціалізованих послуг. Загалом, спеціалізація виробництва передбачає концентрацію виробничої діяльності на конкретних видах продукції або на певних операціях, що дозволяє підвищити ефективність та якість кінцевого продукту.

Поряд із концентрацією та спеціалізацією аграрного виробництва важливо розглядати можливості кооперації як додатковий фактор розвитку агробізнесу в Україні. Кооперація, як окрема форма соціально-економічних взаємовідносин, є характерною для всіх економічних систем. В аграрній сфері вона представлена насамперед через діяльність сільськогосподарських кооперативів.

Кооперація передбачає об'єднання суб'єктів агробізнесу для здійснення спільної діяльності – виробництва, надання послуг та інших операцій – з метою досягнення спільних економічних цілей. Спочатку передбачалося, що кооперація набуде значної популярності серед селян та особистих селянських господарств, проте цей процес відбувається повільніше, ніж очікувалося. Основними економічними бар'єрами для розвитку кооперації в аграрній сфері залишаються: відсутність належного нормативно-правового та інституційного забезпечення, диспаритет цін на продукцію промислової та аграрної сфер, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень довіри серед потенційних учасників кооперативів. Подолання цих перешкод є ключовим

для активізації кооперативного руху в аграрному секторі та подальшого розвитку конкурентоспроможності українського агробізнесу.

В контексті дослідження системи управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації важливим є виокремлення економічних механізмів. Сам термін «економічний механізм» має різноманітні трактування. Найбільш узагальнений підхід дає можливість пояснити даний термін як складну, інтегральну систему або сукупність різноманітних факторів, форм прояву, інструментів та специфічних особливостей господарювання [49; 50].

В економічній літературі часто зустрічається термін «господарський механізм», який трактують як сукупність різних організаційних форм господарських процесів та їх взаємозв'язків, методів планування та факторів господарської діяльності тощо (рис. 2.20).

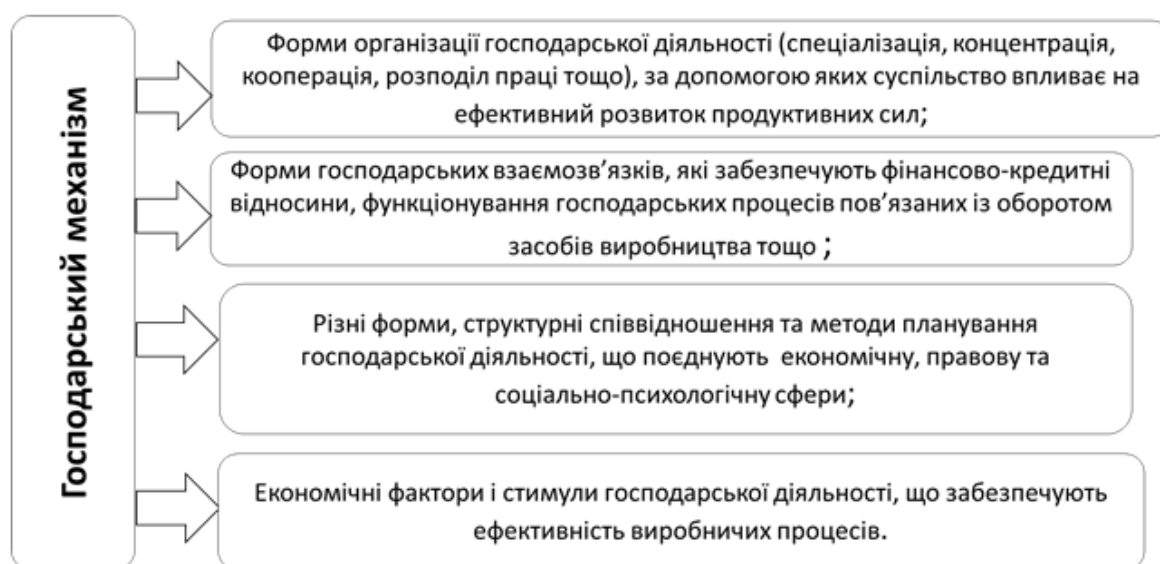


Рис. 2.20. Структурні компоненти господарського механізму

Джерело: узагальнено на підставі [49; 50].

Сутнісне навантаження терміну «економічний механізм» охоплює сукупність методів і факторів впливу, що регулюють господарську діяльність [51]. Літвінов О. С., Капталан С. М. пропонують «під економічним механізмом розуміти сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища» [52, с. 147]. А. О. Попова розкриває поняття

«економічний механізм – як систему видів і форм власності, методів ведення господарства, форм управління, інструментів і важелів регулювання, які визначаються об'єктивними і суб'єктивними умовами історичного етапу розвитку держави, існують для забезпечення ефективного функціонування підприємств і, водночас, як комплекс способів функціонування зазначеної системи» [53].

Таким чином, дослідження питання трактування терміну «економічний механізм» дозволяє стверджувати про відсутність єдиного підходу і розширює можливості трансформації даного поняття в контексті управління бізнес-процесами в умовах розвитку умов цифрової трансформації.

Для функціонування економічного механізму управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації важливе значення має його нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення. Формалізоване інституційне забезпечення формування політики управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації являє собою певну ієрархічну структуру (рис. 2.21).

Калініченко В. наголошує, що «Система менеджменту підприємства демонструє високу ефективність не тільки тоді, коли керівники підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми та види контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління підприємством знижує управлінську ефективність. Це пов'язано з тим, що за нових реалій ведення бізнесу значна частка створюваної підприємством вартості генерується нематеріальними активами, а неефективність системи управління призводить до автоматичного зниження потенціалу підприємства генерувати додану вартість» [55].



Рис. 2.21. Інституційне забезпечення формування політики управління бізнес-процесами підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації

Джерело: узагальнено на підставі [54].

Неправильно сформований економічний механізм між рівнями управління проявляється у таких проблемах:

- недостатня координація та комунікація, відсутність чітких правил і каналів обміну інформацією призводить до розбіжностей у цілях і пріоритетах різних рівнів управління, що ускладнює прийняття своєчасних і узгоджених рішень;

- дублікація функцій та конфлікти, нечіткий розподіл відповідальності і повноважень створює перетини в управлінських процесах, що знижує загальну продуктивність і підвищує ризик конфліктів;
- неефективне використання ресурсів, відсутність системного підходу до планування і контролю веде до перевитрат або недовикористання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів;
- затримки у прийнятті рішень, повільна реакція на зміни ринку і внутрішні виклики призводить до втрати конкурентних переваг і зниження прибутковості.

У результаті таких недоліків загальна управлінська ефективність бізнесу значно знижується, що позначається на його здатності до сталого розвитку, інноваційній активності та фінансовій стабільності.

Таким чином, характеризуючи економічний механізм управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації, важливим є відобразити його нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, а також специфічні компоненти викликані саме розвитком цифрової економіки та суспільства, а саме: цифрові інструменти, фактори розвитку та специфіку робіт в аграрній сфері (рис. 2.22)

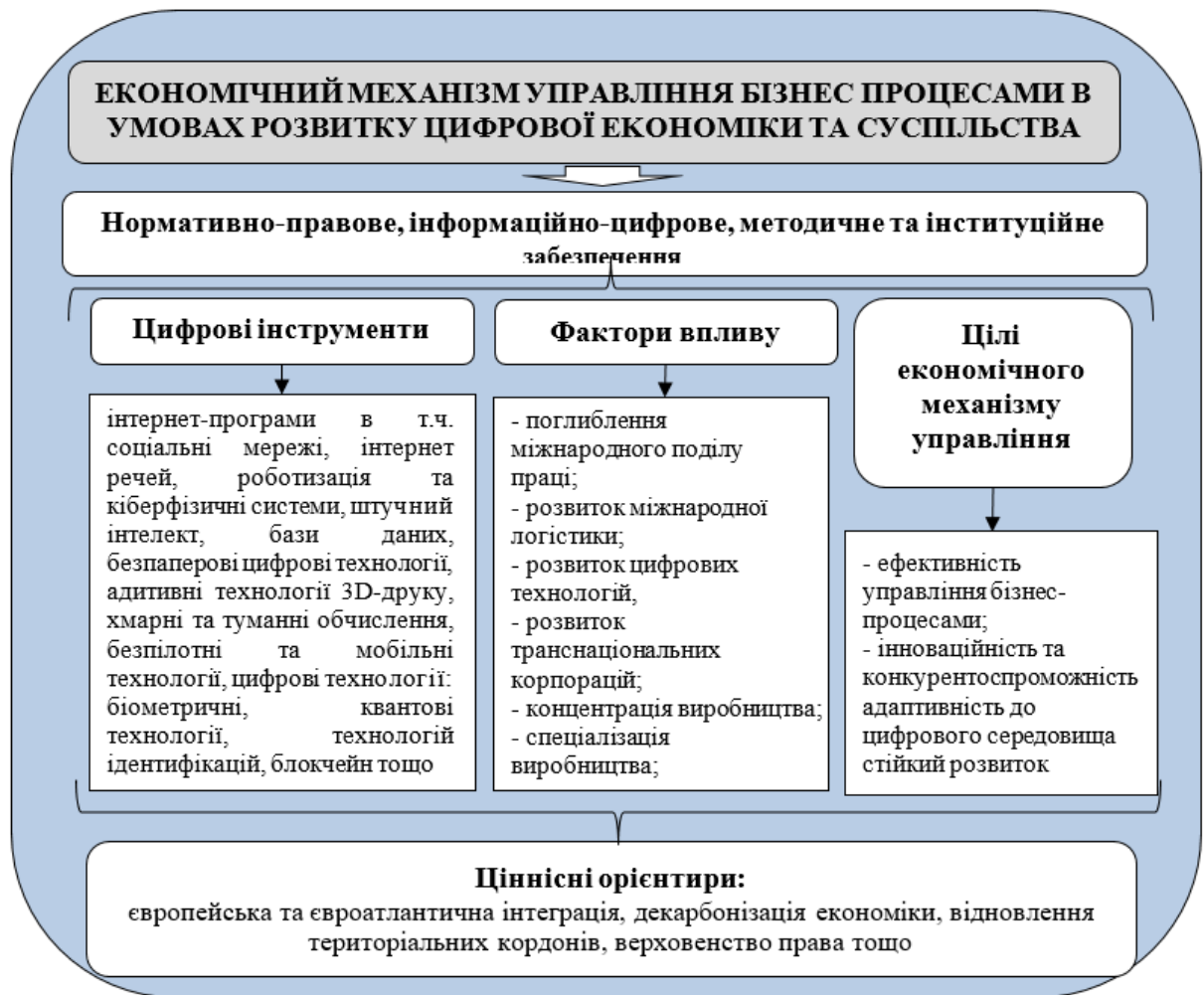


Рис. 2.22. Економічний механізм управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації

Джерело: запропоновано автором

Під економічним механізмом управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації необхідно розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування бізнесу, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові інструменти (фінансові та облікові сервіси; штучний інтелект; бази даних; E-commerce і продажі онлайн; хмарні та туманні обчислення; безпілотні та мобільні технології; комунікаційні платформи, інструменти для управління бізнес-процесами та цифрового маркетингу тощо), фактори впливу (розвиток єврологістики, цифрових технологій і транснаціональних корпорацій, концентрація, спеціалізація та кооперація) та специфічні особливості роботи

(тінізація, нестабільність та регуляторні бар'єри, ризикорієнтований підхід у сфері бізнесу), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, декарбонізації економіки, відновлення територіальних кордонів, верховенство права тощо.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційного дослідження досліджено передумови розвитку системи управління бізнес-процесами, здійснено оцінку потенціалу розвитку бізнесу в Україні та визначено економічний механізм управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. За результатами проведених досліджень, зроблено наступні висновки:

1. Дослідження передумов розвитку бізнесу в Україні показало, що в умовах війни розвиток підприємницької діяльності є важливою складовою національної та регіональної економік України, що формує підґрунтя для їх смарт-спеціалізації. Доведено, що розвиток підприємницької діяльності спроможне забезпечити не тільки продовольчу безпеку, а виступити платформою для забезпечення енергетичної, екологічної та, в цілому, економічної безпеки України. Аналіз світових рейтингів показав, що незважаючи на незначне зниження у 2024 році, Україна зберігає стабільні позиції у рейтингу глобалізації, що вказує на її активну участь у міжнародних процесах. Визначено, що високий рівень глобалізації відкриває для України нові можливості в торгівлі, інвестиціях, обміні знаннями та технологіями. Проте, для подальшого зростання важливо зосередитися на: поглибленні економічної інтеграції, розвитку цифрової інфраструктури, покращенні політичної стабільності та міжнародного співробітництва.

2. Аналіз свідчить, що оптова та роздрібна торгівля разом із промисловим сектором становлять найбільшу частку у структурі валової доданої вартості національної економіки України і виступають ключовими галузями, що

формують державний бюджет, оскільки їхня частка у загальному обсязі зведеного бюджету країни досягає 30%. Аналіз динаміки структурних часток валової доданої вартості доводить зростання вагомості оптової та роздрібної торгівлі у структурі формування України за досліджуваний період на 18,17%. Доведено, що негативним наслідком війни є скорочення сільського господарства у структурі формування валової доданої вартості України, так якщо в 2015-2021 роках сільське господарство у структурі займало 10-14%, то у 2023 році – 5,5%. Визначено, що за період дослідження кількість суб'єктів великого підприємництва скоротилась на 92 од., середнього підприємництва на 6306 од., малого підприємництва (з урахуванням мікро-підприємництва) на 445022 од., мікропідприємництва на 422130 од. В структурі малого та мікропідприємництва найбільшу питому вагу займають фізичні особи-підприємці (85,6% та 87,7% відповідно), а в структурі середнього підприємництва – середні підприємства 98,3%.

3. Наголошено, що важливою умовою розвитку бізнесу є експортна орієнтація. Так, у 2022 році експорт України зазнав значного скорочення через військові дії та руйнування інфраструктури. У 2024 році спостерігається поступове відновлення експортного потенціалу, зокрема в аграрному та металургійному секторах. Відновлення роботи морських портів та адаптація логістичних ланцюгів сприяли збільшенню обсягів експорту. Визначено, що війна в Україні призвела до зміни структури експорту деяких видів продукції: маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів з 18,86% у 2022 році до 0,58% у 2024 році, деревина і вироби з деревини з 28,06% до 3,52%. Адже спричинила зменшення обсягів заготівлі деревини, особливо у регіонах, де ведуться бойові дії, що вплинуло на доступність сировини для експорту. Аналіз показав, що серед топ-п'яти регіонів України, що забезпечують експорт товарів входить: Дніпропетровська (14,3%), Львівська (6,5%), Вінницька (4,7%), Київська (4,7) та м.Київ (27,3%), Полтавська (4,4%), які спеціалізуються на виробництві та експорті продукції машинобудування, харчової промисловості, сільського господарства, а також металургії та ІТ-

послуг. Однак, незважаючи на високий експортний потенціал регіонів-лідерів, необхідно зазначити, що коефіцієнт покриття імпорту експортом товарів є нижчим за 1, що свідчить про перевищення обсягів імпорту над експортом та зумовлює негативне сальдо зовнішньої торгівлі.

4. Аналізуючи глобалізаційні процеси як рушійну силу розвитку бізнесу в Україні, можна виокремити ключові стимулюючі фактори, серед яких цифрові технології та розвиток цифрової економіки займають особливе місце. Під впливом глобалізації в Україні відбувається стандартизація бізнес-процесів відповідно до норм та стандартів провідних країн світу, що зумовлено необхідністю впровадження єдиних підходів до управління процесами, які орієнтовані на інтереси людини та відповідають принципам сталого розвитку. Дослідження свідчать, що глобалізація сприяє виникненню загальних закономірностей соціально-економічного розвитку, зокрема формуванню систем управління бізнес-процесами. Світовий економічний простір із системою взаємопов'язаних бізнес-процесів має подвійне значення для українського підприємництва: з одного боку – це джерело натхнення та приклад для слабших гравців ринку, а з іншого – фактор залежності від потужних глобальних структурувань та холдингів.

5. Доведено, що рівень цифрової трансформації впливає на розвиток бізнесу в ньому. Здійснено оцінку цифрової трансформації Причорноморського регіону та її вплив на системи управління. Результати соціально-економічного розвитку регіонів України за період 2016-2022 роки показали суттєві невідповідності між декларованими цілями та досягненнями у розвитку регіонів, що свідчить про недостатнє обґрунтування обраних стратегій, відсутність дієвих механізмів їх реалізації в умовах змін, недостатність рівень гнучкості та адаптивності місцевих органів влади в кризових умовах. Визначено про недостатню ефективність стратегічного розвитку таких напрямків як інвестиційно-інноваційна діяльність, розвиток промислового потенціалу регіонів, диспропорції у забезпеченні соціальної складової, зокрема медицини.

6. Визначено, що одним із важливим фактором, що сприяє розвитку підприємницького потенціалу в Україні, є наявність трудових ресурсів. На початок 2022 року чисельність постійного населення країни становила близько 41 мільйона осіб, з яких 30,6% проживало в сільській місцевості. Це створює передумови для розвитку підприємництва як у міських агломераціях, так і в сільських територіях, зокрема в аграрному секторі, сфері переробки та локальних виробництвах. Аналіз показав, що на початок 2022 року в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів України було зайнято 3604,7 тис. осіб у віці 15-70 років, що становило 23,1% зайнятого населення. Доведено, що важливим завданням буде запровадження податкового стимулювання та державної підтримки, щоб сприяти залученню людських ресурсів до ведення бізнесу України.

7. Доведено, що результати наукових досліджень сприяють інноваційному розвитку підприємництва, збільшенню обсягів та розширенню різновидів виробництва конкурентоспроможної продукції. Працівники освітньо-наукової сфери надають інформаційні послуги для сфери бізнесу. На підставі такої взаємодії освіти, науки і бізнесу відбувається інноваційний розвиток та інтеграція національного підприємництва у світовий економічний простір. Доведено, що Україна має ресурсний потенціал для розвитку підприємництва, проте, ефективний її розвиток потребує змін у ставленні до використання ресурсів (природних, людських, матеріально-технічних тощо) та впровадження ресурсозберігаючих технологій і органічного виробництва.

8. Визначено, що під економічним механізмом управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації запропоновано розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування бізнесу, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові інструменти (фінансові та облікові сервіси; штучний інтелект; бази даних; E-commerce і продажі онлайн; хмарні та туманні обчислення; безпілотні та мобільні технології; комунікаційні платформи, інструменти для управління бізнес-процесами та цифрового маркетингу

тощо), фактори впливу (розвиток єврологістики, цифрових технологій і транснаціональних корпорацій, концентрація, спеціалізація та кооперація) та специфічні особливості роботи (тінізація, нестабільність та регуляторні бар'єри, ризикорієнтований підхід у сфері бізнесу), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, декарбонізації економіки, відновлення територіальних кордонів, верховенство права тощо.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Пархоменко Н. О. Вплив тенденцій розвитку глобального середовища на діяльність бізнес-систем. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Краєзнавство. Туризм»*. 2020. Вип. 12. С. 59–68.
2. Офіційний сайт KOF Swiss Economic Institute. Рейтинг країн світу за індексом глобалізації. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
3. Пивовар П. В., Макаренко О. М. Індекс doing business як індикатор розвитку бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 4. 2022. С.76–83.
4. Doing Business. Ukraine. The World Bank Group, All Rights Reserved. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/ukraine>
5. DOING BUSINESS. Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=7e690db6-302f-48dd8c28-01cf383c4264&title=DoingBusiness>
6. Світовий банк більше не буде публікувати рейтинг Doing Business. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/16/677899/>
7. World Competitiveness Ranking. URL: <https://bit.ly/3I62I2k>
8. Україна за два роки піднялась на 32 позиції в глобальному рейтингу за індексом соціального прогресу, – Мінсоцполітики. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-za-dva-roki-pidnyalas-na-32-poziciyi-v-globalnomu-rejtingu-za-indeksom-socialnogo-progresu-minsocpolitiki>

9. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

10. Гадзало Я. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання: Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України 29 листопада 2023 р. 58 с.

11. Релокація бізнесу: Державна підтримка та досвід компаній. URL: <https://eba.com.ua/relokatsiya-biznesu-derzhavna-pidtrymka-ta-dosvid-kompanij/>

12. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва: статистичний збірник, 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 664 с.

14. Карпюк Г. І. Основи підприємництва: навч. посіб. Рекомендовано до видання навчально-методичною радою професійної (професійно-технічної) освіти Донецької області (протокол № 1 від 27.10.2020 р.). 2021. 108 с. URL: <http://surl.li/tlzh>

15. Управління бізнес-процесами (Business Process Management). URL: <http://surl.li/eofao>

16. Башнянин Г. І., Лазур П. Ю., Медведєв В. С. Загальна економічна теорія; Спеціальна економічна теорія. Ч.1; Ч.2. Київ: Ніка-Центр; Ельга, 2002. 527 с.

17. Хохлов Н. Глобализация экономики в ракурсе эволюции отношений собственности. *Экономика Украины*. 2004. № 2. С. 66–72.

18. Перехідна економіка: підручник / В. М. Геєць, Є. Г. Панченко, Е. М. Лібанова та ін.; За ред. В. М. Гейця. Київ: Вища шк., 2003. 591 с.

19. Кірієнко О. М., Кобзар Н. І., Андрейчикова А. М. Вплив глобальних світових тенденцій на розвиток економіки України. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 6. С. 39–43.

20. Сталий розвиток. Вікіпедія. URL: <http://surl.li/alddz>
21. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
22. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
23. Держпродспоживслужба України. Офіційний сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/>
24. ІТ-платформі LIGA360. Офіційний сайт. URL: <https://ligazakon.net/>
25. Нові електронні видання для керівників і бухгалтерів з практичними рішеннями з проблемних питань URL: <https://uteka.ua/ua/>
26. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. URL: https://biz.ligazakon.net/news/213244_agrobznes-pd-chas-vyni-yak-pobuduvati-efektivnu-dyalnst-ta-na-shcho-zvernuti-uvagu
27. Вжити та нагодувати світ. Українським аграріям не вистачає на посівну близько мільярда доларів. Як галузь рятується за рахунок кредитів у банках. URL: <http://surl.li/emmqp>
28. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>
29. Де народилася ваша їжа. Агромакет. URL: <https://agrotimes.ua/article/de-narodilasya-vasha-yizha/>
30. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 19. ст. 98. (поточна редакція – 20.11.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
31. Найкраща ERP/CRM UGLA. URL: <http://surl.li/ekqkr>
32. ERP ВІД ВJET – комплексне рішення для управління та розвитку бізнесом. URL: <http://surl.li/ekqlo>
33. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я

та благополуччя тварин: Закон України від 18 травня 2017 р. № 2042-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 31. ст. 343. (поточна редакція – 20.11.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text>

34. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. Затв. М-ва юстиції України від 26 квітня 2016 р. № 632/28762. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>

35. Готра В. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку регіону як засобу реалізації їх потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2019. Вип.2(54). С. 49–54.

36. Кухарська Н. О. Стратегування соціально-економічного розвитку регіону як новий підхід до розробки і реалізації стратегій регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3. С. 22–28.

37. Механізми реалізації регіональної політики: оцінка ефективності та напрями удосконалення: монографія / наук. ред. С. Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2018. 205 с.

38. Стратегія соціально-економічного розвитку Одеської області до 2020 року. URL: https://oda.odessa.gov.ua/odeska_oblast_ta_oda/sotsialno-ekonomichni_ta_kulturnyi_rozvytok/strategiia_ekonomichnoho_ta_sotsialnoho_rozvytku_oblasti_do_2020_roku.html?=&print

39. Стратегія соціально-економічного розвитку Миколаївської області до 2020 року. URL: <http://www.mk.gov.ua/ua/economy/strateg>

40. Стратегія соціально-економічного розвитку Херсонської області до 2020 року. URL: <http://khoda.gov.ua/strategiya-rozvitku-2020>

41. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми

імплементції: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І. З. Львів, ІРД НАНУ. 2021. 155 с.

42. Вимірювання досягнення цілей сталого розвитку регіонами України: вибір індикаторів та визначення базових рівнів. Київ, 2019. 276 с.
URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/trackingprogress-on-SDGs-for-the-regions-of-Ukraine.html>

43. Лещух І. В., Патицька Х. О. Інноваційний потенціал регіонів України в контексті формування стратегій смарт-спеціалізації: наукова доповідь. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2020. 99 с.

44. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Каб. Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

45. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20 березня 2018 р. № 2354-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018, № 16. Ст. 138.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>

46. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf

47. Стратегії регіонального розвитку 2021-2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10591>

48. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>

49. Статистичний збірник «Сільське господарство України-2021». Відповідальний за випуск О. Прокопенко. Київ, 2022. 220 с.

50. Повернути втрачене. Чим Україні загрожує зменшення населення? URL:

https://lb.ua/economics/2022/09/22/530166_povernuti_vtrachene_chim_ukraini.html

51. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
52. Marshall Alfred Principles of Economics Palgrave Classics in Economics (PCE). 180 p.
53. Економічний словник-довідник / ред. С. В. Мочерний. Київ: Femina, 1995. 367 с.
54. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 774 с.
55. Геєць В. Перспективи аграрних трансформацій та їх вплив на розвиток подій в економіці України. *Розвиток аграрної економічної науки в Україні та її завдання в умовах освоєння ринкової системи господарювання: матеріали Восьмих річних зборів Всеукр. конгр. вчених. економістів-аграрників* (Київ, 20-21 червня 2006 р.). Київ: ННЦ «ІАЕ», 2006. С. 15–18.
56. Амбросов В. Я., Маренич Т. Г. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 14.
57. Полозова Т. В., Овсюченко Ю. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. *Вісник МСУ. Серія: Економічні науки. Том VIII*. 2005. № 1-2. С. 63–65.
58. Столяров В. Ф., Васечко Л. І. Економічний механізм соціального страхування. *Фінанси України*. 2007. № 2. С. 31–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2007_2_4
59. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 146–149. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf
60. Попова А. О. Етимологія категорії «економічний механізм» промислового підприємства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/4/EV20134_092-096ua.pdf

61. Калініченко В. Трансформація товарної спеціалізації аграрних підприємств до ринкових умов. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 133–138.

62. Державний аграрний реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua/>

63. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції: закон України від 5 листопада 2020 р. № 985-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20#Text>

64. Про функціонування Державного аграрного реєстру: постанова Каб. Міністрів України від 02 червня 2021 р. № 573. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2021-%D0%BF#Text>

65. Моніторинг реалізації Стратегії розвитку МСП України на 2017-2020 роки. URL: https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/Monitoring_the_Implementation_of_Ukraine-s_SME_Development_Strategy_uk.pdf

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Європейський досвід забезпечення систем управління бізнесу та шляхи його імплементації у вітчизняних реаліях

Досвід економічно розвинених країн свідчить про те, що в умовах стрімкого цифрового розвитку відбувається активна віртуалізація всіх сфер економічної та соціальної діяльності. Формується цифрове відображення реального середовища – економіки, соціальних зв'язків, культури, послуг і загалом усіх аспектів життя сучасної людини. За таких обставин відставання у сфері цифровізації стає серйозною загрозою для сталого розвитку, конкурентоспроможності бізнесу, регіонів і країни загалом. Саме тому більшість держав розглядають комплексну цифрову трансформацію як стратегічний напрям подальшого розвитку, в якому провідна роль належить державі як ініціатору та координатору змін.

Попри наявність діючих базових документів щодо стратегічного розвитку України та її регіонів до 2027 року, на даному етапі, що характеризується посиленням турбулентності у зовнішньому середовищі, продовженням військової агресії, суттєвих геополітичних змін та, водночас, потенційних можливостей що відкриваються перед Україною після перемоги у контексті прискорення її ступу в ЄС, постає завдання перегляду стратегічних завдань, концепцій та принципів регіонального розвитку із урахуванням означених факторів, а також основних світових трендів регіоналістики та цифровізації.

В Україні процеси віртуалізації економіки проходять достатньо швидкими темпами. Однією з цілей є інтеграція вітчизняних інформаційних

систем різних рівнів з Європейськими, що є важливою передумовою подальшої інтеграції економіки до Європейських структур.

Згідно звіту інституту економічних досліджень та політичних консультацій сформованого за фінансової підтримки Європейського Союзу, «До передумов для просування цифрового порядку денного України належать нещодавно розроблене законодавство про цифрову економіку та телекомунікації, цифрову інфраструктуру, досягнення у сфері забезпечення безготівкової економіки – розвиток електронної торгівлі (e-Trade), електронного захисту (e-Trust) та кібербезпеки (Cybersecurity). Ініціатива «Smart City», нещодавно ініційована профільним Міністерством цифрової трансформації, свідчить про впевненість владних інституцій у наявній законодавчій та інституційній базі для впровадження комплексних ініціатив з побудови ІСТ-екосистеми на регіональному/місцевому рівні. Проєвропейські прагнення цифрового розвитку України підтверджуються розробкою Стратегії («дорожньої карти») інтеграції України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, проект якої наразі проходить оцінку представниками профільних структурних підрозділів Європейської Комісії» [1].

Важливим пріоритетом віртуалізації систем управління бізнесом є цифрова трансформація регіонів України, яка передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у всі ключові сфери — від адміністративного управління та надання публічних послуг до підтримки підприємництва, розвитку інфраструктури та забезпечення прозорості взаємодії між бізнесом, громадянами та владою. Така трансформація сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, залученню інвестицій, створенню нових робочих місць, формуванню цифрової економіки на місцевому рівні та зменшенню регіональної нерівності. У цьому процесі ключову роль відіграють цифрова грамотність населення, підтримка інновацій, розвиток цифрової інфраструктури та активна участь органів місцевого самоврядування. З цією метою Міністерство цифрової трансформації України запровадила нові посади – CDTO. Як стверджують у міністерстві, «це заступники з цифровізації в

міністерствах, ОДА та ОТГ. Саме вони за допомогою цифрових рішень впроваджують зміни в регіонах та займаються електронними реєстрами, процесами й послугами. Серед головних напрямів регіональної цифровізації:

- адміністративні послуги;
- забезпечити доступ до швидкісного інтернету в кожному населеному пункті;
- цифрова грамотність» [2].

Цифрова грамотність стала невід’ємною складовою сучасної системи управління бізнесом, оскільки впливає на здатність організацій ефективно впроваджувати інноваційні технології та адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Володіння базовими цифровими навичками дозволяє керівникам і співробітникам оперативно обробляти інформацію, використовувати аналітичні інструменти, автоматизувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

Підвищення рівня цифрової грамотності сприяє: оптимізації управлінських процесів через інтеграцію цифрових платформ і систем, зростанню продуктивності праці завдяки автоматизації рутинних операцій, поліпшенню комунікації і координації всередині організації та з зовнішніми партнерами; зниженню ризиків, пов’язаних із кібербезпекою, через усвідомлене використання цифрових інструментів. Таким чином, розвиток цифрової грамотності є стратегічним фактором, що забезпечує конкурентоспроможність бізнесу та його сталий розвиток у цифрову епоху.

Варто підкреслити, що незважаючи на військовий конфлікт в Україні та численні виклики цифровізації – серед яких руйнування енергетичної інфраструктури, кібератаки на серверні системи, пошкодження мереж зв’язку та виїзд кваліфікованих фахівців за кордон – вже сьогодні є очевидним, що повоєнна відбудова країни вимагатиме ґрунтового наукового обґрунтування проєктів регіонального відновлення та сталого розвитку. Реалізація цих завдань неможлива без широкого впровадження сучасних цифрових технологій, які стануть фундаментом ефективного планування та управління.

«За даними міністерства, кількість користувачів застосунку Дія сягнула 21,8 мільйона. У ньому додали нові документи та послуги, зокрема освітні документи, посвідчення ветерана та комплексні сервіси для бізнесу. У Мінцифри також повідомили, що до оборонного кластеру Brave1 вже долучилося понад 3200 технологічних розробок, серед яких дрони, наземна робототехніка, системи радіоелектронної боротьби та зв'язку. Більш як 230 із цих розробок вже відповідають стандартам НАТО. Цього року вперше було надано гранти розробникам ракет, а загальна сума підтримки інноваційних проєктів перевищила 1,3 мільярда гривень» [3].

Досягнення у сфері цифровізації, які впроваджуються в діяльність органів місцевої влади, сприяють підвищенню ефективності та прозорості процесів адміністрування і розподілу фінансових ресурсів. Вони також розширюють можливості для розвитку громадянського суспільства, посилюють його згуртованість і вплив на прийняття рішень, що стосуються розвитку територіальних громад.

У затвердженій Стратегії регіонального розвитку України до 2027 року особлива увага приділяється віртуалізації державних і публічних послуг шляхом налагодження якісної взаємодії між державними та регіональними реєстрами. До пріоритетів також належить розвиток інфраструктури зв'язку, зокрема розширення мереж 4G та 5G, створення зручних мобільних сервісів для громадян, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення – як ключових чинників для зміцнення економічного потенціалу регіонів.

На основі аналізу провідного міжнародного досвіду було визначено основні умови стимулювання розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації, які відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями стимулювання процесів розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації

Джерело: систематизовано автором

Всі ці напрямки сприяють формуванню інформаційних екосистем, використання переваг яких дозволяє суттєво оптимізувати процеси реалізації проектів різних рівнів у тому числі і проектів регіонального розвитку через швидкий доступ до інформації, оптимізації контактів між контрагентами та стейкхолдерами проекту, створення умов для віддаленої роботи. А отже і можливостей залучення спеціалістів з необхідними компетенціями з будь-якої частини країни або світу.

Саме тому, рівень готовності регіону до цифрової трансформації, суспільства та процесів публічного управління є важливою складовою успішної реалізації проектів для розвитку бізнесу в стратегічній перспективі.

Після закінчення війни, розвиток сфери інформації та телекомунікацій а також реінжиніринг організаційних структур регіонального управління на засадах проектного менеджменту з широким застосуванням цифрових технологій є важливою умовою успішності процесів відбудови територій, залучення та ефективного використання інвестицій і донорських ресурсів а також долучення спеціалістів з інших країн до реалізації проектів розвитку бізнесу.

Важливо зазначити, що формування сучасної концепції управління проектами розвитку бізнесу має базуватися на комплексному підході, який враховує не лише наявний внутрішній потенціал підприємств та ресурсні можливості, але й передові світові досягнення, інноваційні технології та сучасні методики управління. Це дозволяє створювати ефективні стратегії, які відповідають глобальним тенденціям і сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу на міжнародному рівні. Окрім цього, важливо інтегрувати адаптивні механізми, що дають змогу гнучко реагувати на зміни ринкових умов та виклики сучасної економіки, зокрема у кризових ситуаціях, що забезпечить стабільний розвиток і довгостроковий успіх проектів.

Зважаючи на поточний стан регіонів в умовах військових дій та непередбачуваних результатів внаслідок руйнувань соціальної, енергетичної, виробничої та транспортної інфраструктури єдиним виходом, що дозволить окреслити майбутній розвиток регіонів вбачається проектування життєздатних регіональних соціально-економічних систем на засадах реінжинірингу. Це означає, що при проектуванні необхідно відмовитися від відновлення зруйнованих об'єктів, більшість з яких збудовані за часів Радянського Союзу і є фізично й морально застарілими, характеризуються високою енергоємністю та не відповідають сучасних підходам до

регіонального проектування. На більшості територій орієнтовно будуватиметься принципово нові об'єкти, виробничі комплекси та відповідна їм інфраструктура. Саме упровадження принципово нових підходів до процесів проектування розвитку територій та реалізація даних проектів за своєю сутністю наближена до принципових засад реінжинірингу.

Реінжиніринг – це концепція перепроєктування та оптимізації бізнес-процесів компанії на інноваційних засадах, що передбачає відмову від застарілих та непродуктивних методів, процесів та операцій на користь принципово нових моделей, реалізація яких дозволить отримати високий споживчий та комерційний ефект. Реінжиніринг призначений насамперед для використання у бізнесі й показав вже свою ефективність у практиці діяльності багатьох всесвітньо відомих компаній.

Вперше, дефініцію «реінжиніринг» введено в наукову термінологію американськими науковцями М. Хаммером і Дж. Чампі у 1980-тих роках. Згідно їх визначення, реінжиніринг – це докорінний перегляд та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії, що дозволяє досягнути суттєвих покращень основних показників її діяльності, серед яких якість, темпи виробництва, собівартість тощо. Іншими словами, реінжиніринг являє собою радикальний інструмент перебудови компанії для суттєвого поліпшення її якісних та кількісних показників шляхом відмови від застарілих і непрацюючих схем, технологій та організації праці.

В сучасних умовах спостерігається більш широке трактування даного терміну та проникнення принципів і методів реінжинірингу в різні сфери суспільного буття. Так, Хромова Ю. [4] пропонує справджувати реінжиніринг у сферу публічного управління, що дозволить створити ефективну та громадсько-орієнтовану систему надання публічних послуг. Автором обґрунтовано методи та напрямки реінжинірингу процесів публічного управління, які вже частково реалізовані завдяки електронній системі ДІЯ.

На думку, Пархоменко-Куцевіл О., «реінжиніринг адміністративних процесів дає можливість не лише керувати виробничими процесами, а й заново

їх створювати, якісно моделювати і видозмінювати, вибудовуючи в єдину цілісну й ефективну систему» [5, с. 22].

Додаткові можливості реінжиніринг надає у сфері віртуалізації процесів управління функціонуванням об'єкту через формування чітких і зрозумілих алгоритмів, визначених показників ефективності кожного процесу, що створює передумови для розробки віртуальних аналогів процесів і систем а також підвищує можливості їх суміщення з іншими процесами та системами.

Стратегічне проектування розвитку бізнесу повинно здійснюватися із урахуванням сучасних тенденції у сфері цифровізації економіки, послуг та будівництва.

Прикладом сучасної ідеї територіального планування, що набуває все більшої популярності в світі, особливо у постпандемійний період є концепція «15-ти хвилинного міста», згідно якої всі заклади соціальної інфраструктури а також робочі місця для населення міста повинні розташовуватися у пішій доступності або у радіусі 15 хвилин їзди на велосипеді. Автором концепції є Карлос Морено – колумбійсько-французький учений, доцент Університету Пантеон-Сорбонна . На думку автора «15-ти хвилинного міста», такий підхід має багато соціальних та економічних переваг, серед яких:

1. Скорочення часу в дорозі, зокрема у дорожніх заторах. Багато людей витрачають більш ніж півтори години на день у дорозі на роботу і з роботи, а також у поїздках по щоденних справах. Зекономлений час люди можуть витрачати на власний розвиток, укріплення сімей та відпочинок, що позначатиметься на підвищенні їх емоційного стану та здоров'я в цілому.

2. Скорочення кількості автомобілів або відмова від них сприятиме суттєвому скороченню шкідливих викидів, а також сприятиме економії сімейного бюджету.

3. Поліпшення відносин із сусідами та розвиток соціальних зв'язків, що стимулюватимуться створенням локалізованих місць для відпочинку.

4. Підвищення безпеки та захищеності для дітей, через скорочення шляху до дитячих садків, школи а також відносній сталості оточення.

Отже, даний підхід повністю сумісний з концепцією сталого розвитку, оскільки сприяє людському розвитку та соціальній згуртованості, економії ресурсів та позитивно впливає на екологічну систему. Водночас, є певні загрози масштабного упровадження даної концепції, що на думку основних її критиків визначаються підвищенням контролю влади життя громадян, обмеження можливостей для вільного вибору місця проживання, вільного переміщення громадян як по території міста, так і держави, збір особистих даних про громадян та їх використання без їх згоди тощо.

Наразі, концепцію 15-тихвилинного міста активно впроваджують при будівництві нових житлових районів в різних містах світу. Вважаємо, що переваги даної концепції перевищують недоліки і, за умови якісного правового забезпечення, дана концепція може застосовуватися при проектуванні відновлення міст та селищ України після війни.

Стрімкий розвиток інноваційних та цифрових технологій зумовлює прискорення цифрових трансформацій міст та цілих регіонів у результаті яких формуються принципово-нові цифровізовані підходи до організації роботи міської інфраструктури, житлово-комунального господарства, бізнесу та громадських спільнот. На тлі цифрової революції в усіх сферах суспільного буття формується та впроваджується у практику концепція розумного міста або «Смарт-сіті», що характеризується упровадженням принципово-нових бізнес-моделей функціонування міських служб та інфраструктури, що сприяє розумній мобільності, розумному ресурсоспоживанню, ефективному менеджменту та підвищеному комфорту мешканців, заснованих на використанні штучного інтелекту.

Концепція Смарт-сіті являє собою інтегровану модель управління складними міськими системами із застосуванням штучного інтелекту та Великих даних, поєднаних і Інтернетом речей, геоінформаційними технологіями та інформаційно-комунікаційними технологіями, які охоплюють всі системи міського господарства, соціальних, транспортних та житлово-комунальних служб й створюють єдиний інформаційний простір, що у

цифровій формі у певній мірі дублює реальні функції та процеси їх роботи. Така модель суттєво розширює можливості щодо: моніторингу ефективності роботи всіх служб та інфраструктурних об'єктів міста у режимі реального часу; функціональної, територіальної та часової оптимізації всіх взаємопов'язаних процесів; прогнозування та передбачення технічних проблем і збоїв та прийняття ефективних рішень щодо їх попередження.

Важливою умовою ефективного функціонування «Смарт-сіті» є забезпечення інформаційної безпеки а також створення умов для дотримання прав громадян на приватність особистого життя.

Україна володіє одним з найважливіших ресурсів для розвитку Смарт-сіті, а саме якісним кадровим потенціалом у сфері ІТ та досвідом розробки програмного забезпечення різних видів. Водночас, погоджуємося з думкою науковців, що «формування розумних міст в Україні гальмується відсутністю технічної бази для створення платформ інформаційних технологій; також не розроблена дорожня карта цифрової трансформації національної економіки» [6]. Дійсно, значна кількість ІТ-фахівців із глибокими технічними знаннями та інноваційним підходом створює сприятливі умови для впровадження цифрових технологій у міське управління, розумну інфраструктуру та сервісні рішення. Цей людський капітал є стратегічною перевагою України у формуванні конкурентоспроможних і технологічно розвинених міських середовищ майбутнього.

Варто зазначити, що станом на кінець 2021 року у більшості великих та середніх міст України вже запроваджено окремі елементи Смарт-сіті, серед яких: інструменти електронної демократії, центри надання адміністративних послуг, електронні платформи надання медичних, навчальних послуг, інвестиційних рішень та проектів тощо.

Нажаль, в умовах війни більшість проектів цифрової трансформації міст та регіонів тимчасово заморожені та не мають об'єктивних можливостей для їх реалізації. Проте, враховуючи наявний досвід та здобутки, існує значний потенціал для їх активної реалізації після перемоги.

Враховуючи особливості сучасних концепцій регіонального та міського розвитку можна виділити, основні принципи які повинні ураховуватися при формування проектів і програм розвитку бізнесу наведених на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Принципи розробки стратегічних проектів розвитку бізнесу

Джерело: систематизовано автором

В умовах сучасних структурних та геополітичних змін, важливим чинником регіонального розвитку є визначення його стратегічних точок зростання, тобто видів економічної діяльності, що мають найбільші потенційні

конкурентні переваги завдяки унікальним місцевим ресурсами, територіальному розміщенню або інших чинників й у поєднанні з інноваційними, зокрема цифровими технологіями можуть стати рушійними силами розвитку регіонів або територій.

Погоджуємося авторами монографії, що на сьогодні достатньо дієвим інструментом визначення ключових чинників економічного розвитку територій, заснованих на нових знаннях є СМАРТ-спеціалізація. За визначенням авторів, «СМАРТ-спеціалізація – це модель структурних змін, пов'язана з регіональною диверсифікацією на засадах підтримки інновацій у тих сферах економічної діяльності, що мають доповнювати виробничі активи регіону для піднесення його потенціалу та формування міжрегіональних конкурентних переваг у майбутньому. Такі структурні зміни регіональної економіки становлять накопичувальний процес, який пов'язує нинішні та майбутні сильні сторони регіональної економіки в певній галузі діяльності та знань» [7, с. 217].

Розробниками концепції смарт-спеціалізації вважаються Д. Форей, П. Давід, Б. Холлом та Б. ван Арком. Їх розробки і рекомендації лягли в основу сучасної регіональної парадигми ЄС щодо розвитку конкурентоспроможних регіонів на інноваційних засадах. На практиці окремих регіонів ЄС доведено, що СМАРТ-спеціалізація має сприяє також формуванню спеціалізованої диверсифікації, що розширює адаптивні можливості регіональної економіки в умовах непередбачуваних змін.

Згідно концепції СМАРТ-спеціалізації, регіональні стратегічні проекти бізнесу повинні базуватися на чотирьох взаємопов'язаних принципах (4CS):

1) (*Tough Choices and Critical mass*) – чіткий відбір пріоритетів та концентроване фінансування, тобто кількість пріоритетів повинна бути обмеженою та забезпечуватися потенціалом регіону і можливостями його міжнародної спеціалізації;

2) (*Competitive Advantage*) – концентрація на розвитку конкурентних переваг шляхом мобілізації талантів, активізації підприємницької та інноваційної діяльності;

3) (*Connectivity and Clusters*) включеність та кластери, тобто активізація зусиль для створення кластерів на основі яких формуватимуться продуктивні коопераційні зв'язки як всередині регіону так і за його межами. Такий підхід стимулюватиме спеціалізовану технологічну диверсифікацію регіону та його зв'язків із зовнішніми партнерами;

4) (*Collaborative Leadership*) спільне керівництво, тобто залучення у процеси формування і реалізації регіональних СМАРТ-проектів всіх зацікавлених осіб та стейкхолдерів на основі інтегрування та балансування їх інтересів [8].

Варто підкреслити, що в Україні в останні роки інструментарій СМАРТ-спеціалізації включено у процеси регіонального планування. Зокрема. у стратегіях розвитку областей а також окремих адміністративно-територіальних одиниць СМАРТ-спеціалізація є важливою структурною частиною затверджених документів.

Впровадження принципів СМАРТ-спеціалізації (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) у процесі розробки проектів розвитку бізнесу дозволяє підвищити ефективність стратегічного планування. Цей підхід передбачає чітке визначення конкретних (Specific) цілей, які можна кількісно оцінити (Measurable), досягти з урахуванням наявних ресурсів (Achievable), релевантних до загальної стратегії розвитку (Relevant) та обмежених у часі (Time-bound). Використання СМАРТ-спеціалізації сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню прозорості управлінських рішень і забезпечує системний контроль за реалізацією бізнес-проектів у динамічних умовах ринку.

Найбільша сума, передбачена на реалізацію проектів СМАРТ-спеціалізації у м. Київ а також Сумській та Херсонській областях. В деяких

регіонах, серед яких (Закарпатська, Миколаївська, Івано-Франківська) СМАРТ-спеціалізація задекларована, проте кошти для проектів не виділено.

Розглядаючи змістову наповненість регіональних проектів СМАРТ-спеціалізації можна зробити висновок, що практично в усіх регіонах дані проекти передбачають насамперед формування та підтримку інноваційної інфраструктури малого та середнього бізнесу шляхом створення центрів підтримки підприємництва, ІТ-кластерів, бізнес-інкубаторів, коворкін-центрів тощо. Такі структури, безумовно, відіграють важливу роль у просуванні інновацій, проте цього недостатньо для формування потужних інноваційно-орієнтованих галузей на базі СМАРТ-спеціалізації.

Аналізуючи стан розроблення та реалізації проектів СМАРТ-спеціалізації у регіонах України, Сторонянська І. З. підкреслює недостатній рівень розробленості та узгодженості даних проектів із стратегіями регіонального розвитку та невизначеність щодо джерел їх фінансування у більшості регіонах. Зокрема, «аналіз технічних завдань та проектів, зазначених в планах реалізації регіональних стратегій, засвідчив відсутність чітко прописаних кроків взаємодії ключових учасників проектів смарт-спеціалізації та їх ролі у реалізації проектів смарт-спеціалізації (тобто, взаємодії бізнесу та науки для синергії нових продуктів). Як наслідок, існує високий ризик неефективного використання залучених на реалізацію проектів коштів та не досягнення поставлених цілей» [9, с. 55].

На думку більшості вітчизняних науковців процес імплементації принципів СМАРТ-спеціалізації в проекти регіонального розвитку ускладняється низькою кваліфікацією управлінських кадрів та низьким рівнем інституційної спроможності держави у її поточному організаційно-управлінському складі, а також конфліктами інтересів різних політичних груп на регіональних ринках. Водночас, дані питання підлягають вирішенню шляхом насамперед якісної трансформації публічних структур управління та широкого упровадженню цифрових технологій.

Таким чином, можна виділити основні завдання у площині стратегічного проектування економічного і соціального розвитку регіонів та умов для розвитку бізнесу, що схематично наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Проектування регіонального розвитку бізнесу на засадах реінжинірингу

Джерело: запропоновано автором.

Згідно даного підходу, стратегічний проект регіонального розвитку є інтегрованою багатомірною моделлю розвитку регіону, що найповніше розкриває його потенціал з позиції забезпечення головних детермінант: людино центричного, економічно-стабільного та екологічно-безпечного розвитку у довгостроковій перспективі. Модель є складною та багатокомпонентною і передбачає досягнення найбільш оптимального співвідношення між видами економічної діяльності, складом і розміщенням інфраструктурних об'єктів, міжгалузевих, міжрегіональних та інших зв'язків,

соціальними ролями та обов'язками та багатьма іншими компонентами регіонального господарства й соціуму. На нашу думку, проєктована модель із чітко визначеними характеристиками, функціями її елементів та зв'язками між ними є важливою передумовою для створення цифрової екосистеми регіону та її цифрового аналогу. Це сприятиме проактивній адаптації регіону до змін на основі використання цифрових технологій.

Відправною точкою реінжинірингу є визначення ключових фактів успіху регіону, що найповніше відповідають наявному потенціалу щодо створення та розвитку видів економічної діяльності на інноваційних засадах.

Територіальне планування і проєктування є наступним етапом планування регіонального розвитку на засадах реінжинірингу.

Погоджуємося з думкою Є. О. Маруняк, що «Саме завдяки сучасним планам і програмам можливе ефективне використання ресурсів усіх рівнів і видів, забезпечення якості середовища проживання, збереження культурної спадщини, задоволення потреб громади та узгодження індивідуальних запитів. Відповідно, і планувальні документи дедалі більше нагадують креативні інформаційні моделі, створені за критеріями мережевого суспільства, з урахуванням глобальних викликів та потенціалу тієї чи іншої території» [10, с. 22].

Територіальне планування є основою для забезпечення синергічного ефекту у процесі використання ресурсів території, створення якісних і комфортних умов проживання населення та задоволення потреб громадян, збереження культурної та історичної спадщини, а також екологічного балансу для розвитку бізнесу.

Наразі в Україні розпочато процес територіально-просторового планування, прив'язаний до розробки стратегій соціально-економічного розвитку регіонів та ОТГ у рамках реформи децентралізації. За даними міністерства розвитку громад і територій, станом на кінець 2021 року майже всі регіони та муніципалітети подали на затвердження плани просторового розвитку та містобудівної документації. Якість даних планів наразі не

встановлена, проте більшість експертів та науковців стверджують, що питання територіально планування, землевпорядкування та зонування потребують доопрацювання. Основними проблемами на даний час є: низький рівень кваліфікації розробників, що формують плани виходячи з поточної ситуації, наявність конфлікту інтересів та великої кількості самовільних забудов, відсутність чіткої координації між рівнями управління, «пробіли» та колізії у законодавчому забезпеченні процесів. Варто також зауважити, що після закінчення війни на значній частині територій більшість поточних планів можуть втратити актуальність внаслідок руйнування інфраструктури, перегляду виробничої спеціалізації, міграції тощо.

Як зазначають автори колективної монографії, «Для вирішення існуючих проблем необхідним є створення ефективної системи територіально-просторового планування, вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення відповідальності за результативність роботи осіб, які приймають рішення. Важливо налагодити навчання кадрів, розробку методик, інструкцій, стандартів, рекомендацій і механізмів їх реалізації. Найголовніше – потрібна розробка комплексних взаємопов'язаних документів територіального планування високої якості за участю різних стейкхолдерів і громадянського суспільства» [11].

Розробка комплексних і взаємопов'язаних документів територіального планування високої якості є ключовим елементом ефективного управління розвитком регіонів. Важливим аспектом цього процесу є активне залучення різноманітних стейкхолдерів – представників бізнесу, органів влади, наукової спільноти, а також громадянського суспільства. Такий інклюзивний підхід сприяє формуванню збалансованої та адаптивної стратегії розвитку бізнес-середовища, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін і забезпечує сталий економічний та соціальний розвиток територій.

Також, враховуючи особливості розвитку тенденцій розвитку світового бізнесу, необхідно враховувати національні особливості. Так, «Всеукраїнська Мережа Добročесності і Комплаєнсу UNIC аналізує зовнішні та внутрішні

фактори, які впливають на функціонування українського бізнесу. UNIC підкреслює деякі аспекти, які притаманні для українського корпоративного сектору, суспільного та політичного середовища, які можуть мати негативний вплив на сприйняття надійності українського бізнесу міжнародними партнерами. Саме знання та оцінка даних факторів й умов особливо важливі для впровадження комплаєнс-практик». [12].

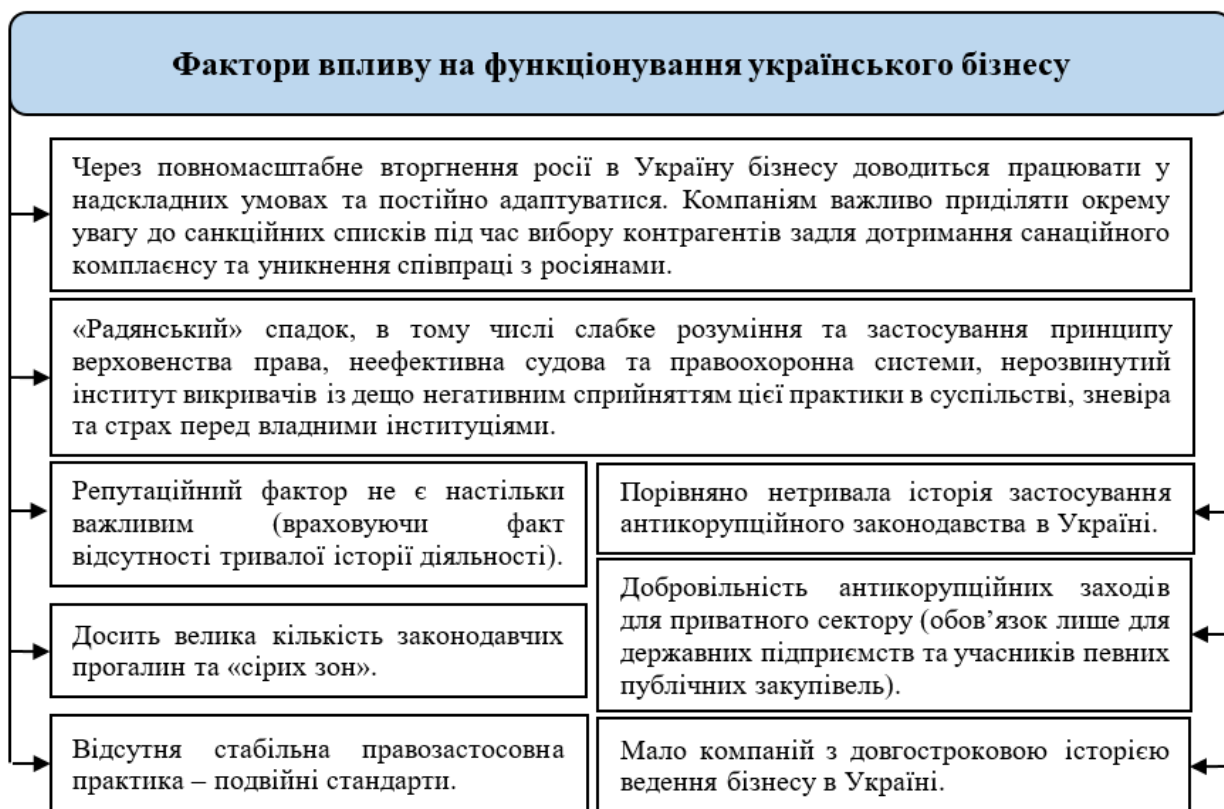


Рис. 3.4. Фактори, які впливають на функціонування українського бізнесу
Джерело: сформовано автором на основі [12].

Отже, наведена найбільша частина факторів, що впливають на ведення бізнесу, є гальмуючими. Це свідчить про наявність системних проблем у бізнес-середовищі, таких як нестабільне законодавство, високий рівень бюрократії, податковий тиск, недосконала інфраструктура та обмежений доступ до фінансування. Подолання цих бар'єрів є необхідною умовою для створення сприятливого клімату для підприємництва, залучення інвестицій та сталого економічного зростання.

Саме тому, просторове планування бізнесу та зонування територій повинно здійснюватися у відповідності до удосконалених нормативних актів

та положень, уніфікованих з Європейськими стандартів будівництва, зонування територій, екологічних норм і стандартів, стандартів розміщення об'єктів інфраструктури. Отже, проектуванню регіонального відновлення та територіального розвитку бізнесу повинні передувати роботи по удосконаленню законодавства у сфері просторового та соціально-економічного планування в напрямку їх уніфікації з відповідним законодавством країн ЄС.

Погоджуємося з думкою експертів, що «Перехід до циркулярної моделі економіки систем життєзабезпечення громад, комплексне підвищення ефективності використання ресурсів (у тому числі енергії як на стороні споживання, так і та стороні постачання) разом із збільшенням частки місцевих джерел відновлювальної енергії та будівництвом будівель за стандартом NZEB (будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії) є одними з ключових елементів Європейської зеленої курсу та є логічним продовженням інтеграції України до Європейського Союзу» [13].

До основних принципів сучасного просторового планування бізнесу можна віднести:

- орієнтація на регіональну спеціалізацію регіону та можливості диверсифікації економічного розвитку, тобто план розміщення об'єктів повинен сприяти посиленню конкурентних переваг регіону чи території в його основній спеціалізації (СМАРТ-спеціалізації) та розвитку інших видів економічної діяльності на основі наявного потенціалу;

- територіальна зв'язність, що передбачає інтеграцію планів забудови, розміщення інфраструктури та всіх об'єктів життєвого простору відповідно до логіки здійснюваних функцій та їх взаємозв'язку як між собою так і з іншими територіями чи регіонами;

- мережева інтегрованість, тобто створення інформаційних екосистем підтримки послуг ЖКГ, транспортної інфраструктури, енергетики, безпеки та інших послуг для населення та бізнесу;

- екологізація територій з урахуванням принципів геопланувальної парадигми через впровадження інструментів ландшафтного екологічно-орієнтованого дизайну;

- соціальна орієнтованість, тобто пріоритет створенню комфортних і безпечних умов проживання, праці та відпочину для населення;

- економічність – створення умов для економії ресурсів суб'єктами проживання та бізнесу (енерго-, водо збереження, економія часу тощо);

- ідеологічна та методологічна підтримка проектних розробок відповідно до ініціатив та принципів Європейської перспективи просторового розвитку;

- відповідність стратегії сталого розвитку України та іншим нормативно-правовим актам;

- відповідальність, прозорість та підзвітність передбачає, що процеси проектування просторового розвитку а також всі етапи реалізації повинні здійснюватися в умовах громадського контролю. Можливо навіть із застосуванням відео зйомки процесів тощо а також публічного звітування про надходження та використання коштів. Такий підхід дозволить популяризувати ідею створення інноваційного життєвого і робочого простору на засадах реінжинірингу на деокупованих територіях та залучити додаткові джерела інвестування.

Важливим напрямом роботи в системі проектного менеджменту як на рівні держави, так і регіонів є створення умов для розробки та реалізації проектів розвитку бізнесу, що включають такі складові: планування, залучення та мотивація людських ресурсів, інституційно-правове забезпечення процесів проектування та реалізації проектів, якісне інформаційне забезпечення, фінансове та інвестиційне забезпечення, розробка ефективних стратегій ресурсного забезпечення проектів.

Серед найбільш стримуючих факторів для зростання економіки України та розвитку підприємництва вирізняються такі ключові аспекти, що необхідно враховувати при написання проектів бізнесу (рис. 3.5):

- порушення логістичних ланцюгів – повномасштабна війна спричинила значні труднощі з транспортуванням товарів як всередині країни, так і за її межами. Руйнування інфраструктури, блокування портів, ризики транспортування у прифронтових зонах значно ускладнили доступ бізнесу до ринків збуту, постачання сировини та реалізації продукції;

- зміни на ринку праці – міграційні процеси, мобілізація, релокація населення та зниження кваліфікаційного рівня частини робочої сили призвели до дефіциту кадрів у ключових галузях. Багато підприємств стикаються з проблемами у підборі персоналу, що знижує продуктивність та ускладнює масштабування діяльності;

- нестабільність нормативно-правової бази – часті зміни законодавства, особливо в частині оподаткування, трудових відносин та регуляції бізнесу, створюють ситуацію правової невизначеності, що стримує інвесторів і підприємців від довгострокового планування;

- обмежений доступ до фінансування – високі відсоткові ставки, обмеженість банківського кредитування, скорочення обсягів інвестицій з боку іноземних партнерів ускладнюють старт та розвиток бізнес-проектів;

- безпекова ситуація – постійні загрози обстрілів, мінування територій, а також відсутність стабільного енергопостачання у деяких регіонах негативно впливають на функціонування підприємств.

Визначені фактори формують складне бізнес-середовище, яке вимагає від підприємців адаптивності, інноваційних підходів до управління та підтримки з боку держави і міжнародних партнерів при формуванні бізнес-планів та проектів розвитку.

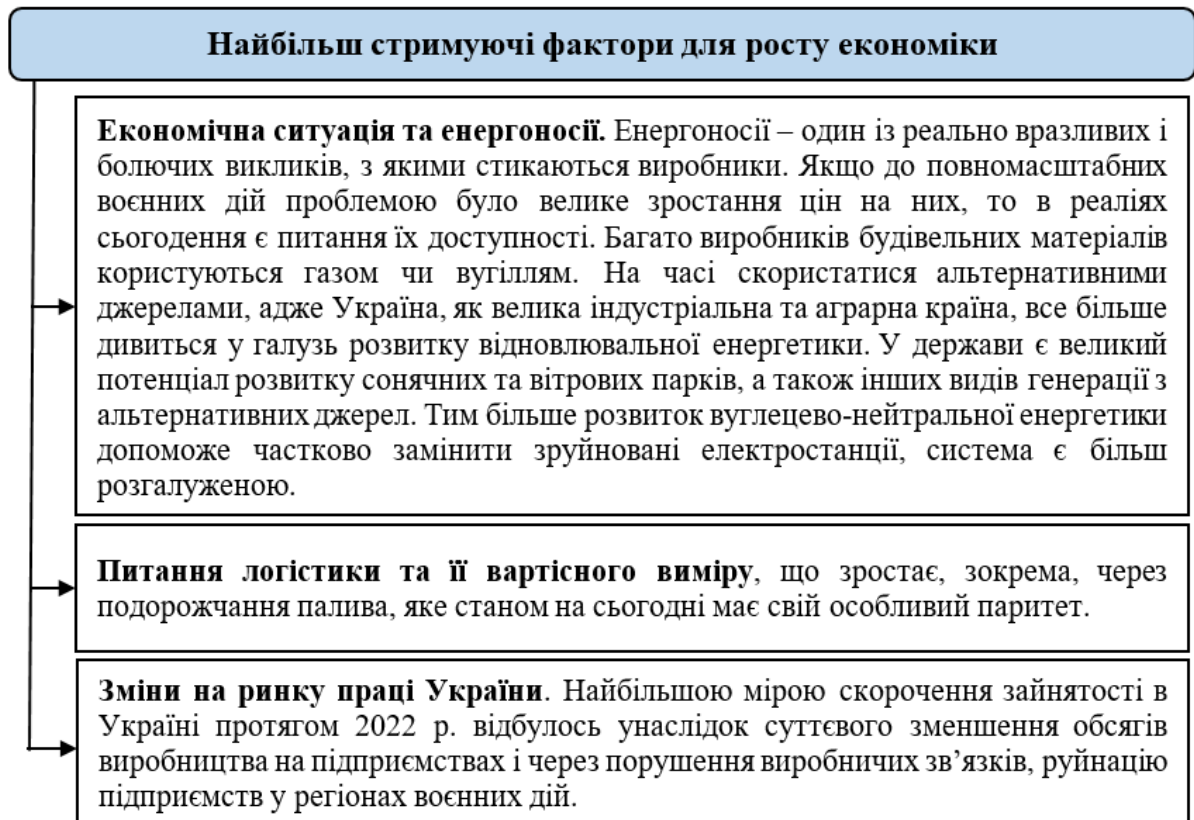


Рис. 3.5. Найбільш стримуючі фактори для росту економіки

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 154-155].

Якзначають Біла І. С., Насікан Н. І., що «В Україні підприємницький сектор розвивався за відсутності стратегії розвитку взаємодії держави і бізнесу, що проявилось у:

- наявних спекуляціях у процесі реформування відносин власності та проникнення на вітчизняний ринок іноземного капіталу в стратегічно важливі галузі і сфери економіки;
- значному рівні корумпованості органів державної влади та розширенні обсягів тіньової економіки;
- високому рівні зрощення суб'єктів великого бізнесу із органами державної влади, глибокій інтеграції великого капіталу в процеси прийняття політичних рішень на шкоду досягненню власної конкурентоспроможності»[15, с. 128].

Погоджуємося з думкою авторів, дійсно в Україні підприємницький сектор тривалий час розвивався за відсутності чітко сформованої та

довгострокової стратегії розвитку взаємодії між державою і бізнесом, що призводило до фрагментарної підтримки підприємництва, нестабільного регуляторного середовища, а також до браку узгоджених дій між владними структурами та суб'єктами господарювання. Відсутність системного підходу до формування партнерських відносин між державою і бізнесом стримувала інвестиційну активність, знижувала довіру до державних інституцій та обмежувала можливості для сталого розвитку малого і середнього підприємництва.

Сьогодні цифрові технології, засновані на засадах оптимізації бізнес-процесів є однією з основних рушійних сил розвитку бізнесу в умовах суттєвого зростання глобальних продовольчих потреб, що стає можливим в умовах стрімкого розвитку сучасних технологій.

Вивчаючи досвід провідних країн світу слід зазначити насамперед комплексність підходу до процесів цифрової трансформації та домінування й активне застосування нормативно-правових й адміністративних важелів. Зокрема, у Стратегії єдиного цифрового ринку (EU4DIGITAL), яка розроблена Єврокомісією чітко визначено вектори та дорожні карти розбудови цифрового ринку ЄС. «Стратегія єдиного цифрового ринку ЄС заснована на трьох основних принципах:

1. Доступ: кращий доступ для споживачів і підприємств до цифрових товарів і послуг по всій Європі;
2. Навколишнє середовище: створення належних і рівних умов для процвітання цифрових мереж і інноваційних послуг;
3. Економіка і суспільство: максимізація потенціалу зростання цифрової економіки» [16].

Одним з джерел фінансування і підтримки інноваційних проєктів у сфері розвитку бізнесу в ЄС є Horizon Europe. Це ключова ЄС з фінансування досліджень та інновацій у пріоритетних сферах розвитку економіки і суспільства. У 2022 році для реалізації проєктів в межах програми виділено 95,5 млрд євро. «Основною метою Horizon Europe є пошук і підтримка

проектів, реалізація яких допомагатиме боротьбі зі зміною клімату, досягти Цілей ООН у сфері сталого розвитку та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та зростання ЄС» [17].

Програма Horizon Europe складається з тематичних напрямків та кластерів, у межах яких розглядаються інноваційні проекти та дослідження. Важливими умовами отримання тендера на фінансування проекту у поточному періоді є відповідність пропонованих проектів основним викликами, що визначені як пріоритети програми. Також важливим є реалізація багатостороннього підходу при розробці та реалізації пропонованого проекту. Тобто, кінцеві користувачі та розповсюджувачі результатів досліджень, такі як фермери та фермерські групи, консультанти, підприємства та інші були тісно залучені протягом усього періоду дослідницького проекту. Це має призвести до інноваційних рішень, які з більшою ймовірністю будуть застосовуватися в польових умовах, тому що ті, кому потрібні рішення, будуть залучені від початку: від визначення питань до планування, проведення дослідницької роботи, експериментів і аж до можливих демонстрацій та поширення.

За інформацією МОН, «Участь України в рамкових програмах ЄС з досліджень та інновацій є одним із стратегічних компонентів міжнародного наукового, науково-технічного та інноваційного співробітництва та частиною імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Міністерством підготовлено розпорядження Президента України Про делегацію України для участі у переговорах з Європейською Комісією щодо долучення України до участі у Рамковій програмі Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт Європа. Європейська Комісія наголосила, що Україна має високий потенціал у сфері наукових досліджень та інноваційних рішень. Тому для українських учасників будуть відкриті всі можливі інструменти підтримки в межах програми «Горизонт Європа». Для українських учасників також будуть діяти перехідні умови, тобто українці зможуть брати участь у конкурсах програм «Горизонт Європа» та «Євратом» з початку їх офіційного

запуску»[17]. Наразі, дана угода ще не пройшла повної ратифікації і приєднання громадян України до участі у програмі можливе лише при умові співпраці з не менш ніж трьома представниками країн ЄС. Забезпечення участі вітчизняних проектів у програмі, на нашу думку, сприятиме активізації інноваційної діяльності та доступу до нових технологій представниками вітчизняного аграрного виробництва.

На основі аналізу досвіду країн із розвиненою економікою та сприятливим бізнес-кліматом можна дійти висновку, що активізація інноваційної діяльності в українському підприємстві потребує комплексного вирішення низки ключових завдань:

- запровадження ефективних механізмів державної підтримки - таких як податкові стимули, грантові програми чи пільгове фінансування - для підприємств, що впроваджують інтелектуальні технології ведення господарства;

- створення мережі індустріальних парків із високим рівнем спеціалізації, що сприятимуть залученню інвестицій у високотехнологічне виробництво шляхом забезпечення доступу до спільної інфраструктури, земельних ділянок та податкових преференцій;

- розвиток критично важливої інфраструктури для бізнесу шляхом застосування таких інструментів, як податкові пільги, гранти, державно-приватні партнерства, а також пряма підтримка кооперативів та інвесторів, що будують спеціалізовані об'єкти (сховища, лабораторії тощо);

- реалізація освітніх програм, орієнтованих на підвищення рівня управлінської компетентності та інформаційної грамотності підприємців;

- завершення інституційної реформи у сфері захисту інвестицій і прав інтелектуальної власності, включаючи створення спеціалізованого суду з питань ІВ та запуск інших необхідних інституцій, що забезпечать правову підтримку для впровадження інновацій і технологічних рішень у виробничу сферу.

Проведені дослідження показали, що розвиток і впровадження інноваційних й цифрових технологій в економічно-розвинутих країн знаходиться у прямій кореляційній залежності від державної, зокрема фінансової підтримки таких процесів, ефективності функціонування відповідних інституцій, а також створеного інвестиційного клімату. Таким чином, процеси інноваційної та цифрової трансформації бізнесу України в сучасних умовах потребують розроблення відповідних стратегій на державному рівні, що передбачають оптимальне поєднання прямого державного стимулювання інвестицій в інноваційний розвиток бізнесу та створення умов для дієвих процесів інформатизації галузі, що сприятиме розв'язанню проблем безпеки та виведе підприємництво на якісно новий конкурентний рівень.

Отже, об'єктивними передумовами для інтеграції економіки України зокрема до цифрового та ринкового простору ЄС є практична імплементація основних концептуальних засад осучаснення бізнесу на засадах діджиталізацій та упровадження ефективних систем управління бізнес-процесами на всіх рівнях. Стратегічна спрямованість розвитку бізнесу концептуальним засадам сталого, еколого-орієнтованого, циркулярного, інклюзивного та безпечного господарства на засадах сучасних цифрових технологій є важливою умовою виходу вітчизняних виробників на світовий та Європейський ринки не тільки у якості сировинного додатку, а й у ролі потужного виробника продовольства, залучення інвестицій у розвиток галузі та формування справедливої міжнародної кооперації.

3.2. Стратегічні засади розвитку підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання формування стратегічних засад розвитку підприємництва набуває особливої актуальності. Глобальні технологічні зміни докорінно змінюють правила

ведення бізнесу, моделі взаємодії з клієнтами, організаційні структури та принципи прийняття управлінських рішень. У такому середовищі підприємництво стає не лише драйвером економічного зростання, але й одним із основних інструментів адаптації економіки до цифрових викликів.

Цифровізація у веденні бізнесу розкриває низку важливих питань, що стосуються як внутрішніх процесів підприємств, так і зовнішніх взаємодій. З одного боку, впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації операційної діяльності, підвищенню продуктивності, автоматизації рутинних процесів, покращенню управління ресурсами та аналізу великих обсягів даних. Це дає змогу бізнесу діяти більш ефективно, швидше ухвалювати управлінські рішення та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

З іншого боку, цифровізація ставить перед підприємствами низку викликів: необхідність значних інвестицій у технології, модернізацію інфраструктури, навчання персоналу, а також забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації. Крім того, важливо враховувати правові аспекти цифрової трансформації, зокрема відповідність законодавству щодо обробки персональних даних і електронної комерції. Таким чином, цифровізація не лише відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, а й потребує стратегічного підходу до впровадження інновацій з урахуванням потенційних ризиків і викликів.

Страшний С. наголошує, що «за визначенням Світового банку, бізнес-середовище складається з набору інституціональних, нормативно-правових та регуляторних умов, за яких працює бізнес [18, с. 62]. При формуванні проєктів розвитку бізнесу надзвичайно важливим є врахування інституціональних, нормативно-правових та регуляторних умов, у межах яких функціонують підприємства. Це включає оцінку діючої законодавчої бази, ефективності державних інституцій, прозорості регуляторних процедур, рівня захисту прав власності, податкового навантаження, а також адміністративних бар'єрів для ведення підприємницької діяльності. Ігнорування цих аспектів може призвести до низької ефективності реалізації проєктів, виникнення

правових ризиків та втрати інвестиційної привабливості. Важливо враховувати також особливості національного бізнес-середовища (рис.3.6.)

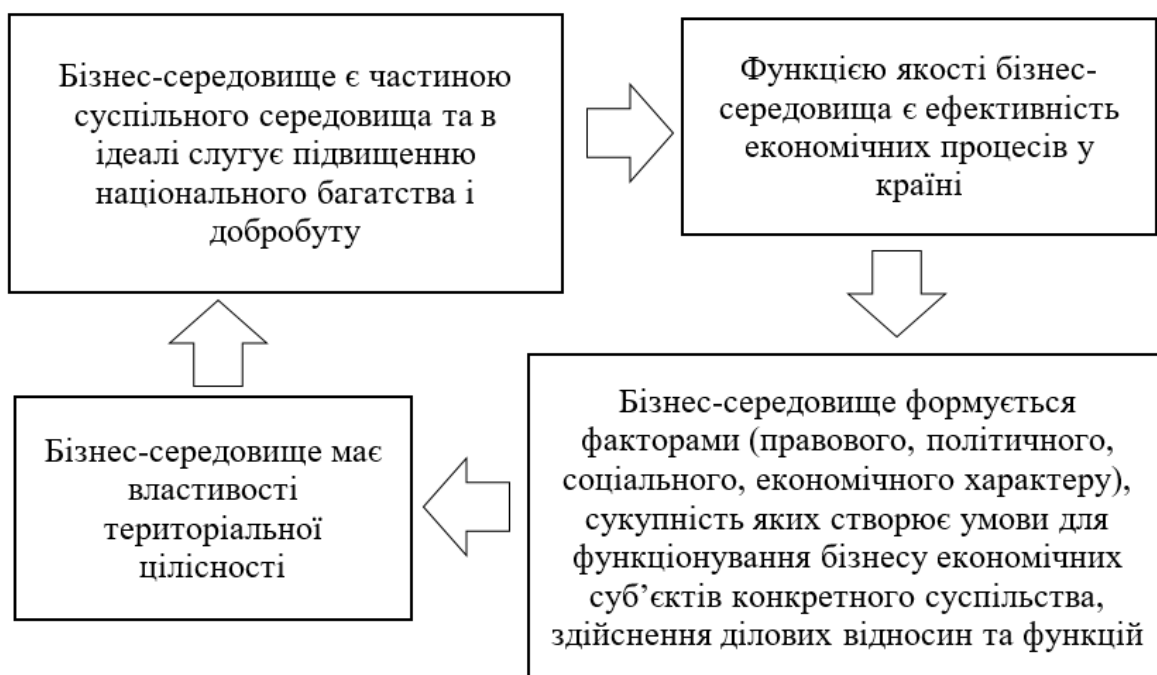


Рис. 3.6. Особливості бізнес-середовища

Джерело: сформовано автором на основі [19, с. 435].

Необхідно враховувати особливості національного бізнес-середовища, яке формує унікальні умови для ведення підприємницької діяльності. Це стосується рівня економічної стабільності, податкової політики, стану фінансового ринку, доступу до ресурсів, ділової культури, взаємодії з органами влади, а також наявних інфраструктурних можливостей. Без урахування цих специфічних чинників неможливо ефективно адаптувати бізнес-стратегії та реалізовувати проекти, здатні забезпечити сталий розвиток підприємництва в умовах саме українського економічного та правового контексту.

Кошельок Г. В. та Царьов О. С. визначають, що «Будучи відкритою системою, підприємство в істотній мірі залежить від змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку зі стрімким підвищенням турбулентності оточення, характер взаємодії з ним бізнесу стає все більш хаотичним, а наслідки – все більш суттєвими. Здатність розуміти ключові процеси середовища бізнесу виступає необхідністю. Підприємство, що не розуміє свого оточення і своїх

кордонів, приречене на загибель. У зовнішньому середовищі бізнесу відбувається найжорстокіший природний відбір: виживають тільки ті, хто мають достатньою гнучкість і здатні адаптуватися» [20].

Сьогодні характер взаємодії бізнесу з національним середовищем стає дедалі менш структурованим і більш хаотичним, що призводить до посилення непередбачуваності в ухваленні рішень, зростання ризиків для підприємницької діяльності та поглиблення негативних наслідків як для окремих компаній, так і для економіки в цілому. Обов'язково при розробленні стратегій розвитку бізнесу необхідно враховувати групи взаємодії бізнес-середовища (рис.3.7).

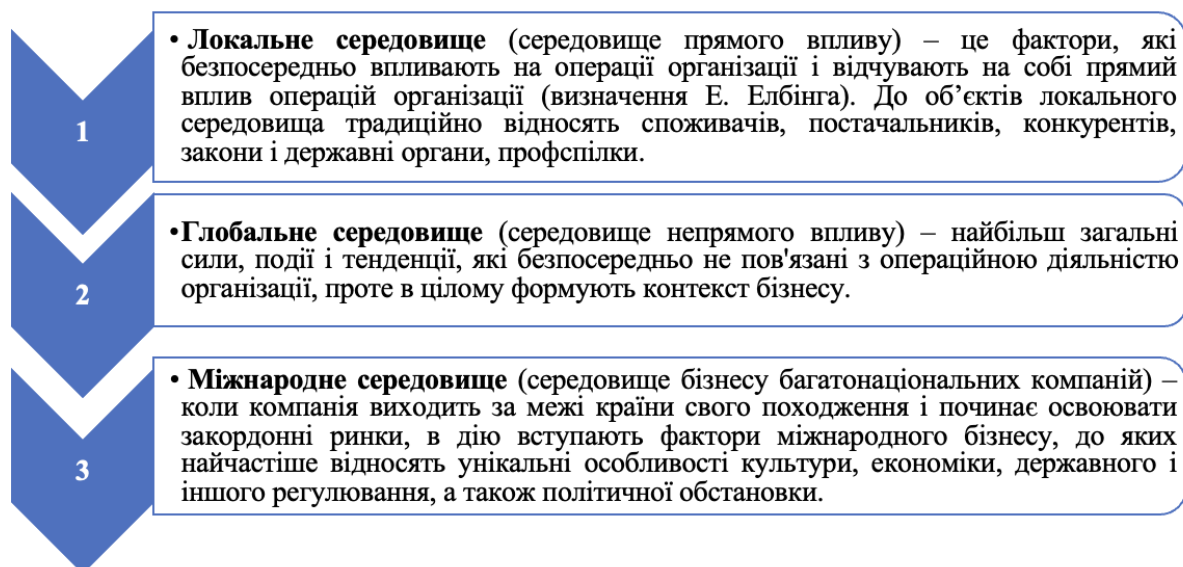


Рис. 3.7. Групи взаємодії бізнес-середовища

Джерело: сформовано автором на основі [20].

При розробленні стратегій розвитку бізнесу вкрай важливо враховувати основні групи взаємодії бізнес-середовища, зокрема: органи державної влади та місцевого самоврядування, фінансові установи, постачальників і споживачів, конкурентів, громадські організації, засоби масової інформації та освітні заклади. Кожна з цих груп має свій вплив на функціонування підприємств, формує зовнішні умови діяльності та може як сприяти, так і перешкоджати реалізації стратегічних цілей бізнесу. Врахування цих взаємозв'язків дозволяє забезпечити комплексний і адаптивний підхід до

планування розвитку, що є критично важливим в умовах динамічного та нестабільного середовища.

Серед ключових показників, що сьогодні характеризують процеси розвитку бізнесу, важливе місце займає інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності. Саме рівень та структура інвестицій у наукові розробки, впровадження новітніх технологій, цифрові рішення та модернізацію виробництва визначають здатність підприємств адаптуватися до змін, підвищувати конкурентоспроможність і виходити на нові ринки. Наявність достатнього інвестиційного ресурсу стимулює розвиток інноваційної екосистеми, сприяє оновленню продукції та послуг, а також створює передумови для стійкого економічного зростання як окремих компаній, так і економіки країни загалом.

Аналіз інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності як ключового чинника цифрової трансформації бізнесу дозволяє відзначити позитивну тенденцію зростання обсягів капітальних інвестицій. Зокрема, поступове збільшення фінансування основних засобів, технологічного переоснащення та цифрової інфраструктури свідчить про підвищення інтересу бізнесу до модернізації та впровадження інноваційних рішень. Ця динаміка вказує на посилення інституційної спроможності підприємств адаптуватися до цифрових викликів сучасного ринку, а також формує основу для сталого розвитку національної економіки в умовах глобальної діджиталізації (рис. 3.7.).

Упродовж 2010-2023 років номінальні обсяги капітальних інвестицій у промисловість України зросли більш ніж у чотири рази. Така динаміка свідчить про поступове відновлення виробничого потенціалу країни, а також про зростання зацікавленості інвесторів у розвитку промислових підприємств, попри складні внутрішні та зовнішні економічні умови.

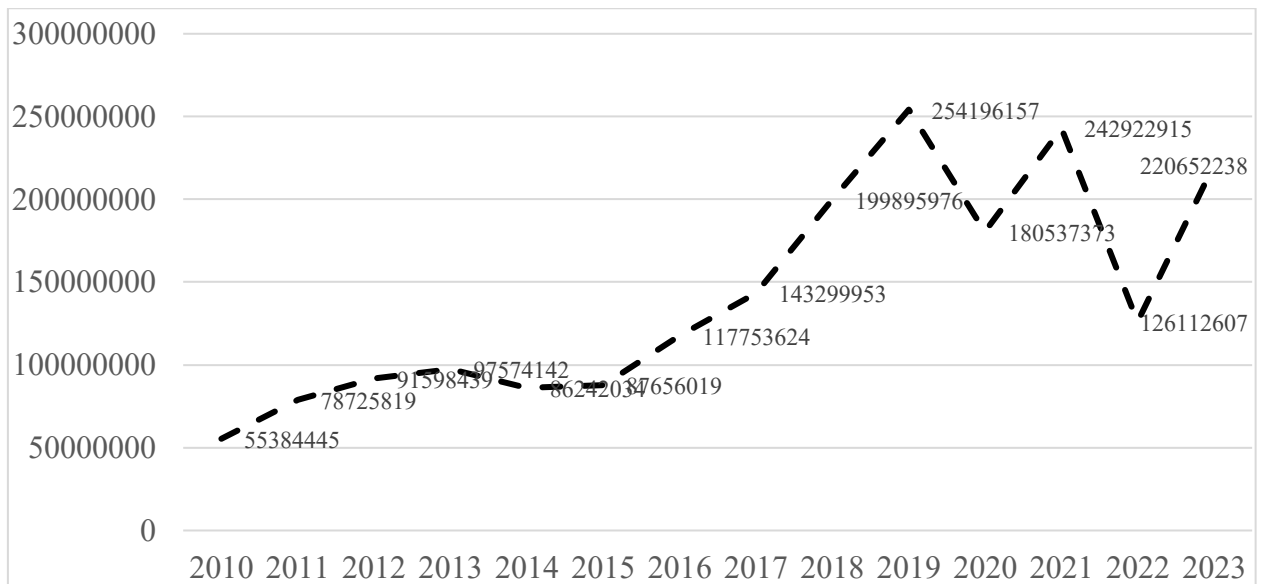


Рис.3.7. Динаміка капітальних інвестицій за видами економічної діяльності промисловості України, млн. грн.

Джерело: розраховано автором на основі даних [21].

Структура фінансування капітальних інвестицій в Україні свідчить про високу залежність підприємств від власних фінансових ресурсів. Зокрема, у 2024 році 71% усіх капітальних інвестицій було профінансовано за рахунок власних коштів підприємств і організацій. На кошти державного та місцевих бюджетів припадало 16,6%, позикові ресурси становили 3,8%, а інші джерела – лише 1%. Для порівняння, у 2010 році частка власних коштів у структурі фінансування інвестицій становила 55,7%, що свідчить про поступове зміцнення фінансової самостійності суб'єктів господарювання.

Залучення прямих іноземних інвестицій зазвичай є одним із ключових чинників якісних трансформацій у різних галузях економіки. Поряд з інвестуванням у цінні папери, це сприяє вдосконаленню системи управління підприємствами та впровадженню новітніх знань і технологій. Динаміка

іноземних інвестицій у розвиток України відображена на рис. 3.8.

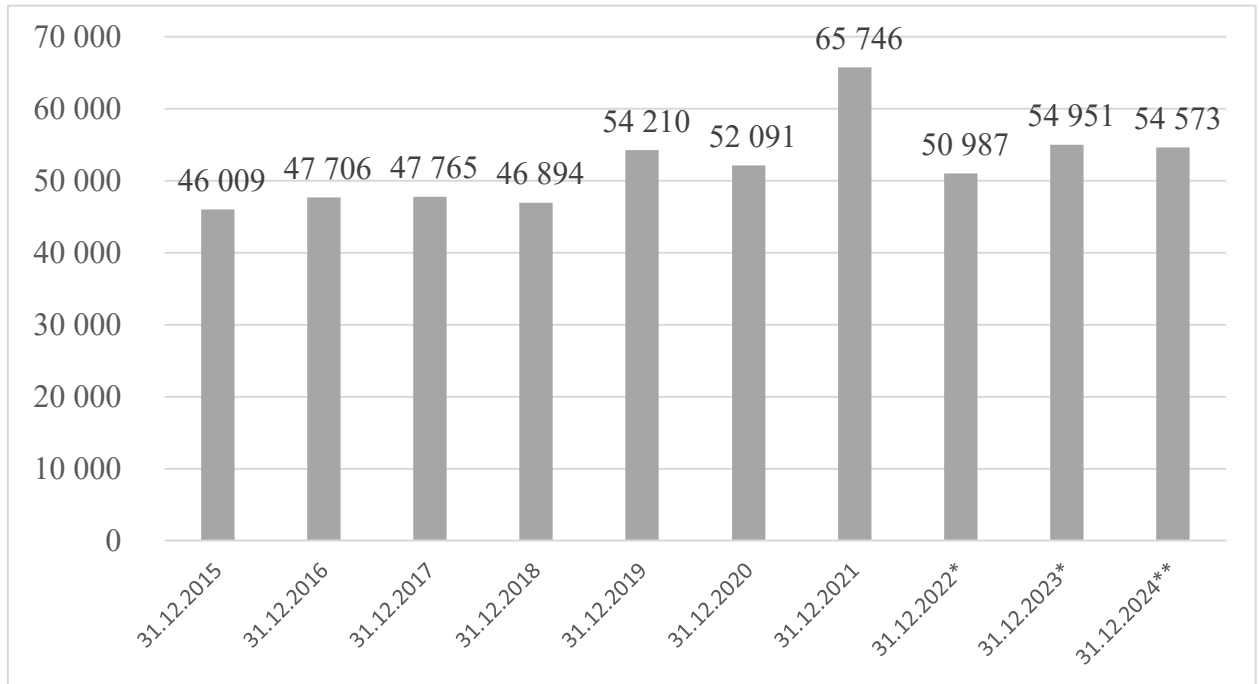


Рис. 3.8. Динаміка прямих іноземних інвестицій, млн. дол. США.

Джерело: сформовано за даними НБУ [22].

Згідно з даними Національного банку України, обсяг прямих іноземних інвестицій станом на кінець 2024 року становив 54 573 млн доларів США. Це на 1% менше, ніж у 2023 році, але в середньому на 15,7% більше порівняно з періодом до 2015 року. Така динаміка свідчить про значну залежність інвестиційних потоків від рівня ризиків у країні. Зокрема, після початку повномасштабного вторгнення та окупації Російською Федерацією АР Криму, а також частини Донецької, Луганської, Харківської, Запорізької та Херсонської областей, інвестиційний ризик для іноземних інвесторів суттєво зріс через постійну загрозу ескалації.

Відповідно до результатів дослідження патентної активності, найбільш перспективними напрямками розвитку цифрових технологій у бізнесі є такі: штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), хмарні технології (Cloud Computing), блокчейн і фінансові технології (FinTech), цифрові двійники (Digital Twins), розширена та віртуальна реальність (AR/VR), кібербезпека. Таким чином, цифрові технології стають основою стратегічного розвитку

бізнесу, а патентна активність свідчить про глобальну конкуренцію за лідерство у цих сферах.

«У 2022 році до НОІВ було подано 28971 заявку на об'єкти промислової власності (табл. 3.6), з них понад 2,7 тис. заявок на винаходи, близько 2,4 тис. – на корисні моделі, 819 – на промислові зразки, 23014 – на торговельні марки (у т. ч. 16095 заявок – за національною процедурою). У 2022 році через систему електронного подання заявок на об'єкти промислової власності подано 13099 заявок, що становить 45,2% від загальної кількості поданих заявок» [23]. У 2022 році в Україні відбулося суттєве зниження кількості заявок на об'єкти інтелектуальної власності, що стало прямим наслідком повномасштабного вторгнення росії та пов'язаних із цим економічних і соціальних потрясінь. Попри значне скорочення кількості заявок у 2022 році, українська система інтелектуальної власності продемонструвала стійкість та здатність до відновлення. Зростання кількості заявок у 2023 році свідчить про адаптацію бізнесу та винахідників до нових умов і їхню готовність інвестувати в захист інтелектуальних прав.

Таблиця 3.1

Надходження заявок на об'єкти промислової власності

	2018	2019	2020	2021	2022	Приріст
Винаходи	3975	3856	3194	3390	2760	-1215
Корисні моделі	9115	8454	5273	4427	2378	-6737
Промислові зразки	3042	2679	2026	1838	819	-2223
Торговельні марки	38652	42194	35539	39472	23014	-15638
Географічне значення	3	6	2	7	-	-3
Усього	54787	57189	46034	49134	28971	-25816

Джерело: [22].

Аналіз інноваційної активності українських підприємств у 2011–2023 роках свідчить про суттєве скорочення обсягів фінансування інноваційної діяльності. Згідно з даними Державної служби статистики України, загальний обсяг інноваційних витрат зменшився удвічі – з 14 333,9 млн грн у 2011 році до 6 989,1 млн грн у 2023 році. При цьому частка витрат, спрямованих безпосередньо на наукові дослідження та розробки, залишається вкрай низькою: у 2020 році вона становила лише 8,7% від загального обсягу

інноваційних інвестицій. Водночас позитивним є зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції, яке протягом досліджуваного періоду склало 79%. Проте її частка в загальному обсязі реалізованої продукції є незначною — лише 1,1%. Детальна динаміка розподілу інноваційних витрат представлена у таблиці 3.32.

Таблиця 3.2

Розподіл інноваційних витрат підприємств України, %

Напрями інноваційної діяльності	2011	2015	2018	2022	2023	Приріст
Наукові дослідження і розробки (НДР)/	7,5	14,8	26,3	26,4	34,7	27,2
Інші витрати на інновації	92,5	85,2	73,7	73,6	65,3	-27,2

Джерело: сформовано автором за даними [21].

Статистичні дані свідчать про погіршення структури інноваційних витрат підприємств України з точки зору створення інноваційного базису для трансформаційних процесів. Зокрема, у структурі суттєво збільшуються витрати на внутрішні науково-дослідні розробки (з 7,5% у 2011 році до 34,7% у 2023). Натомість суттєво скоротились інші витрати на інновації, пов'язаних із придбанням машин, обладнання та програмного забезпечення, що у цілому свідчить про технічне переозброєння підприємств.

Окремі показники упровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами підприємств в Україні статистично обліковуються з 2018 року й охоплюють лише сектор промислового виробництва. У табл. 3.3. наведено основні показники цифрової трансформації підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів.

Дані таблиці показують достатньо низький рівень використання цифрового потенціалу підприємств України. Позитивним є збільшення рівня забезпечення Інтернет-зв'язком робочих місць апарату управління на 6%. Інші показники суттєво не змінювалися. Звичайно, дані таблиці не відображають об'єктивний стан цифровізації підприємств, оскільки статистичне спостереження базується на опитування певної вибірки підприємств. Проте,

навіть вказані дані демонструють наявність певних проблем щодо цифрової трансформації галузі.

Таблиця 3.3

Показники використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах

Показники	2018	2019	2021	2023
Частка кількості зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет	27,1	28,4	28,0	32,8
Частка кількості підприємств, які використовують фіксований доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості підприємств, %	62,1	60,9	61,8	80,8
Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю	4,8	4,9	5,0	6,9
Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі	4,5	5,0	5,3	5,7
Частка кількості підприємств, що наймали/намагалися наймати фахівців у сфері ІКТ, у загальній	22,3	21,6	21,7	17,7
Частка кількості підприємств, що надсилали рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств, %	39,9	39,3	39,8	36,1

Джерело: сформовано автором за даними [21].

Варто зазначити, що в Україні останніми роками велика увага приділяється розвитку ІТ сфери та процесам цифрової трансформації державного урядування і адміністративних послуг, соціальних послуг, логістичних систем та створенню умов для цифрової трансформації бізнесу.

Як зазначено у доповіді Української національної платформи Форуму громадянського суспільства Східного партнерства, «питання інноваційного розвитку України протягом останніх кількох років було в центрі уваги уряду, ряду донорських структур та експертно-наукового середовища України. У грудні 2018 року було створено Український фонд стартапів. Український фонд стартапів – загальнодержавна інвестиційна програма, що надає фінансування на втілення бізнес-ідей українських підприємців. Урядом України розпочато ряд ініціатив, спрямованих на створення можливостей для розвитку вітчизняної екосистеми інновацій, інформаційно-комунікаційних

технологій та стартапів» [24]. За умови створення програмних умов або державних цільових замовлень на даній платформі можливо отримати нові технології та рішення для оптимізації технологічних й бізнес-процесів у сільському господарстві.

У післякризовий період та в умовах війни інноваційний розвиток українського бізнесу значною мірою забезпечується не внутрішніми інвестиціями, а зовнішніми фінансовими джерелами. Серед них провідну роль відіграють донорські програми, що спрямовані на стимулювання цифрової трансформації, експортного зростання, розвитку стартапів і підвищення інституційної спроможності.

Донорське фінансування відіграє ключову роль у збереженні та розвитку інноваційної активності українського бізнесу в кризовий період. Для підвищення його ефективності необхідно:

- посилити інституційний супровід донорських програм (через національні агенції чи платформи координації);
- забезпечити цифрову доступність інформації про гранти та можливості (наприклад, через єдині реєстри);
- розвивати освітні програми з підготовки до участі в міжнародних конкурсах та грантах;
- підтримувати екосистемні підходи— зв'язок між бізнесом, освітою, наукою та державою.

Основними недоліками діяльності міністерства трансформації, на думку експертів є відсутність офіційно затверджених стратегій щодо цифрового розвитку окремих сфер і галузей народного господарства, незначна увага до проблем бізнесу та дій для забезпечення кібербезпеки. Це негативно впливає на системність рішень та дій уряду, створює організаційні бар'єри для цифрової трансформації економіки та її поступової інтеграції до Європейського цифрового ринку.

Водночас, існує ряд проблемних питань, які гальмують процеси цифрової трансформації бізнесу як на державному, так і локальному рівнях, зокрема:

- 1) Низький рівень інноваційно-технологічної активності;
- 2) Обмежений попит та дефіцит якісних ІТ продуктів для окремих секторів;
- 3) Низький рівень готовності підприємців до системної реорганізації бізнес-процесів;
- 4) Обмеженість ресурсного забезпечення процесів цифрової трансформації, зокрема вільних інвестиційних ресурсів та підготовленого персоналу;
- 5) Необізнаність підприємців середнього та малого бізнесу сучасним інструментарієм та можливостями цифрової трансформації, такі як хмарні сервіси, аналітика даних, автоматизація процесів, цифровий маркетинг, CRM/ERP-системи, штучний інтелект тощо.

Погоджуємося з думкою науковців, що «Нині непоінформованість споживачів про можливості цифрових технологій, відсутність у достатніх обсягах у сільськогосподарських підприємствах фінансових ресурсів для інвестування в ІТ – технології, консалтинг і обробку даних, відсутність спеціалізованих державних проектів, спрямованих на підтримку суб'єктів аграрного сектору з придбання ІТ продукції і послуг виступають стримуючими факторами розвитку сільського господарства, що так являють собою ризики втрати конкурентних позицій на міжнародних ринках, при тому що державне фінансування робіт у сфері інформатизації, як правило, не належить до заходів державної підтримки»[25].

Отже, вирішення проблем цифровізації бізнесу в Україні потребує формування відповідної стратегії, що уточнюватиме місію, цілі, напрямки цифрової трансформації, обсяги необхідних ресурсів та створюватиме базові орієнтири для розвитку даних процесів на всіх рівнях.

На державному рівні діджиталізація бізнесу планується здійснювати на двох рівнях: перший рівень передбачає створення державної платформи, що сприятиме формуванню ефективних комунікацій між державною та всіма іншими учасниками ринку. На другому рівні – створення організаційно-економічних та науково-технічних умов для цифрової трансформації виробників.

Певним досягненням у сфері діджиталізації бізнесу необхідно вважати розвиток електронної комерції та технології «Великих даних». «Якщо зростання електронної торгівлі все-таки взаємопов'язано із промисловим виробництвом, то застосування технології «великих даних» у сфері публічного управління для створення «електронного уряду» є свідченням потенційної здатності цифровізації абсолютно усіх суспільних процесів» [26]. Нажаль, попри певні здобутки, процеси цифровізації бізнесу в Україні гальмуються через відсутність системного стратегічного підходу. Цифрова трансформація бізнесу – це глибинне переосмислення бізнес-моделей, операційних процесів і підходів до створення цінності за допомогою цифрових технологій. Проте її ефективність значною мірою залежить не від факту впровадження окремих цифрових інструментів, а від наявності системного стратегічного підходу. Системний стратегічний підхід до цифрової трансформації передбачає інтегроване, цілісне та послідовне управління процесами цифровізації на всіх рівнях організації.

Погоджуємося з думкою науковців, що «мета розвитку цифрових інфраструктур полягає в тому, щоб усі громадяни України без обмежень та труднощів технічного, організаційного та фінансового характеру могли скористатися цифровими можливостями незалежно від свого місцезнаходження та не перебували в сегменті «цифрового розриву». Водночас цифровий розрив (цифрова нерівність) – нерівність у доступі до можливостей в економічній, соціальній, культурній, освітній галузях, які існують або поглиблюються в результаті неповного, нерівномірного або

недостатнього доступу до комп'ютерних, телекомунікаційних та цифрових технологій». [27, с. 13]

Попри наявність позитивних прикладів впровадження сучасних технологій та оптимізації бізнес-процесів, інновації в окремих господарствах часто застосовуються несистемно та ізольовано одне від одного. Системний підхід до процесів цифрової бізнесу на рівні національної економіки, на нашу думку, сприятиме створенню ІТ екосистем, інтеграції виробників, постачальників та логістичних фірм та стимулюватиме якісні перетворення підприємництва.

У результаті проведених досліджень та аналізу міжнародного досвіду було сформовано концептуальні основи стратегії цифрової трансформації бізнесу. Вони мають слугувати орієнтирами для удосконалення бізнес-процесів, їх цифрової інтеграції з метою підвищення ефективності використання ресурсів, інфраструктури та сучасних знань.

Реалізація цієї стратегії має на меті створення інтегрованих цифрових бізнес-систем на основі кластерного підходу, що дозволить ефективно впроваджувати інновації у виробництво, технології, продукти та бізнес-процеси, сприятиме трансферу технологій, раціональному використанню природних ресурсів, зменшенню обсягів відходів і виробничого браку. Орієнтовна схема стратегій цифрової трансформації бізнесу України наведена на рис. 3.9.

Згідно пропонованої моделі на національному рівні формуються основні вектори цифрової трансформації (створення національних геоінформаційних систем аналізу і обліку земельних ресурсів, створення національної платформи розвитку аграрного сектору, розробка дієвих інструментів стимулювання цифрової трансформації суб'єктів аграрного бізнесу та організація міжнародної співпраці у сфері інноваційної трансформації сільського господарства), уточнення стратегічних цілей, механізмів моніторингу прогресу у сфері цифрової трансформації галузі, уточнення забезпечувальних стратегій.

На наступному рівні формуються стратегії цифрової трансформації бізнес-процесів за основними напрямками бізнесу, а також обслуговуючих виробництв та послуг.

Важливою умовою ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації бізнесу є розробка та реалізація забезпечуючих стратегій. Забезпечувальні стратегії розробляються для формування та залучення в процеси реалізації основних стратегій необхідних ресурсів, інформації (у вигляді нових технологій, знань, програмних продуктів, концепцій та процесів), фінансів (визначення всіх можливих джерел коштів та механізмів їх залучення у процеси перебудови галузей на цифрових засадах), комунікацій (організації міжгалузевою цифрової інтеграції, уніфікації програмного забезпечення, створення інтегрованих платформ, ІТ-кластерів).



Рис. 3.9. Орієнтовані складові стратегії цифрової трансформації бізнесу України

Джерело: запропоновано автором

У роботі запропоновано ранжувати основні стратегічні напрями цифрової трансформації бізнес-процесів України:

1) На державному рівні:

- удосконалення організаційно-правового забезпечення розвитку цифрового ринку та ІКТ екосистем на засадах Європейського законодавства;
- розвиток цифрової інфраструктури;
- підтримка програм підвищення цифрової грамотності населення та МСП;

- ефективна реалізація земельної реформи, що дозволить залучити додаткові інвестиції у розвиток бізнесу активізувати інноваційну діяльність;

2) На галузевому рівні (об'єднання зусиль міністерства цифрової трансформації та міністерства) :

- посилення підготовки спеціалістів у сфері ІТ для бізнесу;
- створення єдиної всеукраїнської ГІС-системи та прозорої системи геокадастру;
- розробка економічних та адміністративних стимулів для інноваційної діяльності бізнесу;
- розвиток цифрових екосистем в бізнесі;
- лобіювання змін у законодавстві, що сприятимуть розвитку цифрових технологій для бізнесу.

3) На регіональному рівні:

- формування регіональних інтегрованих платформ для залучення інвестицій у розвиток бізнесу, розбудову інфраструктури;
- формування проектів державно-приватного партнерства у сфері цифровізації виробництва та логістики;
- створення регіональних земельно-інформаційних систем;
- формування регіональних фондів розвитку бізнесу.

4) На рівні підприємств:

- оптимізація (реінжиніринг) бізнес-процесів з використання цифрових технологій;
- упровадження безвідходних технологій на засадах циркулярної економіки;
- активізація процесів цифрової інтеграції з іншими видами економічної діяльності в напрямку створення продукції з високою доданою вартістю.

Перелік стратегічних напрямків може бути доповнено та деталізовано відповідно до потреб розвитку галузі, специфіки виробництва та стратегічних цілей підприємств.

Варто зазначити, що після закінчення війни додатковим завданням цифрової трансформації є створення єдиної геоінформаційної бази земель сільськогосподарського призначення, що потребують розмінування та очищення від екологічних та техногенних наслідків військових дій, розроблення відповідних проектів їх приведення у відповідність до умов подальшої експлуатації, вирішення питань власності, внесення необхідних змін у регіональні кадастри та регіональні плани розбудови звільнених територій.

Проведені дослідження підтвердили, що створення якісно нових моделей управління бізнесом та відповідних цифрових систем потребує реінжинірингу діючих аналогових моделей на інноваційних засадах.

Забезпечення комплексної трансформації виробництва потребує конструювання принципово-нової системи управління бізнес-процесами на трьох рівнях: державному, регіональному та мікрорівні (рівні підприємств). При цьому бізнес-процеси кожного наступного рівня базуються на створенні умов на попередньому рівні та деталізуються відповідно до наявного потенціалу, ринкових вимог та виробничої спеціалізації. На рис. 3.10. наведено інтегровану модель бізнес-процесів виробництва.

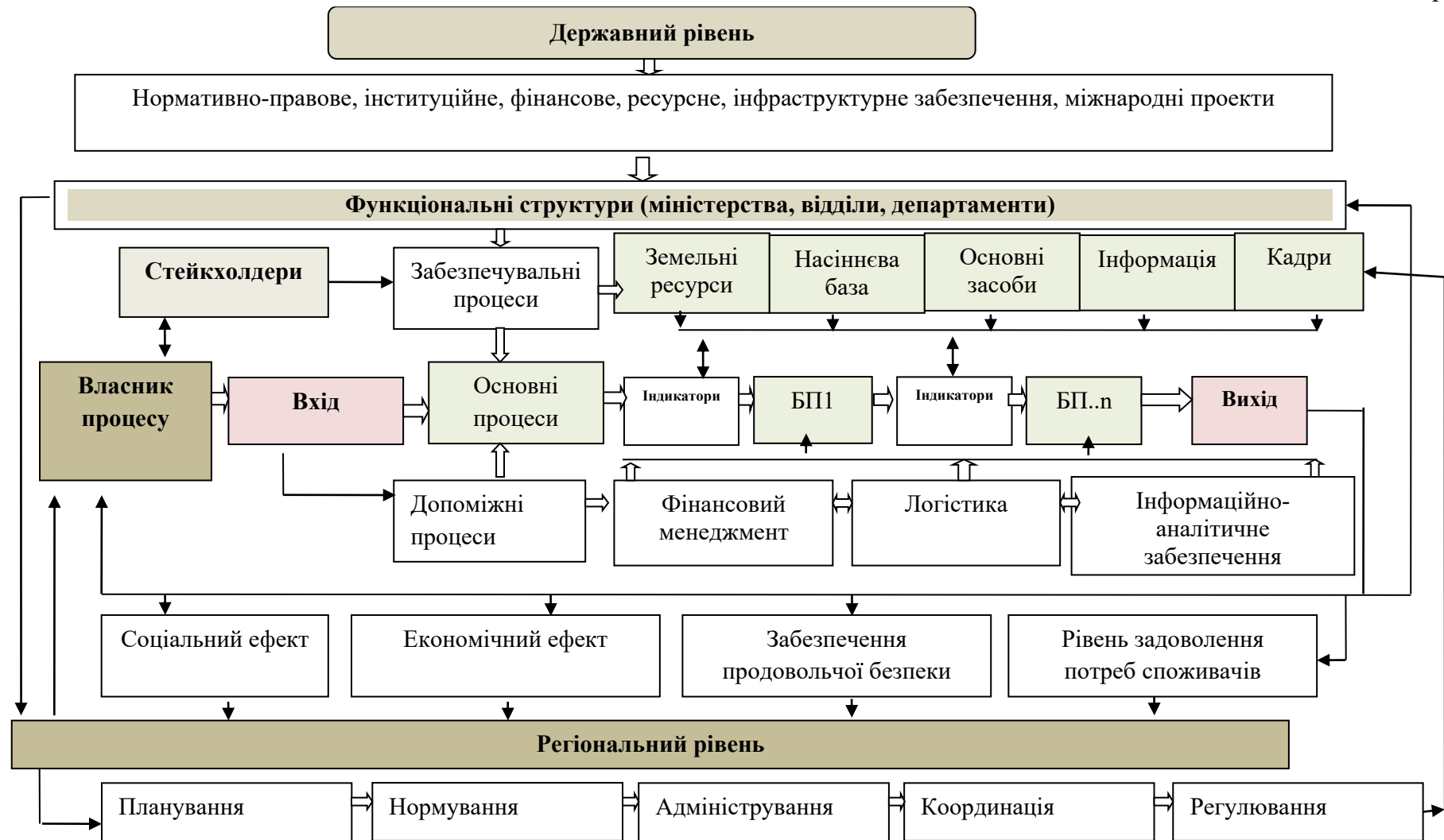


Рис. 3.10. Інтегрована модель бізнес-процесів підприємницької діяльності

Джерело: авторська розробка

Інтегрована модель бізнес-процесів визначає роль, місце та взаємозв'язок бізнес-процесів виробництва у контексті впливу управлінського чинника національного та регіонального рівнів й може бути використана для розроблення моделей цифрової трансформації, моніторингу ефективності шляхом встановлення системи індикаторів кожного бізнес-процесу та встановленні відповідних пропорцій між ними.

Особливістю моделі є те, що вона поєднує бізнес-процеси управління на різних рівнях, дозволяє моделювати варіанти поєднання та взаємного впливу бізнес-процесів, моніторити ефективність кожного процесу в умовах дії факторів різних рівнів, проектувати пілотні моделі.

Від сумарної ефективності бізнес-процесів на кожному підприємстві бізнесу залежить продовольча безпека регіону, економічні доходи у вигляді податкових платежів та заробітної плати, соціальний ефект від зайнятості громадян, рівень задоволеності потреб населення у якісних продуктах харчування. Тому, дана модель пов'язує умови, створені для розвитку сільського господарства, а точніше ефективність процесів управління на регіональному та локальному рівнях.

Дієвість моделі залежить від таких чинників:

1) Розроблення комплексу індикаторів входу і виходу для кожного бізнес-процесу. Наприклад, індикатором входу для бізнес-процесу планування є визначений набір даних, а виходу - розроблений план розвитку об'єкта, деталізований відповідно до умов нормування.

2) Можливості оптимального суміщення бізнес-процесів у часі й просторі.

3) Рівень доступу до ресурсів, необхідних для реалізації відповідних технологій сільськогосподарського виробництва.

4) Наявність сумісного програмного забезпечення та каналів зв'язку.

5) Детальний опис кожного бізнес-процесу, забезпечення можливостей для його удосконалення й адаптації.

6) Рівень цифрової грамотності всіх учасників.

7) Забезпечення можливостей для оптимізації окремих бізнес-процесів та їх сумісність.

Отже, комплексний стратегічний підхід до процесів цифрової трансформації сприятиме формуванню якісно нової моделі ведення бізнесу в даній сфері на засадах сталого розвитку та точних технологій, що є базовою передумовою для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграріїв, ефективному використанню природних ресурсів та суттєвому приросту обсягів виробленої продукції.

3.3. Бенчмаркінг готовності регіонів України до процесів віртуалізації підприємницької діяльності в умовах глобальної економічної турбулентності

З метою визначення готовності регіонів України до віртуалізації процесів управління та цифрової трансформації регіональних економік як важливої передумови для успішної реалізації проектів розвитку і розбудови економіки та громадянського суспільства запропоновано методичний підхід, що базуються на методиці бенчмаркінгу проектів розвитку бізнесу.

Бенчмаркінг на сьогоднішній день являється універсальним інструментом виявлення, запозичення та упровадження кращого досвіду або практик ведення бізнесу, організації бізнес-процесів, ринкової, виробничої та управлінської діяльності в умовах ринкового середовища.

Термін «бенчмаркінг» уперше введено в економічний лексикон у 1972 році Кембриджським Інститутом стратегічного планування. За визначенням керівника Глобальної мережі бенчмаркінга (Global Benchmarking Network) Р. Кемпа «це безперервний процес дослідження й оцінки товарів, послуг та досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях» [28].

Бенчмаркінг широко застосовується не тільки у сфері бізнесу, а також у глобальному середовищі для порівняння, оцінки та упровадження кращих

практик господарювання в різних галузях і сферах національних економік, зниження галузевих та регіональних диспропорцій, розроблення «дорожніх карт» оптимізації тих чи інших процесів на основі передового досвіду.

З огляду на широкий горизонт задач бенчмаркінгу наразі існує безліч методичних підходів, що лежать в його основі та є найбільш актуальними у залежності від цілей, напрямків та масштабів застосування даного інструменту.

У контексті нашого дослідження, завдання бенчмаркінгу полягає в дослідженні кращих практик підготовки регіонів до цифрової трансформації публічного управління в умовах дії єдиного економічного, інституційного та правового поля національної економіки України. У зв'язку з цим, у роботі використано найбільш простий метод інтегральної порівняльної оцінки готовності регіонів до віртуалізації управлінських систем, що передбачає такі етапи:

Перший етап: Визначення показників, що застосовуватимуться для порівняння ефективності процесів віртуалізації публічного управління. У контексті нашого дослідження обрано такі групи показників:

- Концентрація сектору інформаційних технологій у регіоні, що в сукупності відображають рівень розвитку та проникнення цифрових технологій в економічну та соціальну сферу регіону та впливає на доступність цифрових послуг, рівень цифрової грамотності населення та загальну спроможність до віртуалізації економічних і соціальних процесів;

- Розвиток електронної демократії у регіонах, що визначають наявні досягнення публічних органів управління у сфері віртуалізації та демократизації управлінських рішень. Практика електронної демократії суттєво розширює межі інформаційного забезпечення проектів і програм, сприяє інклюзивному розвитку територій, створює перешкоди для нецільового використання фінансових ресурсів та формує базу для об'єктивного відбору пріоритетних проектів регіонального розвитку.

Таблиця 3.4

Показники оцінювання готовності регіонів до віртуалізації
підприємницької діяльності в умовах глобальної економічної нестабільності

Показники	Формули розрахунку	Пояснення до формул
Концентрація ІТ сектору (X)		
1. Обсяги реалізованих інформаційно-комунікаційних послуг у розрахунку на одну особу наявного населення, тис. грн.	$x_1 = \frac{Q_i}{AP_r}$	Q_i – обсяги реалізованих послуг у секторі інформація та телекомунікації, млн. грн. AP – чисельність наявного населення регіону, тис. осіб
2. Питома вага сектору інформація і телекомунікації у ВДВ регіону, %	$x_2 = \frac{GVA_i}{GVA_r} \times 100$	GVA_i – валова додана вартість в секторі інформація та телекомунікації регіону, тис. грн. GVA_r – валова додана регіону, тис. грн.
3. Питома вага сектору інформація і телекомунікації у експорті послуг регіону, %	$x_3 = \frac{E_i}{ES_r} \times 100$	E_i – експорт інформаційно-комунікаційних послуг регіону, тис. дол. США ES_r – валовий експорт послуг регіону, тис. дол. США
4. Питома вага зайнятих в секторі інформації та телекомунікації у регіонах, %	$x_4 = \frac{EP_i}{EP_r} \times 100$	EP_i – чисельність зайнятих у сектор інформації та телекомунікації у регіоні, осіб (у т.ч. підприємці) EP_i – чисельність зайнятого населення у регіоні, осіб (у т.ч. підприємці)
Розвиток електронної демократії (Y)		
1. Частка органів державної влади та місцевого самоврядування регіону, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії у загальній кількості таких органів в Україні, %	$y_1 = \frac{NED_r}{NED_T} \times 100$	NED_r – кількість органів державної влади та місцевого самоврядування регіону, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії у регіоні, одиниць NED_T – кількість органів державної влади та місцевого самоврядування регіону, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії усього в Україні, одиниць
2. Кількість зареєстрованих «Е-звернень» органами державної влади та місцевого самоврядування у розрахунку на 1000 осіб наявного населення	$y_2 = \frac{IE_r}{AP_r}$	IE_r – кількість зареєстрованих «Е-звернень» у регіоні, одиниць
3. Активність громадянського суспільства у реалізації проектів регіонального розвитку, одиниць/100 тис. осіб	$y_3 = \frac{RP_r}{AP_r \times 0,01}$	RP_r – кількість проектів «Бюджет участі (громадський бюджет)» поданих громадянською до органів державної влади та місцевого самоврядування у регіоні, одиниць
4. Питома вага реалізованих громадських проектів у регіоні, %	$y_4 = \frac{FRP_r}{RP_r} \times 100$	FRP_r – кількість фактично реалізованих проектів «Бюджет участі (громадський бюджет)» у регіоні, одиниць

Джерело: запропоновано автором

Зважаючи на доступність статистичних даних для обробки у розрізі регіонів нами обрано наступні показники, що всебічно характеризують рівень готовності регіонів до віртуалізації публічного управління проектами зведено у таблиці 3.4.

Використовуючи дані державної служби статистики України, розраховано показники розвитку та концентрації ІТ сектору у регіонах України станом на кінець 2022 року, а також індекси їх приросту порівняно з 2019 роком. Результати розрахунків проілюстровано у таблиці 3.5.

Аналізуючи обсяги послуг, наданих у сфері інформації та телекомунікацій у 2022 році в Україні слід відмітити, що лідируючі позиції займає м. Київ з показником 75 тис. грн. у розрахунку на одну особу населення. Це є цілком логічно, оскільки в м. Києві як столиці зосереджено найбільша кількість установ, організацій та бізнес-офісів, що є основними споживачами телекомунікаційних послуг. Серед регіонів України також лідирують Харківська (12 тис. грн.), Львівська (11), Київська (7,5) та Дніпропетровська (6) області. В інших регіонах обсяги наданих послуг коливаються у межах 1,97 до 5,8 тис. грн. Розглядаючи даний показник порівняно з попереднім 2019 роком майже у всіх регіонах, окрім Волинської, Житомирської та Сумської області бачимо зростання даного показника у середньому на 2-6%. Частково це зумовлено зростанням потреб населення і бізнесу в Інтернет-послугах на тлі карантинних обмежень.

Таблиця 3.5

Показники концентрації ІТ сектору у регіонах України

Регіони України	Обсяги реалізованих послуг у сфері інформації та телекомунікацій, тис. грн у розрахунку на 1 особу населення	Індекс приросту 2022/2019	Питома вага інформації і комунікацій у ВДВ регіону	Індекс приросту 2020/2019	Питома вага ІТ у експорті послуг, %	Індекс приросту 2020/2019	Питома вага зайнятих у сфері інформації та телекомунікацій, % до чисельності зайнятих	Індекс приросту 2022/2019
Позначення	x ₁	IΔ	x ₂	IΔ	x ₃	IΔ	x ₄	IΔ
Україна	9,61	1,02	5	1,05	19	1,07	2,5	1,04
Вінницька	5,69	1,01	3	1,03	45	1,05	1,08	1,04
Волинська	1,97	0,9	1	1	2	0,97	1,04	0,95
Дніпропетровська	6,09	1,03	4	1,03	47	1,04	2,3	1,05
Донецька	1,46	1,2	2	1,005	3	1	1,02	0,98
Житомирська	3,17	0,98	2	1,001	20	1,003	1,03	0,96
Закарпатська	1,64	1,1	2	1,02	3	1,01	1,1	0,99
Запорізька	4,13	1,3	2	1,003	14	1,004	1,4	1,02
Івано-Франківська	2,51	1	2	1,001	8	1	1,3	1
Київська	7,48	1,2	2	1,04	7	1,06	2,6	1,02
Кіровоградська	2,20	1,05	1	0,97	14	1,004	1,05	1,001
Луганська	0,55	1,06	2	0,96	3	1,002	1,02	1,001
Львівська	11,47	1,02	7	1,06	42	1,08	2,8	1,08
Миколаївська	3,71	1,02	2	1	1	1,02	1,02	1,02
Одеська	4,87	1,1	3,5	1	24	1	1,3	1
Полтавська	3,19	1,03	1	0,99	13	0,99	1,2	0,92
Рівненська	2,22	1,02	2	1,06	8	1,06	1,1	0,97
Сумська	2,52	0,97	2	0,98	8	0,98	1,4	0,93
Тернопільська	2,47	1,02	2	1	3	1	1,5	1,003
Харківська	12,74	1,09	6	1,05	64	1,05	2,7	1,05
Херсонська	2,51	1,05	2	1,04	3	1,04	1,06	1,04
Хмельницька	2,20	1,04	1	1	3	1	1,1	1
Черкаська	4,50	1,05	2	1	59	1	1,02	1
Чернівецька	2,50	1,03	2	1,004	21	1,004	1,2	1,004
Чернігівська	3,52	1,02	2	1,005	20	1,005	1,08	1,005
м. Київ	75	1,06	11	1,08	41	1,18	3,2	1,11

Джерело: розраховано автором за даними [21].

Погоджуємося з авторами наукової доповіді, що «У превалюючій більшості регіонів України стан цифровізації економіки незадовільний. Мала частка економічних агентів працює над цифровою трансформацією внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, упровадженням в господарській практиці передових інформаційних технологій, не розвивається належними темпами внутрішній ринок ІТ-продуктів та сервісів, не вистачає й ресурсного забезпечення підтримки та активізації цифрової трансформації, наявні об'єктивні перешкоди розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування. Винятками у цьому контексті, як підтверджують первинні статистичні дані та відповідні галузеві дослідження м. Київ, Львівська, Харківська і Дніпропетровська області, котрі є лідерами серед регіонів за рівнем розвитку ІТ-галузі, активністю використання цифрових платформ у реальній економіці та фінансовій сфері, часткою інноваційно активних підприємств, кількістю продуктових інновацій, нових технологічних процесів на промислових підприємствах тощо» [9, с. 80].

Питома вага сектору інформації і телекомунікації у регіонах попри активізацію процесів інформатизації а також суттєвим ростом зайнятості в даній сфері залишається у 2020 році критично низькою у межах 1-7%. Лідерські позиції утримує м. Київ (11%), Львівська (7%) та Харківська (6%), Дніпропетровська (4%) та Одеська (3,5%) області. Це пояснюється насамперед лідерством даних областей у створенні ІТ кластерів, концентрації ІТ фірм та учбових закладів інформаційно-комунікаційного спрямування а також активною розробкою і впровадження програм цифровізації міст.

За даними порталу «Українські кластери», ведеться активна співпрацюємо з українськими кластерами та нещодавно поспілкувалися з Ukrainian Startup Fund, щоб дізнатися, як найбільший промоутер українських стартапів продовжує працювати в умовах війни задля збереження та розвитку інновацій в Україні. Сьогодні є можливість виходу на ринок США разом з акселератором FeelGoodLabs, а також показали, як сьогодні функціонують такі ключові гравці екосистеми, як: Center42, Founder Institute, Інкубатор YEP,

Ukrainian Hub. У межах підтримки українського ІТ-сектору, Ucluster спільно з АППАУ запропонували низку можливостей для DeerTech-стартапів – від менторської підтримки до програм інтернаціоналізації [29]. Топ ІТ кластерів України станом на 2022 рік наведено на рис. 3.10.

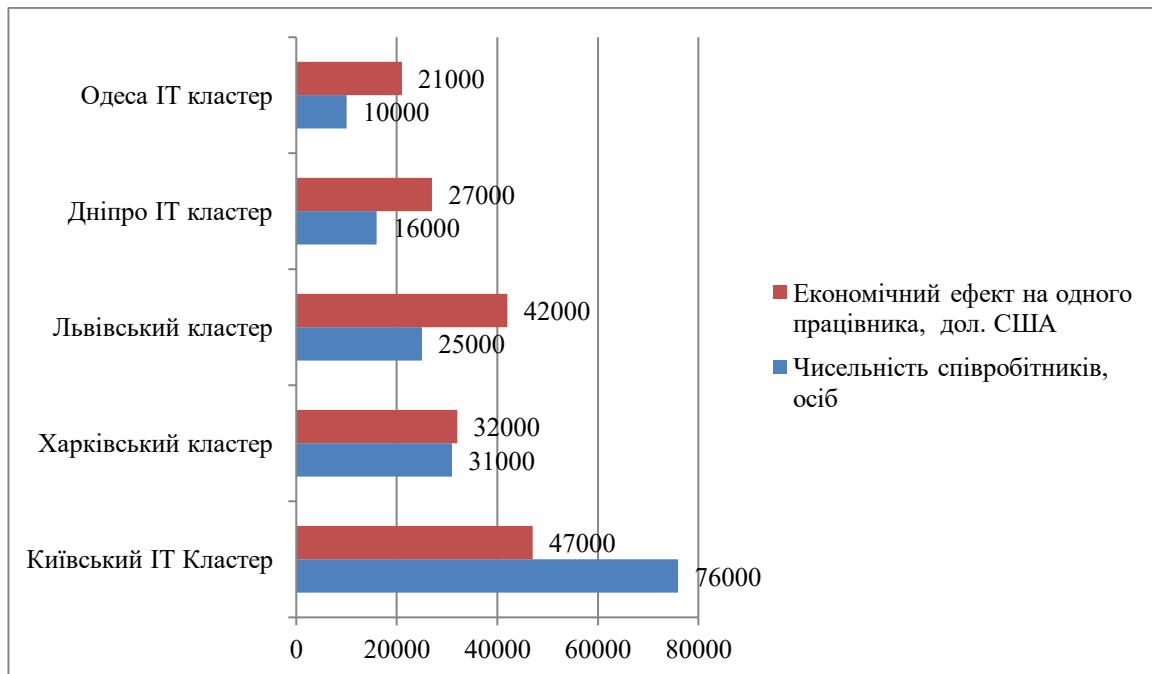


Рис. 3.10. Показники ТОП-5 Українських кластерів

Джерело: [29].

Як показують статистичні дані, створення та підтримка ІТ кластерів у регіонах є важливою передумовою для дієвих процесів віртуалізації публічного управління, оскільки саме ІТ кластери та фірми, що входять до їх складу допомагають знаходити інклюзивні цифрові рішення та розробляти програмне забезпечення у відповідності до потреб автоматизованого відбору та організації процесів управління проектами та мультипроектним середовищем регіону.

Попри низьку питому вагу у ВДВ регіонів позитивним є тренд до її збільшення. Зокрема, лише протягом одного року, частка сектору інформація та телекомунікації у ВДВ регіонів зросла у середньому по Україні на 5%. Найбільший приріст спостерігається в м. Київ а також Харківській, Львівській та Херсонській областях. Статистичні дані показують також високий відсоток

експорту ІТ послуг в загальному експорті послуг окремих регіонів. Лідерами за цим показником є Харківська (64%), Черкаська (59%), Дніпропетровська (47%), Львівська (42%), Вінницька (45%) області та м. Київ.

Водночас, в окремих регіонах, серед яких Закарпатська, Донецька, Волинська та Херсонська області, питома вага експорту ІТ послуг у загальному експорті послуг становить лише 2-3%. Такий стан речей пов'язаний передусім з експортною спеціалізацією регіонів та структурою галузей народного господарства. Проте, суттєві диспропорції у розвитку послуг ІТ сектору у регіонах становлять перешкоди не тільки для формування ефективних систем публічного управління, а також для формування єдиного державного цифрового простору та його експлуатації.

Попри суттєве зростання ІТ сектору в економіці та збільшення ІТ спеціалістів, офіційна статистика свідчить, що чисельність зайнятих в даній сфері у регіонах в 2021 році складала у середньому 1,2-3,2%. Така невідповідність зумовлена насамперед тим, що більшість спеціалістів даної індустрії не зареєстровані в офіційних структурах, а працюють на умовах фрілансу на замовлення зарубіжних компаній.

Важливою задачею на даному етапі є збереження наявного потенціалу, що в умовах війни може бути втрачено внаслідок мобілізації частини чоловіків, що працюють у даній сфері, виїзду за кордон спеціалістів через труднощі роботи в умовах відключень енергії та нестійкого Інтернету. Одним з дієвих шляхів збереження та розвитку ІТ потенціалу в Україні є розширення державних замовлень на послуги цифровізації, залучення фахівців у державні структури з забезпеченням їм певних гарантій, долучення до розроблення і реалізації проектів візуалізації державного і регіонального управління.

Аналізуючи розвиток електронної демократії як важливої платформи для залучення регіональної спільноти в процеси розробки, обговорення та моніторингу проектів регіонального розвитку слід відзначити, що у цій сфері відбуваються певні позитивні зміни. Так, у 2022 році, загальна кількість електронних звернень громадян до органів державної влади, місцевого

самоврядування та інших установі і організацій склала 3233 а у попередньому 2019 році 2586, тобто маємо приріст 20%. У структурі послуг електронної демократії найбільшої популярності набули «Е-звернення», частка яких склала у 2022 році 68%. На рис. 3.6. Наведено структуру інструментів електронної демократії в Україні у 2020 році.

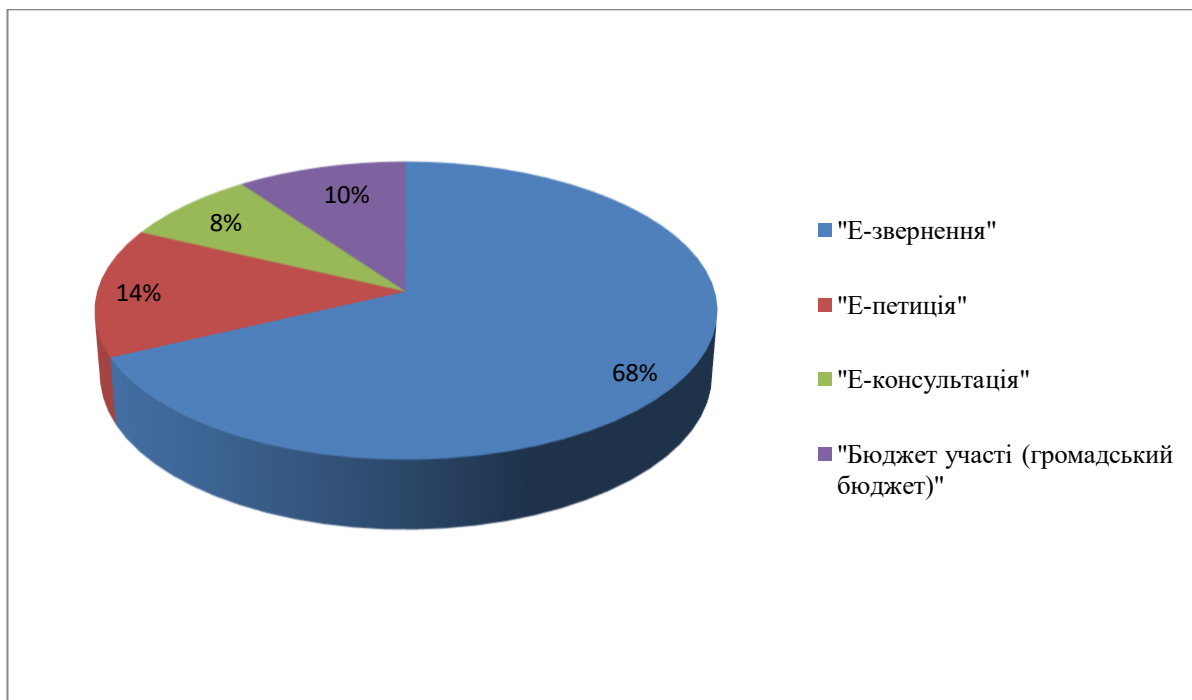


Рис. 3.6. Структура інструментів електронної демократії в Україні у 2022 році

Джерело: розраховано автором за [30].

У таблиці 3.6. наведено основні показники розвитку електронної демократії в Україні та їх розподіл по регіонах у 2020 році а також індекси приросту порівняно з попереднім періодом. Розподіл кількості звернень поміж регіонами України є більш-менш рівномірним і складає у середньому 2,5-3% від загальної кількості звернень.

Нажаль, статистична звітність щодо розвитку електронної демократії ведеться лише з 2019 року і не дозволяє здійснити порівняльний аналіз прогресу в даній сфері за більш довгий період та оновлювалась лише у 2020 році. Проте, вже на прикладі одного року спостерігаємо певний приріст всіх показників розвитку громадянського суспільства.

Таблиця 3.6

Показники розвитку електронної демократії у регіонах України

Регіони України	Частка публічних органів, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії у загальній кількості таких органів в Україні, %	Індекс приросту 2020/2019	Кількість зареєстрованих "Е-звернень" органами державної влади та місцевого самоврядування у розрахунку на 1000 осіб наявного населення, одиниць	Індекс приросту 2020/2019	Активність громадянського суспільства в реалізації проєктів регіонального розвитку, одиниць/100 тис. осіб	Індекс приросту 20220/2019	Питома вага реалізованих громадських проєктів у регіоні, %	Індекс приросту 2020/2019
Позначення	у ₁	ІΔ	у ₂	ІΔ	у ₃	ІΔ	у ₄	ІΔ
Україна	100	1,20	31,90	1,15	31,43	1,05	25,54	0,98
Вінницька	2,57	1,02	3,12	1,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Волинська	6,84	1,10	3,89	1,02	10,77	1,20	27,27	0,93
Дніпропетровська	2,47	1,06	21,03	1,25	63,65	1,30	21,41	0,92
Донецька	3,80	1,02	7,33	0,98	32,96	1,05	35,80	1,20
Житомирська	7,21	1,05	5,09	1,02	2,54	1,02	36,67	1,20
Закарпатська	4,79	1,09	15,12	1,06	6,03	1,00	20,00	1,05
Запорізька	5,78	1,10	17,90	1,01	28,75	1,06	22,08	1,06
Івано-Франківська	2,94	1,05	13,92	1,05	34,32	1,00	21,34	0,98
Київська	3,87	1,06	5,60	1,03	13,59	1,00	22,95	0,96
Кіровоградська	2,44	1,00	8,66	1,08	29,43	1,05	24,81	1,09
Луганська	5,54	0,95	2,64	1,02	10,18	1,04	27,10	1,03
Львівська	4,45	1,03	43,54	1,25	20,58	1,20	18,04	1,10
Миколаївська	4,21	1,01	41,40	1,30	23,91	1,03	24,14	0,97
Одеська	3,43	1,06	51,77	1,32	15,52	1,20	29,86	0,93
Полтавська	3,93	1,07	7,50	1,22	41,04	1,06	18,20	0,87
Рівненська	3,12	1,00	31,43	1,04	18,39	1,10	17,14	1,05
Сумська	3,09	0,94	8,79	1,00	13,03	1,03	48,15	1,20
Тернопільська	5,54	1,00	17,27	1,25	36,31	1,06	26,42	0,91
Харківська	3,28	1,10	18,82	1,18	17,58	1,12	18,38	1,08
Херсонська	3,28	1,00	14,62	1,09	17,07	1,11	21,64	1,12
Хмельницька	3,46	0,92	19,23	1,07	17,41	1,08	40,19	0,94
Черкаська	1,95	0,90	3,87	1,02	7,75	1,03	16,67	0,95
Чернівецька	3,00	1,06	5,16	1,10	0,00	0,00	0,00	0,00
Чернігівська	5,72	1,00	4,16	1,04	21,37	1,00	25,85	1,03
м. Київ	3,28	1,30	96,40	1,30	135,79	1,20	27,61	1,09

Джерело: розраховано автором за [30; 31; 32].

Темпи впровадження електронної демократії суттєво відрізняються між регіонами. Великі міста та економічно розвинуті області (Київ, Львів, Харків, Дніпро) демонструють вищий рівень цифровізації та активності громадян, тоді як у сільських громадах і депресивних. Аналізуючи громадську активність у поданні електронних звернень до органів державної влади та місцевого самоврядування у розрахунку на 1000 осіб наявного населення слід відмітити досить суттєві міжрегіональні відмінності. Зокрема, найвища активність громадян (понад 20 звернень у розрахунку на 1000 осіб наявного населення) у 2020 році зафіксовано у Дніпропетровській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Рівненській області а також у м. Київ (96,4 звернень). Менше, ніж 5 звернень на тис. осіб спостерігається у Чернігівській, Вінницькій, Волинській та Черкаській областях. Позитивним є зростання даного показника порівняно з попереднім періодом у всіх регіонах.

Волинська область може вважатися аутсайдером щодо рівня розвитку електронної демократії, оскільки як у 2019 так і у 2020 році тут не зафіксовано жодного громадського проекту, поданого на розгляд місцевих, регіональних або державних органів влади.

Повномасштабна війна, значно змінила акценти розвитку електронної демократії: підвищився попит на прозорість рішень у сфері безпеки та відновлення; зросла роль онлайн-інструментів у волонтерському русі та гуманітарних ініціативах; збільшилася кількість сервісів для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих регіонів. Розвиток електронної демократії в регіонах України має позитивну динаміку, проте залишається нерівномірним і потребує системної державної політики, спрямованої на подолання цифрового розриву, підвищення цифрової грамотності та стимулювання активної участі громадян у процесах місцевого самоврядування через цифрові інструменти.

Другий етап: Визначення еталонних значень та нормування показників. У якості еталонних значень нами обрано максимальні значення досягнуті у

регіонах, оскільки всіх показники які запропоновано у методичних підходах є прогресивними а їх зростання є пріоритетним для кожного регіону.

Відповідно, нормування показників запропоновано здійснювати за формулою:

$$X_i = \frac{x_{ir}}{x_{max}} \times 9 \quad (3.1)$$

де, X_i – нормоване значення і-го показника регіону, бали;

x_{ir} – фактичне значення і-го показника регіону, бали.

Розрахунок інтегрованого показника запропоновано здійснювати за формулою середньої зваженої:

$$X_r = \sum_{x=1}^n X_i \times \frac{1}{n} \quad (3.2)$$

де, n – кількість показників.

Аналогічна формула нормування та обчислення інтегрованого показника застосовується для групи показників У.

Використовуючи наведені формули розраховано нормовані показники та інтегрований показник концентрації ІТ сектору у регіонах. При цьому, з процесів бенчмаркінгу виключено м. Київ у зв'язку з його перевагами столиці. Результати розрахунку нормованих показників наведено у табл. 3.7.

Результати розрахунків показали, що найвищий рівень концентрації ІТ сектору спостерігається в Харківській, Львівській та Дніпропетровській областях. Найнижчий потенціал інформаційних технологій (нижче 3 балів) в Луганській (1,3), Донецькій (1,8) Закарпатській (1,9) та інших областях Західного регіону де менша концентрація спеціалізованих закладів вищої освіти та нижчий рівень промислового потенціалу.

Третій етап. Оцінка прогресу регіонів у розвитку ІКТ та ЕД. З метою оцінки прогресу у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у регіонах визначено комплексний показник із урахуванням індексів приросту за формулою:

$$X^{\Delta t}_r = \sum_{x=1}^n X_i \times \frac{1}{n} \times \Delta I \quad (3.3)$$

де ΔI – індекс прирості показника у порівняльному періоді.

Таблиця 3.7

Розрахунок інтегрованого показника концентрації ІТ сектору у регіонах України, бали

Регіони	x_1	x_2	x_3	x_4	X_r
Вінницька	4,0	6,4	2,7	3,47	4,1
Волинська	1,4	3,9	0,3	3,34	2,2
Дніпропетровська	4,3	1,3	6,6	7,39	4,9
Донецька	1,0	2,6	0,4	3,28	1,8
Житомирська	2,2	2,6	2,8	3,31	2,7
Закарпатська	1,2	2,6	0,4	3,54	1,9
Запорізька	2,9	2,6	2,0	4,50	3,0
Івано-Франківська	1,8	2,6	1,1	4,18	2,4
Київська	5,3	2,6	1,0	8,36	4,3
Кіровоградська	1,6	2,6	2,0	3,38	2,4
Луганська	0,4	1,3	0,4	3,28	1,3
Львівська	8,1	2,6	5,9	9,00	6,4
Миколаївська	2,6	9,0	0,1	3,28	3,8
Одеська	3,4	2,6	4,5	4,18	3,7
Полтавська	2,3	3,9	1,8	3,86	2,9
Рівненська	1,6	1,3	1,1	3,54	1,9
Сумська	1,8	2,6	1,1	4,50	2,5
Тернопільська	1,7	2,6	0,4	4,82	2,4
Харківська	9,0	2,6	9,0	8,68	7,3
Херсонська	1,8	7,7	0,4	3,41	3,3
Хмельницька	1,6	2,6	0,4	3,54	2,0
Черкаська	3,2	1,3	8,3	3,28	4,0
Чернівецька	1,8	2,6	3,0	3,86	2,8
Чернігівська	2,5	2,6	2,8	3,47	2,8

Джерело: розраховано автором.

Використовуючи дану формулу обчислено інтегральні показники концентрації ІТ сектору у регіонах із урахуванням прогресу за 2019-2020 роки. Результати розрахунків наведено на рисунку 3.11.

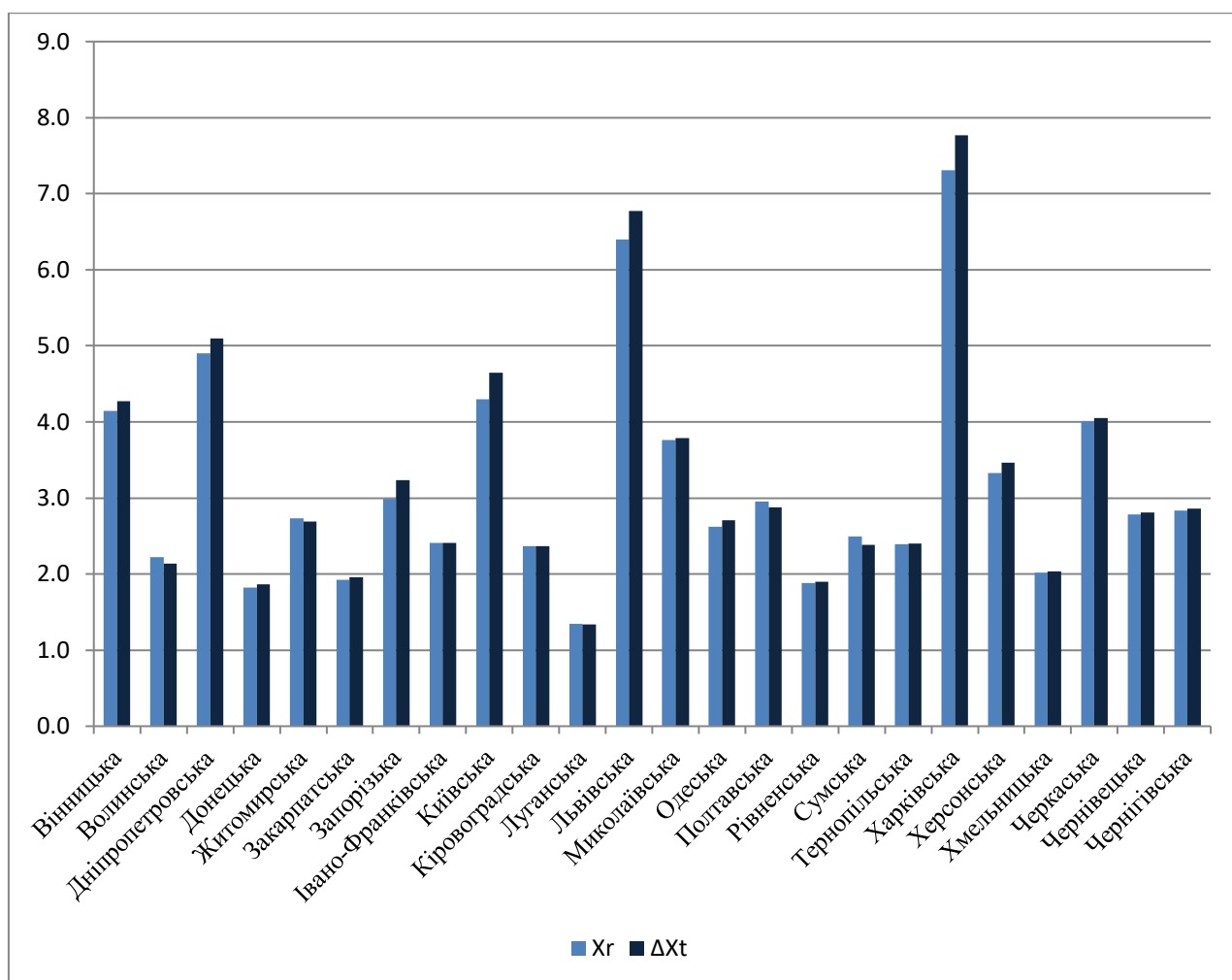


Рис. 3.11. Інтегровані показники концентрації ІТ сектору у регіонах з урахуванням прогресу, бали

Розрахунки показали, що найвищий прогрес у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій протягом року досягнуто у Харківській, Львівській, Київській Дніпропетровській та Вінницькій областях, що свідчить про кумулятивний та мультиплікативний характер розвитку ІТ сектору. Досвід вказаних регіонів варто імплементувати у регіонах з нижчою концентрацією підприємств галузі шляхом розроблення відповідних регіональних програм, навчання персоналу, міжнародного та міжрегіонального співробітництва.

Використовуючи пропоновані підходи та відповідний математичний інструментарій розраховано інтегровані показники розвитку електронної демократії у регіонах України.

Таблиця 3.8

Розрахунок інтегрованого розвитку електронної демократії у регіонах
України, бали

Регіони	y_1	y_2	y_3	y_4	Y_r
Вінницька	4,1	0,5	0,0	0	1,2
Волинська	3,2	0,7	1,5	6,7	3,0
Дніпропетровська	8,5	3,7	9,0	5,3	6,6
Донецька	3,1	1,3	4,7	8,8	4,5
Житомирська	4,7	0,9	0,4	9,0	3,7
Закарпатська	9,0	2,6	0,9	4,9	4,3
Запорізька	6,0	3,1	4,1	5,4	4,6
Івано-Франківська	7,2	2,4	4,9	5,2	4,9
Київська	3,7	1,0	1,9	5,6	3,0
Кіровоградська	4,8	1,5	4,2	6,1	4,1
Луганська	3,1	0,5	1,4	6,7	2,9
Львівська	6,9	7,6	2,9	4,4	5,5
Миколаївська	5,6	7,2	3,4	5,9	5,5
Одеська	5,3	9,0	2,2	7,3	5,9
Полтавська	4,3	1,3	5,8	4,5	4,0
Рівненська	4,9	5,5	2,6	4,2	4,3
Сумська	3,9	1,5	1,8	11,8	4,8
Тернопільська	3,9	3,0	5,1	6,5	4,6
Харківська	6,9	3,3	2,5	4,5	4,3
Херсонська	4,1	2,5	2,4	5,3	3,6
Хмельницька	4,1	3,3	2,5	9,9	4,9
Черкаська	4,3	0,7	1,1	4,1	2,5
Чернівецька	2,4	0,9	0,0	0,0	0,8
Чернігівська	3,7	0,7	3,0	6,3	3,5

Джерело: розраховано автором.

Результати проведених розрахунків підтвердили, що відносно високий рівень розвитку електронної демократії спостерігається у регіонах, в який високий рівень розвитку цифрових технологій, а саме в Дніпропетровській, Львівській, Одеській області. Вище 3 балів показники досягнуто у переважній більшості регіонів. Аутсайдерами за даними показниками можна вважати Вінницьку, Чернівецьку та Черкаську області, інтегрований показник яких є нижчим 3 балів. Водночас, рівень активності громадянського суспільства також залежить від довіри до місцевих органів влади, організації їх комунікацій з громадянами, відкритості та прозорості діяльності. Дані

чинники також впливають на розвиток електронної демократії та інклюзивність регіонального розвитку.

З метою виявлення прогресу у розвитку електронної демократії за 2019-2020 роки використано формулу 3.3. Результати порівняльної оцінки розвитку електронної демократії у регіонах із урахуванням індексу прогресу та без наведено на рис. 3.12.

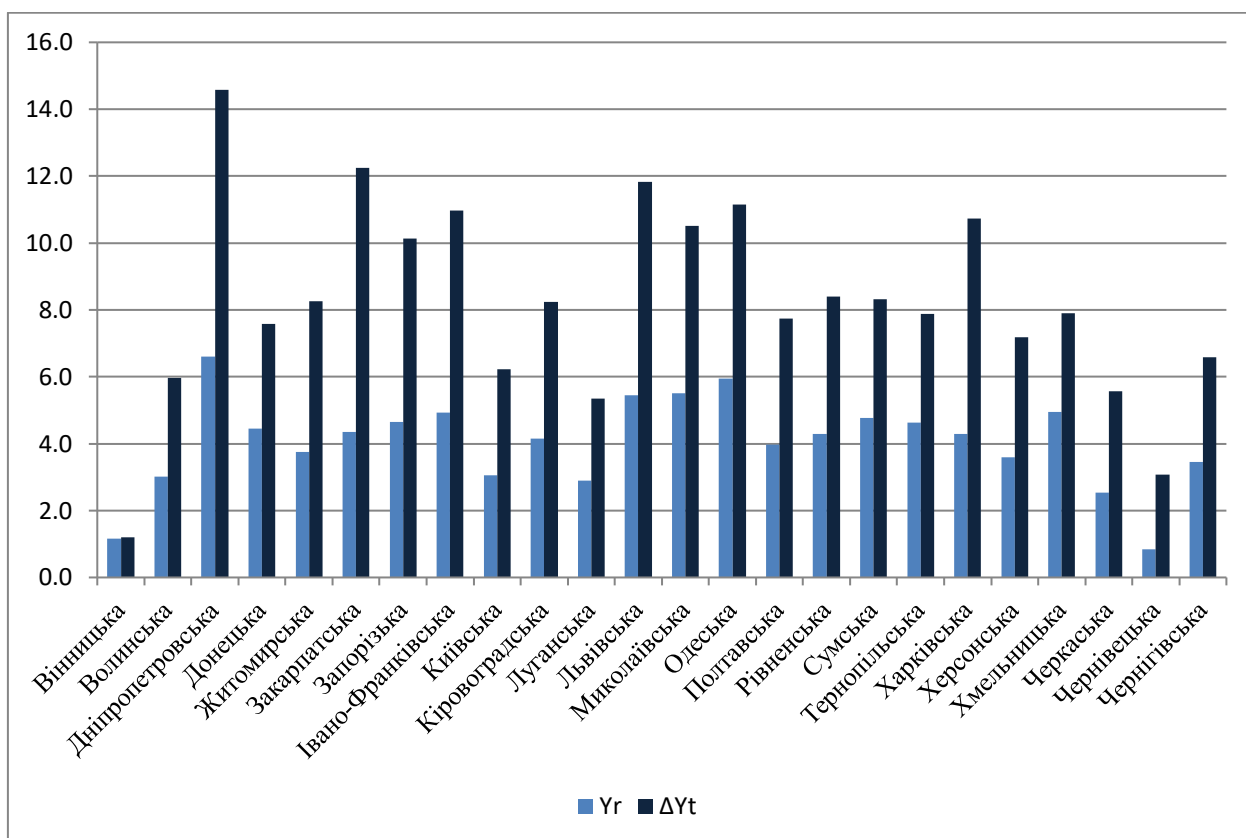


Рис. 3.12. Інтегровані показники розвитку електронної демократії у регіонах з урахуванням прогресу, бали

Як показали розрахунки, майже у всіх регіонах у 2020 році спостерігається суттєвий прогрес щодо розвитку та використання інструментів електронної демократії. У окремих областях (Дніпропетровська, Закарпатська, Львівська, Одеська та Харківська із урахуванням прогресу показники зросли майже у 2 рази. До причин такого поширення можна віднести плідну працю міністерства цифрової трансформації щодо під'єднання значної частини громадян до електронного додатку «Дія», підвищення доступності сайтів державних органів та адміністрацій для

використання їх громадянами, здійснення просвітницьких та інформаційних заходів тощо.

Четвертий етап. Кластеризація регіонів, що дозволяє згрупувати регіони за рівнем досягнень у розвитку ІКТ та ЕД й розробити рекомендації щодо посилення слабких сторін на основі досвіду та кращих практик, запроваджених у регіонах-лідерах. Для зручного розподілу регіонів на кластери обрано дев'ятибальну шкалу, що дозволяє їх згрупувати за такими критеріями на основі обчислених інтегрованих показників концентрації ІТ сектору та розвитку електронної демократії:

$0 \ll 3$ – регіони з низьким рівнем готовності до віртуалізації управління регіонального розвитку підприємницької діяльності;

$3 \ll 6$ – регіони з середнім рівнем готовності до віртуалізації управління регіонального розвитку підприємницької діяльності;

$6 < -$ – регіони з високим рівнем готовності до віртуалізації управління регіонального розвитку підприємницької діяльності.

За результатами проведених розрахунків відповідно до обраних критеріїв можна виділити регіональні кластери, наведені у таблиці 3.9. Результати враховувалися без урахування індексу прогресу.

Розподіл областей на кластери згідно пропонованої методики дозволив зробити наступні висновки:

1) Половина регіонів України відноситься до кластеру, в якому поєднано низький рівень концентрації сектору ІТ технологій з середнім рівнем розвитку електронної демократії. Таке положення речей свідчить про те, що розвиток інформаційних технологій здійснює вплив на розвиток електронної демократії у регіонах, проте у зв'язку з характерною для ІТ технологій високою мобільністю та відсутністю суттєвої прив'язки до території їх створення, даний фактор не є визначальним для розвитку електронної демократії. Водночас, наявність у регіоні ефективних ІТ структур (кластерів, асоціацій, навчальних закладів) суттєво розширює можливості економічних суб'єктів та публічних структур щодо оптимізації бізнес-процесів, процесів публічного

адміністрування та управління проектами шляхом розміщення державних замовлень на розробку та упровадження відповідного програмного забезпечення, реалізації проектів «СМАРТ-СІТІ», розвитку державно-приватного партнерства та інших ініціатив.

Таблиця 3.9

Кластеризація регіонів України за ознаками рівня розвитку ІТ сектору та інструментів електронної демократії

X у	Низький рівень 0 << 3	Середній рівень 3 << 6	Високий рівень 6 <
Низький рівень 0 << 3	1. Волинська обл. (2,2.;3,0) 2. Луганська обл. (1,3;2,9) 3. Чернівецька обл. (2,8;0,8)	1. Вінницька обл. (4,1;1,2) 2. Черкаська обл. (4,0;2,5)	
Середній рівень 3 << 6	1. Донецька обл. (1,8;4,5) 2. Житомирська обл. (2,7;3,7) 3. Закарпатська обл. (1,9;4,3) 4. Запорізька обл. (3;4,6) 5. Івано-Франківська обл. (2,4;4,9) 6. Кіровоградська обл. (2,4;4,1) 7. Полтавська обл. (2,9;4,0) 8. Рівненська обл. (1,9;4,3) 9. Сумська обл. (2,5;4,8) 10. Тернопільська обл. (2,4;4,6) 11. Хмельницька обл. (2,0;4,9) 12. Чернігівська обл. (2,8;3,5)	1. Київська обл. (4,3;3,0) 2. Миколаївська обл. (3,8;5,5) 3. Херсонська обл. (3,3;3,6)	1. Львівська обл. (6,4;5,5) 2. Харківська обл. (7,3;4,3)
Високий рівень 6 <		1. Дніпропетровська обл. (4,9;6,6) 2. Одеська обл. (3,7;6,0)	

2) Регіони, що віднесено до кластеру в якому поєднуються низький рівень розвитку ІТ сектору з низьким рівнем досягнень в реалізації електронної демократії потребують активізації міжрегіональної та міжнародної співпраці для посилення вказаних слабких сторін.

3) Регіони в яких у різних комбінаціях поєднуються середній та високий рівень досліджених показників потребують додаткового аналізу та рішень щодо посилення слабких сторін.

В цілому, результати аналізу показали, що в Україні створюється досить ефективна інформаційна екосистема віртуалізації бізнесу, основою якої є людський потенціал. Головними завданням в умовах війни є збереження наявного ІТ потенціалу та створення інституційних передумов для його подальшого розвитку, а також продовження процесів розбудови демократичного суспільства з використанням сучасних технологій, які формуватимуть базис для швидкого відновлення регіонів та розвиток бізнесу після перемоги.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційного дослідження проаналізовано Європейський досвід цифрової трансформації бізнес-процесів, визначено основні напрямки його імплементації у вітчизняних реаліях, обґрунтовано концептуально-стратегічні засади оптимізації бізнес-процесів засадах діджиталізації на марко-, мезо- та мікрорівнях, систематизовано підходи до оптимізації бізнес-моделей розвитку, проведено бенчмаркінговий аналіз та кластеризацію регіонів України за критеріями концентрації ІТ сектору та рівнем розвитку електронної демократії. За результатами проведених досліджень, зроблено наступні висновки:

1. Сучасний етап розвитку глобального ринку на діяльність бізнес-систем характеризується стрімким розгортанням новітніх форм і методів виробництва та переробки продукції на базі цифрових технологій, що

спрямовані на розвиток високопродуктивних виробничих систем, здатних задовольняти зростаючий попит на продовольство в умовах лімітованості природних ресурсів й мінімізації наслідків виробництва на природні екосистеми. У цьому контексті, всі сучасні технологічні рішення та бізнес-процеси спрямовуються на досягнення цілей сталого, еколого-орієнтованого та інклюзивного зростання підприємництва, а їх науково-технічне забезпечення всебічно стимулюється на рівні держави, наднаціональних структур та міжнародних організацій.

2. Досліджено досвід ЄС та окремих країн у сфері розвитку та стимулювання інновацій і процесів цифрових трансформацій підприємницької діяльності, який підтвердив значущість ролі держави та Єврокомісії у регулюванні, спрямуванні та стимулюванні даних процесів. Успіх відповідних перетворень лежить в площині комплексного стратегічного підходу, адаптації законодавства до нових цифрових реалій, розвитку інституцій інноваційної діяльності, доступу наукових та венчурних організацій до фінансування інноваційних розробок та їх упровадження у практичну діяльність суб'єктами бізнесу.

3. Запропоновано інтегровану модель бізнес-процесів визначає роль, місце та взаємозв'язок бізнес-процесів виробництва у контексті впливу управлінського чинника національного та регіонального рівнів й може бути використана для розроблення моделей цифрової трансформації, моніторингу ефективності шляхом встановлення системи індикаторів кожного бізнес-процесу та встановленні відповідних пропорцій між ними. Доведено, що особливістю моделі є те, що вона поєднує бізнес-процеси управління на різних рівнях, дозволяє моделювати варіанти поєднання та взаємного впливу бізнес-процесів, моніторити ефективність кожного процесу в умовах дії факторів різних рівнів, проектувати пілотні моделі.

4. Окреслено головні складові стратегії цифрової трансформації підприємництва України у розрізі основних рівнів, функціональних завдань та галузевих напрямків реалізації. Відповідно до запропонованої стратегії, на

національному рівні формуються основні вектори цифрової трансформації (створення національних геоінформаційних систем аналізу і обліку ресурсів, створення національної платформи розвитку, розробка дієвих інструментів стимулювання цифрової трансформації суб'єктів бізнесу та організація міжнародної співпраці у сфері інноваційної трансформації), уточнюються стратегічні цілі, механізми моніторингу прогресу у сфері цифрової трансформації галузі, визначається зміст та інструменти реалізації забезпечувальних стратегій. На галузевому рівні розробляються стратегії оптимізації виробництва у розрізі основних галузей відповідно до їх специфіки, а також можливості їх кластерної інтеграції на засадах діджиталізації. На регіональному рівні здійснюється адаптація розроблених стратегічних заходів до геопросторових умов та територіальної організації виробництва.

5. Доведено, що практична реалізація стратегії цифрової трансформації та інтенсифікації інноваційних перетворень у галузі потребує створення якісно нових моделей управління виробництва на основі процесного підходу, що створить передумови для розробки й імплементації відповідних цифрових систем. Для упорядкування процесів стратегічних перетворень запропоновано інтегровану модель бізнес-процесів розвитку, яка визначає роль, місце та взаємозв'язок бізнес-процесів виробництва у контексті впливу управлінського чинника національного та регіонального рівнів й може бути використана для розроблення моделей цифрової трансформації галузі, моніторингу ефективності шляхом уточнення системи індикаторів кожного бізнес-процесу та встановленні відповідних пропорцій між ними.

6. Використовуючи авторські методичні підходи здійснено бенчмаркінговий аналіз та кластеризацію регіонів України за критеріями концентрації ІТ сектору та рівнем розвитку електронної демократії, що дозволяють згрупувати за рівнем цифрової трансформації регіони та перспективи розвитку бізнесу в них. Результати проведених розрахунків показали, що розвиток інформаційних технологій здійснює вплив на розвиток

електронної демократії у регіонах, проте у зв'язку з характерною для ІТ технологій високою мобільністю та відсутністю суттєвої прив'язки до території їх створення, даний фактор не є визначальним для розвитку електронної демократії. Половина областей України з низьким рівнем концентрації ІТ сектору характеризуються середнім рівнем розвитку електронної демократії.

7. Проведені дослідження підтвердили, що наявність у регіоні ефективних ІТ структур (кластерів, асоціацій, навчальних закладів) суттєво розширює можливості економічних суб'єктів та публічних структур щодо оптимізації бізнес-процесів, процесів публічного адміністрування та управління проектами шляхом розміщення державних замовлень на розробку та впровадження відповідного програмного забезпечення, реалізації проектів «СМАРТ-СІТІ», розвитку державно-приватного партнерства та інших ініціатив. Регіони в яких за результатами підрахунків виявилися найвищі бали рівня концентрації ІТ сектору (Харківська, Львівська, Дніпропетровська, Київська, Одеська області) показують вищі результати і у процесах розвитку електронної демократії. У цих регіонах зосереджено також найбільші ІТ кластери та заклади вищої освіти, що готують фахівців у сфері ІТ технологій. Довід вказаних регіонів варто імплементувати у регіонах з нижчою концентрацією підприємств галузі шляхом розроблення відповідних регіональних програм, навчання персоналу, міжнародного та міжрегіонального співробітництва.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? Форум громадянського суспільства Східного партнерства. URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf

2. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
3. Від е-послуг – до оборонних технологій: Мінцифри назвало головні досягнення 2024 року. URL: <https://surl.li/rooxxe>
4. Хромова Ю. Особливості впровадження реінжинірингу у систему публічного управління в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1(82). С. 148–151.
5. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. № 36. С. 20–26.
6. Єршова О. Л., Бажан Л. І. Розумне місто – концепція, моделі, технології, стандартизація. *Статистика України*. 2020. № 2-3. С. 68–77. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2-3\(89-90\)2020.02-03.08](https://doi.org/10.31767/su.2-3(89-90)2020.02-03.08)
7. Бобух І. М., Кіндзерський Ю. В., Фащевська О. М. Структурні зміни як основа інклюзивного розвитку економіки України: монографія / за ред. д.е.н. І.М. Бобух; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. Київ, 2020. 516 с.
8. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). URL: <https://surl.li/vzmkfx>
9. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І. З. Львів, ІРД НАНУ. 2021. 155 с.
10. Маруняк Є. О. Територіальне (просторове) планування: зміст, еволюція та основні сучасні напрями. *Український географічний журнал*. 2014. № 2. С. 22–31.
11. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М.; Третяк Н. А. Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики: монографія / за заг. ред. А. М. Третяка. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 142 с.

12. Фактори, які впливають на функціонування українського бізнесу. Мережа UNIC. 2023. URL: <https://unic.org.ua/news/faktori-yaki-vplivayut-na-funkcionuvannya-ukrayinskogo-biznesu-407/>
13. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf>
14. Намлієва Н. В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
15. Біла І. С., Насікан Н. І. Бізнес-середовище в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 127-131. URL: <http://surl.li/tqqwc>
16. Єдиний цифровий ринок ЄС. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-single-market/>
17. Горизонт Європа. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/yevrointegraciya/ramkovi-programi-z-doslidzhen-ta-innovacij-gorizont-2020-ta-gorizont-yevropa-ta-iniciativi-yevropejskoyi-komisiyi-yevropejskij-zelenij-kurs/gorizont-yevropa>
18. Страшний С. Бізнес-середовище як об'єкт державного регулювання. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. Вип. 2. С. 61-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_2_20
19. Мельник М. І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем*. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2007. С. 423-436.
20. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на бізнес-середовище. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: колективна монографія / під заг. ред.

Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 137-148. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2f7a87d3-426b-4e5f-bbb3-907546b50e56/content>

21. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

22. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

23. Річний звіт 2022. Національний орган інтелектуальної власності URL: <https://ukrpatent.org/atachs/Annual-Report-2022-web-ns.pdf>

24. Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному. URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf

25. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 35–39.

26. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Львів: Растр-7, 2023. 320 с.

27. Демчишак Н. Б., Радух О. О., Гриб В. М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 10–18.

28. Robert C. Camp. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press, 1989.

29. Топ українські ІТ кластери. URL: <https://ucluster.org/shkola-startapiv/top-ukrainski-it-klastery/>

30. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування в Україні у 2020 році. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/infos/arh_vied_u.htm

31. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування в Україні у 2019 році. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/infos/vied_19.xls

32. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/>

ВИСНОВКИ

У дисертації виведено теоретичні та прикладні положення щодо організаційно-управлінських засад управління системами бізнесу в умовах цифрової трансформації. Відповідно до визначеної мети та завдань сформульовано такі основні висновки та пропозиції:

1. Систематизовано наукові підходи щодо управління бізнес-процесами підприємництва в умовах цифрової трансформації. Розкрито сутність та класифікацію бізнес-процесів, що дає можливість розширити теоретичні підходи до визначення переваг використання процесного підходу управління підприємствами. Здійснено аналіз викликів та загроз для розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Наголошено, що в умовах невизначеності розвиток бізнесу може мати стагнаційні процеси, або навпаки стати стимулом для відновлення та розвитку. Саме тому, при розробці програм підприємництва необхідно враховувати всі просторові виклики, пов'язані із територією, на якій здійснюється діяльність та можливістю максимальної державної підтримки або релокації бізнесу. Розкрито методичні підходи до оцінювання рівня ефективності систем управління бізнесом в умовах цифрової трансформації. Розглянуто різні погляди науковців на методичні підходи до оцінки рівня ефективності систем управління бізнесом, що дозволяють зробити висновки щодо відсутності комплексності підходу до визначення кількості та структури показників оцінювання.

2. Проаналізовано передумови розвитку системи управління бізнес-процесами підприємницької діяльності. Проаналізовано нормативні документи, що забезпечили реформування системи управління бізнес-процесами підприємницької діяльності України та окреслено різні рівні даної системи (локальний, територіальний, національний, глобальний). Розглянуто вплив процесів глобалізації на розвиток підприємницької діяльності в Україні та визначено їх роль в якості рушійної сили. Виокремлено важливе значення цифрових технологій та розвитку цифрової економіки, як стимулюючого

фактору глобалізації та розвитку підприємницької діяльності, що забезпечує спрощений доступ до правової та аналітичної інформації в кризових умовах сьогодення. Доведено, що військові дії в Україні вимагають законодавчих змін, в тому числі і таких, що регулюють підприємницьку діяльність, тому необхідно постійно моніторити такі зміни з використанням даних сайтів міністерств і відомств України, а також ІТ-платформ, що дозволяє зекономити час та своєчасно отримати надважливу інформацію. Досліджено інформаційний ланцюг на прикладі відстежування просування продуктів харчування «від лану до столу» із використанням цифрових систем на базі відповідного адаптованого під виробника програмного забезпечення (наприклад автоматизовані системи, інтегровані системи управління, корпоративні інформаційні системи, тощо). Виокремлено функціональне навантаження бізнес-процесів підприємницької діяльності в системі їх управління, що базується на активізації їх ролі для розвитку суспільства і виражається у наступних функціях: організаційно-управлінська, інноваційна, ресурсно-результативна, стимулююча, суспільно-соціальна, особистісно-індивідуальна. Таким чином, охарактеризовано формування справедливих і сприятливих передумов для ведення бізнесу.

3. Здійснено оцінку потенціалу розвитку бізнесу Причорноморського регіону України. Визначено, що стимулюючим фактором підприємницької діяльності Причорноморського регіону України є зростання транзитного, туристичного та експортного потенціалу регіону, що пов'язано з його вигідним географічним розташуванням, розвиненою портовою інфраструктурою та доступом до міжнародних транспортних коридорів. Визначено, що для розвитку бізнесу України важливе значення має повернення тих хто виїхали за кордон під час війни та запровадження соціальних проєктів демографічного відродження, програм стимулювання народжуваності. Крім того, можливо розглядати варіанти залучення трудових мігрантів. Важливим завданням визначено також запровадження податкового стимулювання для виробників аграрної сфери, щоб сприяти залученню людських ресурсів в підприємницьку

діяльність України. Доведено, що потенціал підприємницької діяльності України розкривається через наявний освітній потенціал, який необхідно характеризувати у тісному взаємозв'язку із науковою сферою. Результати наукових досліджень сприяють інноваційному розвитку, збільшенню обсягів та розширенню різновидів виробництва конкурентоспроможної продукції. Працівники освітньо-наукової сфери надають інформаційні послуги для сфери бізнесу. На підставі такої взаємодії освіти, науки і бізнесу відбувається інноваційний розвиток та інтеграція національного підприємництва у світовий економічний простір. Доведено, що Україна має ресурсний потенціал для розвитку підприємницької діяльності, проте, ефективний її розвиток потребує змін у ставленні до використання ресурсів (природних, людських, матеріально-технічних тощо) та впровадження ресурсозберігаючих технологій і органічного виробництва.

4. Обґрунтовано економічний механізм системи управління бізнесом. Визначено, що характеризуючи економічний механізм системи управління бізнесом в умовах цифрової трансформації, важливим є відобразити його нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, а також специфічні компоненти викликані саме розвитком цифровою трансформацією. Таким чином, під економічний механізм системи управління бізнесом в умовах цифрової трансформації запропоновано розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування бізнесу, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові інструменти, фактори впливу та специфічні особливості роботи (війна, безпекові загрози, постійний обстріл та знищення інфраструктури, тінізація економіки, залежність від зовнішніх ринків, креативність підприємців), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямку європейської та євроатлантичної інтеграції, декарбонізації економіки, відновлення територіальних кордонів, верховенство права тощо.

5. Обґрунтовано концептуальні засади стратегії цифрової трансформації бізнесу, як передумови його інноваційного зростання та сталого розвитку. Зазначено, що в сучасних умовах інтенсифікація виробництва продукції при гарантуванні екологічної сталості можлива за умови упровадження інноваційних методів та підходів, заснованих на інформаційних технологіях. З урахуванням уповільнених темпів впровадження інноваційних та цифрових змін у сфері бізнесу, розроблено концептуально-стратегічні засади цифрової трансформації, що покликані сформулювати орієнтири для оптимізації бізнес-процесів шляхом їх масштабування, диверсифікації та цифрової інтеграції. Такий підхід сприятиме ефективнішому використанню наявних ресурсів, інфраструктури та інтелектуального потенціалу. Окреслено головні складові стратегії цифрової трансформації оптимізації бізнес-процесів України у розрізі основних рівнів, функціональних завдань та галузевих напрямів реалізації. З метою упорядкування процесів стратегічних перетворень запропоновано інтегровану модель бізнес-процесів розвитку бізнесу, яка визначає роль, місце та взаємозв'язок бізнес-процесів виробництва у контексті впливу управлінського чинника національного та регіонального рівнів й може бути використана для розроблення моделей цифрової, моніторингу ефективності її розвитку як у цілому так і розрізі окремих складових на основі уточнення системи індикаторів кожного бізнес-процесу та встановленні відповідних пропорцій між ними. Наголошено, що після закінчення війни додатковим завданням цифрової трансформації галузі є створення єдиної геоінформаційної бази земель призначення, що потребують розмінування та очищення від екологічних та техногенних наслідків військових дій, розроблення відповідних проектів їх приведення у відповідність до умов подальшої експлуатації, вирішення питань власності, внесення необхідних змін у регіональні кадастри та регіональні плани розбудови звільнених територій.

6. Здійснено аналіз процесів і напрямів цифрової трансформації підприємницької діяльності ЄС. Зазначено, що об'єктивними передумовами

для інтеграції економіки України та підприємницької діяльності зокрема до цифрового та ринкового простору ЄС є практична імплементація основних концептуальних засад на засадах діджиталізацій та упровадження ефективних систем управління бізнес-процесами на всіх рівнях. Стратегічна спрямованість розвитку підприємницької діяльності концептуальним засадам сталого, еколого-орієнтованого, циркулярного, інклюзивного та безпечного виробництва на засадах сучасних цифрових технологій є важливою умовою виходу вітчизняних виробників на світовий та Європейський ринки не тільки у якості сировинного додатку, а й у ролі потужного виробника продовольства, залучення інвестицій у розвиток підприємницької діяльності та формування справедливої міжнародної кооперації. На практиці європейських країн доведено, що Успіх відповідних перетворень лежить в площині комплексного стратегічного підходу, адаптації законодавства до нових цифрових реалій, розвитку інституцій інноваційної діяльності, доступу наукових та венчурних організацій до фінансування інноваційних розробок та їх упровадження у практичну діяльність суб'єктами підприємницької діяльності.

7. Обґрунтовано, що для розробки наукових пропозицій щодо розвитку бізнесу в регіонах необхідно враховувати різноманітні фактори впливу. Запропоновано методичні підходи, які інтегрують інструменти бенчмаркінгу та кластерного аналізу, що дозволяють виявити та оцінити потенціал регіонів з точки зору розвитку ІТ-сектору та електронної демократії – двох основних складових для вдосконалення проектного менеджменту. Крім того, ці підходи допомагають визначити кращі практики та застосувати їх для зменшення міжрегіональних асиметрій. За допомогою авторських методичних інструментів було проведено бенчмаркінговий аналіз та кластеризацію регіонів України за критеріями концентрації ІТ-сектору та рівня розвитку електронної демократії. Результати свідчать, що розвиток інформаційних технологій позитивно впливає на електронну демократію у регіонах. Однак, через високу мобільність ІТ-технологій і їхню відсутність чіткої територіальної прив'язки, цей фактор не є вирішальним для розвитку

електронної демократії. Водночас, близько половини областей України, де концентрація ІТ-сектору залишається низькою, демонструють середній рівень розвитку електронної демократії. Дослідження також підтвердили, що наявність у регіоні ефективних ІТ-структур (кластерів, асоціацій, навчальних закладів) суттєво розширює можливості економічних суб'єктів та публічних органів щодо оптимізації бізнес-процесів, розвитку державно-приватного партнерства та реалізації інших ініціатив, що позитивно впливає та активізує розвиток бізнесу.

ТОВ «СЕМЕНІВСЬКИЙ АГРОСЕРВІС»
55330, Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка
вул. Шкільна, 28 тел. 097-917-24-31

ЄДРПОУ: 30954067

Вих. № 15 від 13. 01. 2025 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта
Горового О.І.

Результати дисертаційного дослідження Горового О.І. на здобуття наукового ступеня доктора філософії обговорені та прийняті для розробки заходів щодо удосконалення економічний механізм системи управління бізнесу в умовах цифрової трансформації діяльності, що базуються на специфічних компонентах викликаних саме глобальною економічною турбулентністю. Обґрунтовані пропозиції будуть використані в формуванні Стратегії розвитку, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності ТОВ "Семенівський агросервіс".

Довідка надана за місцем вимоги.

Директор ТОВ «Семенівський агросервіс»



Олег БОЙКО

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБЕРІГ»
55330, Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка,
вул. Шкільна, 44 тел. 097-917-24-31

ЄДРПОУ: 31976385

№ 125 від 23.12.2024р.

Голові разової спеціалізованої вченої ради

Дирекція ПрАТ «Оберіг» підтверджує, що результати наукових досліджень та публікацій аспіранта Горового Олексія Ігоровича були використані при підготовці доповіді директора на зборах членів акціонерного товариства. А саме можливості впровадження системи стратегічного планування регіонального розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації, відповідно до нових викликів та можливостей зумовлених змінами регіональної парадигми формування і реалізації конкурентних переваг. Що базується на реінжинірингу процесів стратегічного планування, відправною точкою яких є створення проектної інтегрованої багатомірної моделі розвитку підприємницької діяльності регіону, що найповніше розкриває його потенціал з позиції забезпечення головних детермінант: людино центричного, економічно-стабільного та екологічно-безпечного розвитку у довгостроковій перспективі й сприяє проактивній адаптації регіону до змін на основі використання цифрових технологій.

Директор ПрАТ «Оберіг»



Бойко О.С.

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ВОЗНЕСЕНСЬКА ФІЛІЯ**

вулиця Київська, 97, місто Вознесенськ, Миколаївська область, 56500, телефон (098) 762-20-25
E-mail: jobcentr-vozne@ocz-mk.gov.ua Web: <https://mik.dcz.gov.ua> Код ЄДРПОУ 03491441 (ВП 45049560)

ДОВІДКА

про використання результатів науково-дослідної роботи на тему:
**«Розвиток систем управління бізнесу в умовах цифрової
трансформації економіки України»**
Горового Олексія Ігоровича

Вознесенська філія Миколаївського обласного центру зайнятості ознайомилась з результатами наукового дослідження Горового Олексія Ігоровича «Розвиток систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки України».

Дисертаційне дослідження спрямоване на розробку науково обґрунтованих рекомендацій до вдосконалення систем управління бізнесом з урахуванням цифрових викликів, що стоять перед економікою України.

Запропоновані автором висновки та рекомендації, які представлені у роботі, оцінені, як такі, що є корисними у використанні Вознесенської філії Миколаївського обласного центру зайнятості, а саме: система стратегічного планування регіонального розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації для формування концепції використання трудових ресурсів.

Директор



Ірина ЛАРЧЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

54007, м. Миколаїв, пр. Героїв України 9, тел./факс +38(0512) 42-42-80, e-mail: university@nuos.edu.ua



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор Національного університету
кораблебудування ім. адмірала Макарова,
доктор технічних наук, професор

Євген ТРУШЛЯКОВ

12 2024р.

ДОВІДКА

про затвердження результатів дисертаційної праці
Горового Олексія Ігоровича на тему: «Розвиток систем управління бізнесу
в умовах цифрової трансформації економіки України»
поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії

На кафедрі менеджменту факультету економіки та екології моря проходили обговорення в розрізі питань удосконалення управління системи бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки України.

Наукові, теоретичні та методичні результати роботи Горового Олексія Ігоровича знайшли практичне відображення в освітньому процесі Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, зокрема під час проведення лекцій та практичних занять із дисциплін «Менеджмент», «Управління інноваціями», «Управління інвестиціями», а саме: використання теоретичного інструментарію дослідження та забезпечення систем управління бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

Завідувач кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент

Ігор СІПЕНКО

В. о. декана факультету
економіки та екології моря,
к.е.н., доцент

Вячеслав ІВАТА

Виконавець: Ірина ПАТРАШКА (099) 933-96-46

nuos.edu.ua

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Стаття в закордонних виданнях, що включені до наукометричних баз

Scopus i Web of Science:

1. Harahulia, A., Suslov, V., **Horovoy, O.** Management of economic security of enterprises in the context of digital transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Volume 9. Number 5. P. 87-93. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2262/2261> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-87-93> (0,43 друк. арк., особистий внесок: вплив цифрової трансформації на розвиток бізнесу та характер управління ним в контексті економічної безпеки– 0,2 друк. арк.)
Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Web of Science; DOAJ; Research Papers in Economics; Index Copernicus; POL-index; Google Scholar; WorldCat; Crossref; Publons; BASE.

Статті у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

2. Мураховська Л. П., Суслов В. С., **Горовий О. І.**, Христофоров В. О. Розвиток цифрового суспільства в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С.200-206. URL: <http://ujae.org.ua/rozvytok-tsyfrovogo-suspilstva-v-umovah-voyennogo-stanu/> (0,43 друк. арк., особистий внесок: роль людських ресурсів в умовах цифрової трансформації бізнесу – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.**
3. **Horovy O.** Formation of an economic mechanism for the development of business processes in the context of digital transformation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 2, pp. 165-171.

(0,5 друк. арк.). Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

4. Гришина Н., **Горовий О.** Розвиток бізнесу в Україні: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3 Том 2. С. 153–157. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-24) (0,31 друк. арк., особистий внесок: здійснено аналіз та окреслено перспективи розвитку бізнесу в Україні в умовах війни – 0,12 друк. арк.). Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Google Scholar, CrossRef.

Матеріали апробаційного характеру:

5. **Горовий О. І.**, Гришина Н. В., Суслов В. С. Управління туристичними послугами регіону. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 9 червня 2022 р.). Миколаїв, 2022. С.150-152. (0,18 друк. арк., особистий внесок: роль туристичних послуг у формуванні бізнес-потенціалу регіону – 0,09 друк. арк.).

6. **Горовий О. І.**, Суслов В. С, Гришина Н. В. Цифрові інструменти розвитку бізнес-організації. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 164-167. (0,25 друк. арк., особистий внесок: характеристика цифрових інструментів у розвитку бізнесу – 0,12 друк. арк.).

7. **Горовий О. І.**, та ін. Peculiarities of business development in conditions of digital transformation. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава,

23 листопада 2023 р.). Полтава, 2023. С.17-19. С.150-152. (0,18 друк. арк., особистий внесок: особливості розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.– 0,09 друк. арк.).

8. **Horovoy O.** Management of Business Development in the conditions of the digital economy of Ukraine. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти*(м. Полтава, 16 травня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 119-120. (0,12 друк. арк.)

9. **Horovoy O.** Development of small and medium-sized businesses through the implementation of digital platforms. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Полтава, 13 листопада 2024 р.). Полтава, 2024. С. 22-23. (0,12 друк. арк.)