

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ  
РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 12-491 групи  
денної форми навчання  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Побережник Ірина

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

Рецензент:

Херсон – 2020

## ЗМІСТ

	с.
<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність та напрямки діджиталізації.....	5
1.2. Передумови цифровізації і цифрових трансформацій світової економіки.....	12
1.3. Розвиток світової економіки в умовах діджиталізації.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>25</b>
2.1. Аналіз стану діджиталізації вітчизняної економіки.....	25
2.2. Сучасні особливості використання інформаційно- комунікаційних технологій на підприємствах України.....	33
2.3. Оцінювання стану діджиталізації ТОВ «Швейна фабрика «ВІД».....	40
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «ШВЕЙНА ФАБРИКА «ВІД».....</b>	<b>47</b>
3.1. Методичні засади формування стратегії діджиталізації промислового підприємства.....	47
3.2. Визначення перспективних напрямів діджиталізації ТОВ «Швейна фабрика «ВІД».....	53
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження пов'язана з тим, що розвиток цифрової економіки як драйвера формування нового укладу життя, є чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та країни взагалі на світовому ринку і розглядається як одна з першочергових завдань для органів державної влади. У числі пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки є ліквідація правових бар'єрів, що перешкоджають впровадженню передових технологій, створення опорної інфраструктури - ліній зв'язку, центрів зберігання і обробки даних; вдосконалення системи освіти, включаючи забезпечення загальної цифрової грамотності; запуск інструментів підтримки вітчизняних компаній, які є центрами формування компетенцій у сфері цифрових та інших наскрізних технологій. Тому дослідження концептуальних засад та визначення перспективних напрямів діджиталізації вітчизняних підприємств визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

**Метою кваліфікаційної роботи (проєкту)** є дослідження концептуальних засад та визначення перспективних напрямів діджиталізації вітчизняних підприємств.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити сутність та напрямки діджиталізації;
- дослідити передумови цифровізації і цифрових трансформацій світової економіки;
- проаналізувати розвиток світової економіки в умовах діджиталізації;
- проаналізувати стан діджиталізації вітчизняної економіки;
- дослідити сучасні особливості використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України;

- оцінити стан діджиталізації ТОВ «Швейна фабрика «ВІД»;
- розробити методичні засади формування стратегії діджиталізації промислового підприємства;
- визначити перспективні напрями діджиталізації ТОВ «Швейна фабрика «ВІД».

**Об'єктом** дослідження є рівень діджиталізації українського підприємства на прикладі ТОВ «Швейна фабрика «ВІД»

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних зі застосуванням діджиталізації у діяльності підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: статистико-економічний – для визначення особливостей використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України; логічного узагальнення та абстрагування – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для діджиталізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали дослідження апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (17–18 жовтня 2019 р., м. Херсон). За підсумками конференцій опубліковані збірники тез доповідей.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та напрямки діджиталізації

Починаючи з 90-х років минулого століття економіка розвинених країн вийшла на новий рівень. Масове виробництво комп'ютерів, формування закритих та відкритих інформаційних мереж, збільшення масштабів міжнародних інтеграційних процесів призводить до зародження цифрової економіки.

У таблиці 1.1 наведено сучасні особливості трактування терміну «цифрова економіка».

*Таблиця 1.1*

#### Сучасні особливості трактування терміну «цифрова економіка»

Прізвище, джерело	Визначення
Horstone Kayiska Chavula, Abebe Chekol [49]	Цифрова економіка – економіка, яка заснована на електронних товарах і послугах, вироблених за допомогою електронного бізнесу і торгівля якими ведеться за допомогою електронних засобів
Alexandru Tugui [45]	Цифрова економіка – створення мережі господарюючих суб'єктів, шляхом потоку і процесу «оцифровки» об'єктів і шляхом створення та обміну цифровими активами (віртуальними активами) на тлі фізичного розширення і розвитку Інтернету
Alexandru Tugui [52]	Цифрова економіка – конкретна економічна форма прояву виробництва товарів і послуг в якій домінують цифрові технології, де інформаційні потоки функціонально залежать від інформаційно-комунікаційних технологій
Войнареко М. П., Скоробогата Л. В. [6]	Цифрова економіка передбачає, що всі економічні процеси (за винятком виробництва товару) протікають незалежно від реального світу. Товари та послуги не мають фізичного носія, та є «електронними».

## Продовження табл. 1.1

Прізвище, джерело	Визначення
Donald Tapscott [56]	Цифрова економіка – економіка, що заснована на домінуючому застосуванні цифрових технологій
Кіт Л. З. [19]	Цифрова економіка – трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу з метою їх подальшого використання (включаючи там, де це можливо) на цій платформі

Термін «цифрова економіка» набув достатньо широкого поширення, але є не єдиним та домінуючим терміном, що характеризує реалії сучасного світу. Багато вчених крім терміну «цифрова економіка» використовують такі поняття як: «постіндустріальна економіка», «віртуальна економіка», «нова економіка», «економіка знань», «мережева економіка», «Інтернет економіка» тощо. Критичний аналіз визначення цих термінів показав, що вони переплітаються між собою, проте найбільш узагальнюючим, є категорія «нова економіка» або неоекономіка. Найпоширеніші визначення категорії «нова економіка» наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Найпоширеніші визначення категорії «нова економіка»**

Прізвище, джерело	Визначення
Сізов В.С. [34]	«Нова економіка» – це економіка знань, нових інформаційних технологій, що забезпечують лідерство та конкурентність.
Чирак І. [39]	«Нова економіка» – це системне явище, що поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій і наукомістких галузей національної економіки, надання пріоритету виробництву знань, послуг та становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу.

## Продовження табл. 1.2

Прізвище, джерело	Визначення
Губанов С. [7]	«Нова економіка» – це економіка знань, економіка постмодерна, нових інформаційних технологій, нових бізнес процесів, що забезпечують лідерство і конкурентоспроможність

Отже, «нова економіка» – це системне явище, що поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання провідних новітніх технологій і наукомістких галузей національної економіки, надання пріоритету виробництву знань, послуг та становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу. Нова економіка формується на базі не тільки інтелектуалізації виробництва, а й усього господарського життя.

Категорія «нова економіка» пройшла довгий шлях трансформації. На сьогоднішній день, «нова економіка» є дуже широким поняттям, що охоплює нові технології, інформаційну, мережеву, цифрову економіки та економіку знань.

Однією з найважливіших ознак нової економіки визнається діджиталізація, що являє собою оцифрування інформації за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Термін «діджиталізація» прийшов до нас з США від слова «digitalization», що перекладається, як оцифрування. Оцифрування – це процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні, фотографії у зображення на екрані тощо. Вона дозволяє переводити величезний обсяг інформації в одиниці і нулі - мову, зрозумілу комп'ютеру. Діджиталізація покликана спростити життя для населення. Наприклад, поєднавши інформацію про місцезнаходження людини у пошукових

запитах, смартфон зможе визначати переваги користувача (варіанти відпочинку та інше). Крім того, діджиталізація в корені змінить бізнес, знизивши витрати на виробництво і забезпечивши зростання продуктивності праці [18].

Враховуючи вищезазначене, діджиталізація бізнесу – це процес перенесення бізнес-процесів у електронний вигляд. Діджиталізація покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, автоматизації операційної діяльності та покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами. Вона є необхідним еволюційним процесом розвитку сучасних підприємств. Необхідність у діджиталізації обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу є передумовою виживання та розвитку бізнес-організацій в умовах неоекономіки.

Діджиталізація забезпечує підприємствам такі конкурентні переваги на ринку як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії.

В консалтингових компаніях виділяють шість основних напрямків діджиталізації (табл. 1.3) [20].

*Таблиця 1.3*

### **Основні напрямки діджиталізації бізнесу**

Напрямок	Характеристика	Приклади
Клієнтського досвіду	Формування системи багатоканальної системи зв'язку з клієнтами	колл-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток інфраструктури зв'язку з партнерами	API-система, інтеграційна взаємодія компаній-партнерів



Продовження табл. 1.3

Напрямок	Характеристика	Приклади
Робота з даними	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних для прийняття рішень	1С, CRM-система, ERP- система.
Впровадження інновацій (R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для діджитал розвитку компанії	Softpoint, PERFEXPERT
HR-стратегія та культура	Підготовка персоналу до впровадження діджитал технологій	Внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу діджитал технологіям, формування обґрунтованої корпоративної культури для постійних змін
Управління цінністю	Формування додаткової цінності за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	колл-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт

Бізнес-організації не використовують одночасно всі ці напрямки. Найчастіше вони використовують лише окремі із них, що призводить до затримки діджитал-розвитку.

Кожен з напрямків діджиталізації має свої інструменти, основні з яких відображено у таблиці 1.4 [36].

Таблиця 1.4

### Основний інструментарій діджиталізації бізнесу

Напрямок	Інструменти
Клієнтського досвіду	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEO-оптимізація – це процес оптимізації пошуку клієнтами сайту компанії в пошукових системах;</li> <li>- контекстна реклама – це формування рекламних банерів у пошукових системах та на інших сайтах;</li> <li>- контент-маркетинг – це ведення онлайн блогу, каналу на youtube та власного сайту для отримання уваги аудиторії;</li> </ul>

## Продовження табл. 1.4

Напрямок	Інструменти
Клієнтського досвіду	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMM – це отримання уваги аудиторії через соціальні мережі;</li> <li>- ремаркетинг – це показ нашої реклами клієнтам нашої компанії у пошукових результатах, соціальних мережах та інших сайтах;</li> <li>- відгуки – це формування можливості клієнтів залишати відкриті онлайн відгуки та постійно працювати з ними</li> </ul>
Партнерство та колаборація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- хмарні технології – поєднання big data компаній в одну базу;</li> <li>- гнучка інтеграція – поєднання бізнес процесів компаній;</li> <li>- API-система – використовується для взаємодії двох чи більше комп'ютерних програм</li> </ul>
Робота з даними	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різноманітні програмні продукти для формування бази даних та їх автоматизація, пов'язані з бухгалтерським обліком, наприклад-1С;</li> <li>- CRM-система – використовується за збору, зберігання та аналізу інформації пов'язаної з клієнтами;</li> <li>- ERP-система – використовується для обліку та управління базами даних пов'язаними з ресурсами підприємства;</li> <li>- Flyway – дозволяє на всіх серверах привести схему зберігання даних до нової версії;</li> <li>- IBExpert – візуальний редактор для всіх об'єктів бази даних;</li> <li>- Reportizer – дозволяє створювати професійні звіти з бази даних</li> </ul>
Впровадження інновацій (R&D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Softpoint – інструмент оптимізації бізнес-процесів та зниження ризиків втрат, пов'язаних з простоями в роботі IT-систем;</li> <li>- PERFEXPERT – бізнес-модель, яка дозволяє мінімізувати фінансові та часові витрати</li> </ul>
HR-стратегія та культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicant Tracking System (ATS) – система управління кандидатами;</li> <li>- LMS Learning Management System (E-learning) – система управління навчанням персоналу;</li> <li>- корпоративна культура – формування у робітників позитивного ставлення до змін та цифрових технологій, заохочувати ініціативи у розвитку;</li> </ul>
Управління цінністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сайт, соціальні мережі, месенджери – можливість швидкого замовлення товару;</li> <li>- мобільні додатки – можливість відслідковувати товар</li> </ul>

На основі узагальнення думок та тверджень авторів [6, 11] в таблиці 1.5 відобразимо основні переваги та недоліки діджиталізації.

*Таблиця 1.5*

### **Основні переваги та недоліки діджиталізації**

Переваги діджиталізації	Недоліки діджиталізації
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень конкурентоздатності;</li> <li>- спрощення роботи з масивом інформації;</li> <li>- економія коштів;</li> <li>- лояльність клієнтів;</li> <li>- позитивне ставлення до іміджу підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність у високоякісних виконавцях;</li> <li>- при невмілому використанні може зіпсувати взаємовідносини з клієнтами;</li> <li>- переваги не носять стабільний характер;</li> <li>- відсутність гарантій точного результату</li> </ul>

Результати проведених досліджень свідчать, що діджиталізація є досить новим процесом і точних інструкцій щодо її впровадження немає, компаніям доведеться зіткнутись з помилками та переосмисленням своєї мети. Важливою опорою діджиталізації є корпоративна культура, високий рівень якої необхідний для надійної комунікації між всіма ланками управління, що допоможе контролювати велику кількість змін у бізнес-процесах.

Одним з зовнішніх проявів діджиталізації є все більш широке використання цифрових – інформаційно-комунікаційних технологій, що представляють собою сукупність процесів та методів взаємодії з інформацією, які здійснюється із застосуванням комп'ютерних пристроїв, а також засобів телекомунікації

## **1.2. Передумови цифровізації і цифрових трансформацій світової економіки**

На сучасному етапі розвитку для суб'єктів світового господарства визначальним фактором переходу до зрілої, конкурентоспроможної національної економіки, є забезпечення все більшої цифровізації і цифрової трансформації. Цифровізація стає основоположною тенденцією розвитку світової економіки, змінюючи її структуру і перевівши її в новий якісний стан, коли цифрові технології домінують у всіх сферах економіки та суспільного життя. Економічне зростання у все більшій мірі базується на технологіях і знаннях, роблячи їх головною продуктивною силою. Таким чином, цифрова економіка і її досягнення в перспективі стануть ключовим джерелом забезпечення добробуту суб'єктів світового господарства. Наприклад, в біотехнологіях та медицині цифрові технології сприяють якісному поліпшенню здоров'я, а в телекомунікаційній сфері ведуть до розвитку соціальної сфери і освіти, в економіці забезпечують більш ефективне енергоспоживання. Важливо і те, що цифрові технології можуть використовуватися й найменш соціально захищеними групами населення.

Сформований контекст цифровізації світової економіки забезпечує поступову трансформацію моделей соціально-економічного розвитку країн світу [23]. У центрі традиційних моделей знаходилися ринки і компанії, проте пізніше в світовій економіці стали формуватися складні глобальні ланцюжки доданої вартості, де розробки і дослідження здійснювала одна компанія, що обумовлювалося необхідністю зберігати комерційну таємницю, технологічну інформацію і знання. Тому компанії намагалися відмовитися від ризиків і транзакційних витрат, пов'язаних з обміном даною інформацією, на користь її зберігання в рамках замкнутої корпоративної структури.

Пізніше з'явилися альтернативні варіанти, які вже передбачали спільну діяльність ряду компаній при реалізації інноваційного проекту, однак для даної моделі був характерний високий рівень централізації,

що передбачає контроль в одній ланці над всім глобальним ланцюжком створення доданої вартості. Тому на сучасному етапі, через інтенсивну появу нових технологій, застосування мережевих стратегій на ринках нових товарів і послуг, ці моделі вже застарівають навіть в галузях, які порівняно більше інших були інноваційно орієнтовані (наприклад, фармацевтика). Щоб більш повно реалізувати потенціал цифрових технологій, необхідним став підхід на основі ланцюжка створення доданої вартості і формування кластерів, які ведуть до значного зменшення транзакційних витрат, роблять міжнародний обмін знаннями більш досконалим, формують професійні навички і забезпечують економічне зростання і довгостроковий динамічний розвиток бізнесу.

У міру того як економічна природа технологій модифікувалася, розвивалися і зарубіжні дослідження в даній галузі. Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) розробила індекс оцінки інноваційного потенціалу (ICI), в основі якого була покладена оцінка сукупних ресурсів інноваційного розвитку. Всесвітній економічний форум (ВЕФ) оцінює вплив інноваційних технологій на конкурентоспроможність країни на окремих світових ринках. ВЕФ в структурі свого Індексу глобальної конкурентоспроможності у розділі «Сприятливі умови» оцінює ступінь технологічної готовності. Крім того, є спеціальний розділ «Розвиток інноваційної екосистеми», в якому оцінюються динамізм розвитку бізнесу і інноваційний потенціал [2].

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) та Міжнародна бізнес-школа INSEAD розробили Глобальний індекс інновацій за результатами оцінки двох груп: умови / ресурси інноваційного розвитку та його результати [6].

Кількісна оцінка ступеня зрілості економіки на шляху до її цифровізації значима, проте важливим є і аналіз розвитку національної інноваційної системи країни (НІС) з точки зору її підготовленості до такого переходу. Ефективна національна інноваційна система країни може забезпечити створення, трансформацію, впровадження і трансферт нових технологій.

Крім того, вибудовування методології дослідження цифрової економіки має передбачати облік двох найважливіших компонентів: промислової політики (оскільки велика частина інновацій в рамках цього технологічного укладу генерується в сфері матеріального виробництва) і зовнішньоекономічної складової (з огляду на те, що зовнішні джерела конкурентоспроможності можуть додатково використовуватися країнами через відсутність внутрішніх конкурентних переваг у розвитку національної інноваційної системи країни [36]).

В сучасних умовах розвитку бізнес-середовища важливо враховувати і взаємозв'язок процесів економічної інтеграції та інноваційної динаміки. Зокрема, у науковій праці [18] автори побудували модель, за допомогою якої довели, що розвиток інноваційної діяльності багато в чому забезпечується процесами економічної інтеграції між країнами, тому що в умовах останньої організації зіштовхуються з менш жорсткою конкуренцією. В інших роботах було підтверджено, що пом'якшення конкуренції підштовхує компанії до інвестицій в продуктові інновації і сприяє зростанню попиту на висококваліфіковану працю. У дослідженнях Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) було встановлено, що в результаті економічної інтеграції в Європейському союзі (ЄС) з'явилися нові форми фінансового співробітництва, що стимулювали розвиток сфери інновацій. Зазначене пов'язано з тим, що економічне інтеграційне угруповання не може забезпечуватися тільки кращим доступом до факторів виробництва з боку окремих країн. Також необхідно акцентувати увагу на вагомому значенні технологічних транскордонних ланцюжків, які сприятимуть економічній конвергенції країн - членів інтеграційного об'єднання. Однак слід додати, що в якості факторів, що забезпечують цифровізацію в інтеграційному об'єднанні, також повинні виступати розвиток цифрової інфраструктури, ринкові механізми співпраці бізнесу і держави в цифровій сфері, а також високий ступінь інституціоналізації «цифровий кооперації».

Сучасні економіки країн світу розвиваються по шляху подальшого поглиблення і наростання технологічного розриву між ними, що, на наш погляд, обумовлено двома причинами: диференціацією власне в рівнях соціально-економічного розвитку окремих країн, а також різною їх сприйнятливістю до досягнень цифрової економіки і цифрових технологій. Країни, що мають високий інноваційний потенціал, але не мають ефективних інноваційних систем, відчують «цифрові трансформації». Країни з низьким інноваційним потенціалом, але активним запозиченням і впровадженням інноваційних технологій з-за кордону, відчують, в свою чергу, «цифрові адаптації».

Найявний цифровий і технологічний розрив між країнами пов'язаний зі загальними соціально-економічними факторами (валовим внутрішнім продуктом (ВВП) на душу населення, рівнем розвитку освіти в країні), а також факторами розвитку інноваційної системи (її особливостями і регулюванням). Глобалізація світової економіки, можливо, здатна позитивно вплинути на подолання цифрового розриву, але й тут є свої обмеження: навіть в умовах відкритості ринків і у зв'язку з цим зі збільшенням можливостей щодо більш ефективного використання ресурсів, швидкість цифровізації різна в різних країнах, що сприятиме збереженню вищевказаного розриву [20].

Інтернаціональний характер науково-технічного прогресу призвів до того, що новітні технології та досягнення поширюються в світі необмежено, що суперечить конкуренції. Часто використовуються дискримінаційні способи утримання конкурентних технологічних переваг, відпрацьовані технології відправляються до країн, що розвиваються. Швидкість поширення цифрових технологій зростає, відносини суб'єктів цифрової економіки ускладнюються. Відзначимо, що деяким великим країнам, що розвиваються, вдалося подолати технологічний розрив. Наприклад, в Індії (модель експортної спеціалізації з обмеженим внутрішнім попитом і використанням

аутсорсингу) і Китаї (модель розвитку багатогалузевих виробництв з широкою орієнтацією на експорт, коли і внутрішній попит, і експорт стають значущими факторами економічного зростання). У Китаї розвинена регіональна технологічна кооперація, яка не ставить на меті подолання дефіциту інвестицій, а передбачає використання технологічного потенціалу інших країн Азії для дифузії інновацій. Ідеологія технологічного розвитку, в міру формування подібних моделей, поступово трансформується, тому провідні економіки нарощують технологічний потенціал своїх компаній, розширюють програми державного випробування, формують технопарки і бізнес-інкубатори, розвивають технологічні партнерства держави і приватного бізнесу, вибудовують системи, що забезпечують трансферт знань зі сфери виробництва у сферу споживання.

При визначенні рівня взаємовпливу і взаємозв'язку між технологічним і соціально-економічним розвитком, найважливішим показником є експорт високотехнологічної продукції. За даним показником в останні роки істотно посилилися позиції Китаю та знизилася позиції Японії, а в цілому ситуація по світу протягом останніх 20 років, не зазнала серйозних змін. Тому міжнародний технологічний простір залишається вкрай неоднорідним і диференційованим у розрізі окремих країн. Для економік провідних країн характерна участь в інноваційних ланках глобальних ланцюжків доданої вартості, а багато країн так і залишаються експортерами ресурсів. На США, Європу, Китай і Японію в 2017 року доводилося 76,6% від сукупних глобальних витрат на дослідження і розробки [31].

Пріоритетом для розвинених країн залишається інвестування в людський капітал і перспективні дослідження в сфері екології, охорони здоров'я, енергоефективності. У країнах, що розвиваються, за винятком Китаю, поки не склалося конкурентоспроможних інноваційних систем.



У результаті кризи 2008-2009 років позиції найбільших транснаціональних корпорацій (ТНК) на світових ринках високотехнологічної продукції погіршилися, істотно зменшилися обсяги фінансування досліджень і розробок з боку держав, на великий асортимент інноваційної продукції знизився попит (фармацевтика, автомобілебудування, електроніка). Однак криза сприяла і тому, що деякі великі країни, що розвиваються, змогли подолати технологічний розрив з розвиненими країнами.

### **1.3. Розвиток світової економіки в умовах діджиталізації**

З приходом цифрових технологій і перетворенням Інтернету у важливий інструмент торгівлі у міжнародній економіці відбуваються серйозні зміни, зокрема, виникають нові онлайн-ринки, нові продукти і нові бізнес-моделі, засновані на цих технологіях. Нові технології змінили звички покупців. Швидко розвивається електронна комерція, завдяки широкому розповсюдженню Інтернету і пов'язаних з ним пристроїв, які забезпечують покупцям прямий доступ на онлайн-ринки. Нові форми торгівлі зручні і постачальникам. Вони дозволяють їм легше виходити на ринки і диверсифікувати своє виробництво, з невеликими витратами виробляти і поширювати свою продукцію. Результат - все більша кількість товарів та послуг поставляються дистанційно, часто із-за кордону.

Незважаючи на швидкий розвиток цифрових технологій офіційних даних про обсяги цифрової економіки дуже мало, до того ж вони не порівнянні по країнах. Водночас, ЮНКТАД в Доповіді про інформаційну економіку (2017 рік) [32] оцінив внесок послуг ІКТ та виробництва товарів ІКТ у загальному світовому обсязі ВВП у 6,5%, а загальний обсяг електронної комерції (внутрішньої і транскордонної) за 2017 рік у сумі 25 трлн дол. США (у 2016 році - 16 трлн дол. США).

Міжнародна торгова комісія США (USITC) пропонує аналогічну оцінку - 27,7 трлн дол. США в 2016 році, що на 44% більше, ніж у порівнянні з 2012 роком. При цьому USITC оцінює масштаби бізнесу для бізнесу операцій в 23,9 трлн дол. США, тобто в 6 разів більше, ніж бізнесу для споживача - 3,8 трлн дол. США. Питома вага транскордонних онлайн-угод у загальному обсязі операцій за підсумками 2015 року становила близько 7%.

Технологічні інновації, як правило, завжди знижують торгові витрати. З 1996 року по 2014 рік витрати у міжнародній торгівлі скоротилися на 15%. Технології, безумовно, зіграли свою роль у цьому скороченні. Впровадження цифрових технологій, поза всякими сумнівами, буде мати ті ж наслідки. Вони також можуть знизити торгові витрати, в тому числі досить значні транспортні та логістичні витрати. Це, в свою чергу, повинно зменшити значущість відстаней у торгових угодах.

Деякі додатки штучного інтелекту можуть полегшити торгівлю товарами, оптимізуючи планування маршруту і полегшуючи автономне водіння транспортного засобу, зменшуючи витрати логістики, використовуючи роботів при зберіганні та інвентаризації. Інтегруючи тривимірний друк, можна знизити потребу в транспортних і логістичних послугах. Більше того, нові технології можуть не тільки скоротити транспортні витрати, а й час доставки, а також забезпечити поставку в строго визначений час. Оскільки транспортні та логістичні витрати становлять значну частку загальних торгових витрат, їх скорочення є серйозним драйвером зростання торгівлі.

Торгові витрати, пов'язані з митними процедурами, також негативно впливають на торгівлю, особливо продукцією обробної промисловості. Застосування електроніки зменшить час проходження митних формальностей. Використання Блокчейн і штучного інтелекту дозволить домогтися ще більшої економії часу і коштів. Особливо

значний виграш вони можуть принести у торгівлю терміновими товарами в рамках глобальних ланцюжків вартості, а також у торгівлю швидкопсувними продуктами.

Інформаційні та транзакційні витрати мають особливо суттєвий обсяг у торгівлі готовими виробами, де вони становлять близько 7% всіх торгових витрат. Онлайн-платформи дозволяють уникнути таких труднощів, як нестача інформації або зайві ризики у транскордонній угоді. Інтернет речей і Блокчейн, зі свого боку, можуть забезпечити високий ступінь спрощення верифікації і сертифікації угоди, а також забезпечити її своєчасне виконання. Крім того, онлайн-платформи дозволяють спілкуватися на різних мовах. Інновації в транскордонних платежах і фінансові послуги ще більше полегшують торгівлю. Наприклад, платформи в електронній комерції, замінюючи традиційні системи платежів за допомогою технологій Блокчейн, можуть знизити транзакційні витрати в транскордонній торгівлі [33].

За розрахунками експертів Світової організації торгівлі, широке застосування цифрових технологій в період з 2016 року по 2030 рік може призвести до підвищення середньорічних темпів зростання міжнародної торгівлі від 1,8 до 2,0 відсоткових пунктів.

Деякі торгові витрати, такі як логістичні і транспортні, а також заплутані митні процедури особливо складні для малих і середніх підприємств, а також фірм з країн, що розвиваються. Саме їм, відповідно, принесуть найбільшу користь інновації в транскордонних платежах і зниження торгових витрат. Згідно з прогнозом СОТ, використання цифрових технологій дозволить країнам, що розвиваються, збільшити свою частку в світовому експорті з 46% в 2015 році до 57% в 2030 році якщо вони зможуть подолати відставання від розвинених країн у використанні нових технологій, скорочення торгових витрат і поширення дії ІКТ послуг у виробництві та торгівлі.

Якщо вони не зможуть це зробити, їх частка в світовому експорті зросте до 51%.

Також потрібно враховувати, що на відміну від торгівлі товарами, поставка послуг часто вимагає прямого контакту виробника зі споживачем. Більше того, деякі послуги вимагають фізичної близькості провайдера і клієнта. Ця вимога, часто іменована «зв'язуванням працівника і клієнта», унеможлиблює транскордонні поставки таких послуг. Цифрові технології значно знижують важливість цієї вимоги. Інновації в області дистанційно-контрольованих робіт також відкривають нові шляхи торгівлі послугами. Хоча на сьогодні ці технології порівняно дорогі, в майбутньому більш дешеві роботи, контрольовані через Інтернет, можуть суттєво змінити контури міжнародної торгівлі.

Оскільки цифрові технології, такі як передача голосу, електронні листи і онлайн-платформи значно зменшують вартість міжнародних комунікацій, поставка послуг на великі відстані, навіть на інші континенти стає дешевшою і простішою. Це дозволяє країнам спеціалізуватися на виробництвах, де вони мають у своєму розпорядженні переваги перед потенційними конкурентами.

Отже, широке застосування цифрових технологій знижує вартість і полегшує транскордонні поставки послуг. Новітні зрушення в області дистанційно керованої робототехніки відкривають нові можливості для торгівлі послугами. Згідно з прогнозом СОТ, результатом широкого застосування цифрових технологій може стати подальше підвищення частки послуг в міжнародній торгівлі - до 25% до 2030 року. Такий розвиток є цілком природним, враховуючи можливість більш значного зниження витрат у торгівлі послугами в порівнянні з торгівлею товарами і підвищенням значимості послуг в економіці [32].

Щоб визначити потенційний вплив діджиталізації на структуру торгівлі послугами, необхідно визначити коло послуг, які можна

поставляти в цифровому вигляді. В першу чергу мова може йти про послуги, пов'язані з виконанням простих кодованих завдань (калькуляція, звірка документів, переклад, різні конторські роботи). Втім, використання цифрових технологій дозволяє здійснювати транскордонну поставку і більш складних послуг. Так, досліджуючи феномен аутсорсингу, можна констатувати той факт, що 25% всіх робочих місць в США вже у 2008 році можна було обслуговувати дистанційно з-за кордону. Також, значну частину фінансових, страхових, інформаційних, а також технічних і професійних послуг можна надавати дистанційно.

Експерти ЮНКТАД, зі свого боку, визначили коло послуг, які можуть бути поставлені дистанційно за допомогою інформаційно-телекомунікаційних технологій. У їх число увійшли телекомунікаційні, інформаційні, маркетингові, страхові, фінансові послуги, користування інтелектуальною власністю. Багато із зазначених послуг дійсно були лідерами у використанні ІКТ протягом останніх кількох років [35].

Технологічний прогрес і перехід все більшої кількості послуг до категорії транскордонної торгівлі постійно змінює галузеву структуру торгівлі послугами. З 2005 року найбільші темпи зростання мають послуги, що поставляються за допомогою цифрових технологій: телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні, інші ділові послуги, фінансові послуги, користування інтелектуальною власністю. У традиційних видах послуг (транспортні) темпи зростання були помітно нижчими. Вказане пов'язано з тим, що послуги, підтримані цифровими технологіями, отримують значну вигоду від зростання ефективності цифрових пристроїв в результаті технологічних інновацій.

Транскордонні поставки цих послуг відкривають нові можливості для експорту послуг і їх диверсифікації. За розрахунками СОТ, в 2016 році частка послуг, що поставляються за допомогою цифрових технологій, становила близько 50% всієї торгівлі послугами. Крім

ефекту зниження комунікаційних витрат, цифрові технології відкривають нові канали, за якими можуть поставлятися послуги. Послуги, які вимагають термінового з'єднання через Інтернет або телефони, в даний час торгуються в межах транскордонних новітніх бізнес-моделей, що виникають завдяки цифровим технологіям.

Так, у Великій Британії деякі фірми відмовляються від стандартних офісів на користь онлайн-платформ, до яких клієнти можуть підключатися через Інтернет. Подібна Інтернет-платформа надає безкоштовні юридичні документи і з'єднує юристів з клієнтами, скорочуючи при цьому і час, і витрати на пошук кваліфікованих фахівців. Завдяки цим технологіям клієнт може вибрати юриста на підставі кваліфікації, а не географічної близькості.

У секторі освіти цифрові технології створили віртуальні класи, які позбавлені географічних кордонів і дозволяють надавати масові відкриті онлайн курси студентам, незалежно від їх громадянства (відео лекції, цифрові слайди, цифрові завдання, онлайн-форуми, конференції тощо). Class Central - це онлайн-каталог відкритих онлайн-курсів, налічує на сьогодні 81 млн студентів з різних країн світу. Для порівняння - чисельність учнів в університетах Європи та США становить 20 млн осіб. Близько 71% слухачів онлайн-курсів американських університетів – іноземці [18].

Для менш стандартизованих послуг онлайн трудові платформи з'єднують фрілансових постачальників послуг з клієнтами по всьому світу, роблячи прибутковою торгівлю в цифровій формі такими послугами, як бухгалтерський облік, програмування або друк. Попит створюють в основному розвинені країни і перш за все США, а пропозиція - країни, що розвиваються, серед яких окремо виділяється Індія.

Цифрові технології постійно створюють нові способи поставок послуг. Як приклад можна назвати сервіс потокової музики, який є

різновидом цифрових послуг. Цифровізація глибоко змінила способи доставки музичних записів споживачам. Так, якщо в 1999 році практично 100% музичних записів надавалися споживачеві на фізичних носіях, до 2017 року частка фізичних носіїв скоротилася до 28%, а потокової музики, наданої через Інтернет, збільшилася до 30%. Оскільки відстані не відіграють ніякої ролі у вартості доставки поточкових послуг, можна очікувати на подальше зростання постачальників поточкових послуг і збільшення їх транскордонних поставок. Така еволюція відбувається й у виробництвах, де фізичні продукти можна замінити продуктами цифрового скачування, багато з яких постачаються як послуги.

В інших випадках цифрові технології сприяють зростанню послуг групи «споживач споживачеві» (послуги спільного споживання). Спільне споживання - це діяльність з придбання і надання (продажу) доступу до товарів і послуг за допомогою громадських онлайн платформ. Швидкому поширенню послуг спільного споживання сприяє поява таких цифрових технологій, як мобільні додатки. Одне з проведених досліджень PWC свідчить, що 44% дорослого населення США знайомі з послугами спільного споживання [20].

Звести приватного постачальника рідкісної послуги з приватним споживачем такої послуги завжди було складно і дорого. Онлайн-платформи помітно знизили витрати часу і коштів на пошук бізнес-партнерів (здача в оренду автомобіля, квартири, електронної техніки). Цей бізнес став прибутковим не тільки для дрібних підприємців, а й індивідуалів. Одним із наслідків поширення подібного бізнесу – є зростання обсягів послуг з торгівлі і можливе скорочення торгівлі товарами тривалого користування. Таким чином, сприяючи розвитку спільного споживання, цифрові технології та Інтернет відкривають нові можливості транскордонної поставки послуг.

Ще більш революційні зміни в торгівлі послугами можуть статися у результаті вдосконалення таких технологій, як телеприсутність і телеробототехніка. Вони можуть усунути бар'єри, пов'язані з регулюванням торгівлі послугами або вартістю пересування провайдерів послуг і клієнтів. Йдеться, перш за все, про послуги, що вимагають фізичних контактів (лікування психологічних захворювань, хірургія).

У найближчому майбутньому, коли медичні телероботи стануть частиною стандартного устаткування клінік, а телеприсутність буде абсолютно не відрізнятися від реальної, деякі послуги можна буде постачати, не дивлячись на географічне розташування постачальника. Наслідки таких змін будуть схожі зі зрушеннями у торгівлі деякими діловими послугами. Працівники у багатьох країнах будуть конкурувати з працівниками з бідних країн, які зможуть пропонувати свої послуги дистанційно. У майбутньому це може повністю перетворити торгівлю послугами. Постачальника можна буде знайти у будь-якій точці світу і орієнтуватися при цьому тільки на якість його послуги і вартість [31].

Проведені дослідження свідчать про те, що значення торгівлі послугами в майбутньому буде постійно зростати, оскільки цифрові технології не тільки знижують торгові витрати, але й створюють нові способи поставки послуг за кордон. Більш того, технологічний прогрес може зробити всі послуги придатними для транскордонної торгівлі. Такий напрямок розвитку подій може мати революційні наслідки впливу на міжнародну торговельну систему, національні економіки та ринки праці.



## РОЗДІЛ 2

# ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Аналіз стану діджиталізації вітчизняної економіки

У сучасних умовах розвитку бізнесу діджитал-технології не лише здатні безпосередньо забезпечити економічне зростання, а й створюють самопідтримуючий синергетичний ефект за рахунок численних екстерналій, що поширюються на економічну, соціальну, технологічну, інтелектуальну й інфраструктурну складові розвитку.

У вітчизняній економіці інформаційні технології набувають всеохоплюючого характеру. Зокрема, за оцінкою інформаційного суспільства в Україні близько 50% населення користується Інтернетом, динаміка подальших змін є висхідною [32]. Відповідно до дослідження Universal McCann, 81% українських користувачів зареєстровано нині мінімум у одній соціальній мережі.

Для порівняння: у США цей показник дорівнює 65% [33]. Незважаючи на провідні позиції національної економіки в рейтингах користування всесвітньою мережею, тільки 17% вітчизняних виробництв застосовують Інтернет-інновації (в середньому по ЄС – 49%). Водночас у національному АПК додана вартість на одного працівника становить 7 тис. дол. США (ЄС – 25,6 тис. дол. США), у промисловості – 10 тис. дол. США (75,8 тис. дол. США).

Для оцінки рівня діджиталізації вітчизняної економіки є доцільним проаналізувати спеціальні міжнародні рейтингові системи оцінювання, що присвячені розвитку цієї частини суспільного життя, а саме : Індекс мережевої готовності; Індекс розвитку ІКТ та рівень використання ІКТ за окремими складовими рейтингу конкурентоспроможності World Economic Forum.

Індекс мережевої готовності (NRI) – це комплексний показник, що характеризує готовність економіки країни до використання ІКТ для підвищення конкурентоспроможності і рівня якості життя населення [20]. Методику обчислення показника розроблено в 2001 році, а починаючи з 2002 року звіт про дослідження мережевої готовності за цією методикою готується Всесвітнім економічним форумом та міжнародною школою бізнесу (INSEAD) в рамках щорічної серії доповідей про стан розвитку інформаційного суспільства в світі.

Відповідно до Всесвітнього звіту з інформаційних технологій (2014 рік), NRI вимірює рівень розвитку ІКТ конкретної країни за 71 параметром (індикатором), що об'єднані в три великі групи (субіндекси):

- наявність умов для розвитку ІКТ (середовище ІКТ);
- готовність громадян, бізнесу та державних органів до використання ІКТ;
- рівень використання ІКТ у суспільному житті, в комерційному та державному секторі країни.

У таблиці 2.1 наведено позицію України та інших країн світу за індексом мережевої готовності за підсумками 2016 року.

*Таблиця 2.1*

**Позиції України та інших країн світу за індексом мережевої  
готовності за підсумками 2016 року**

Місце	Країна	Значення
1	Сінгапур	6,0
2	Фінляндія	6,0
3	Швеція	5,8
4	Норвегія	5,8
5	США	5,8
6	Нідерланди	5,8
7	Швейцарія	5,8

Місце	Країна	Значення
8	Великобританія	5,7
9	Люксембург	5,7
10	Японія	5,6
...	...	...
63	Шрі-Ланка	4,2
64	Україна	4,2
65	Південна Африка	4,2
...	...	...
139	Чад	2,2

Проведене дослідження позиції України та інших країн світу за індексом мережевої готовності за підсумками 2016 року свідчить, що провідні економіки світу, а саме Сінгапур, Фінляндія, Швеція, Норвегія та США мають найбільший рівень мережевої готовності, а Україна займає тільки 64 місце із 139. Більше того, динаміка значення її рейтингового показника 4,2 з 6, що свідчить про відносно нормальний результат країни щодо готовності використання ІКТ.

До причин низької позиції України фахівці відносять [36]:

- низький рівень політичного і регуляторного середовища;
- низький рівень використання ІКТ урядом;
- низький рівень ефективності законодавчої бази;
- низький рівень ефективності судових органів;
- проблеми із захистом інтелектуальної власності;
- низький рівень освоєння нових технологій бізнесом;
- низький рівень впливу ІТ на появу нових бізнес-моделей.

Із вище наведених причин особливу увагу необхідно акцентувати на низьких рівнях освоєння нових технологій бізнесом та впливу ІТ на появу нових бізнес-моделей. Зазначене пов'язано з тим, що

підприємства неохоче впроваджують нові бізнес-моделі за допомогою ІТ технологій. Більшість підприємств використовують діджиталізацію, в першу чергу, тільки у маркетингу, вони втрачають можливості, які могли б принести їм прибуток.

Також при оцінці рівня діджиталізації використовують Індекс розвитку ІКТ (ICTDI) – комбінований показник, що характеризує досягнення країн світу з точки зору розвитку ІКТ [11].

Зазначений показник призначений для моніторингу розвитку ІКТ у країнах, а також для вимірювання тенденцій у зміні глобального цифрового розриву. Вказаний показник включає три субіндекси: субіндекс доступу, субіндекс використання і субіндекс навичок і визначає рейтинг країн за показниками, що належать до інфраструктури ІКТ. Цей індекс включає в себе 11 показників, що утворюють одне контрольне значення (від 0 до 10).

ICTDI розраховується Міжнародним союзом електров'язку – спеціалізованою установою ООН у галузі ІКТ. У звіті відображаються результати розрахунку ICTDI для 155 країн.

Основною ціллю індексу розвитку ІКТ є вимірювання [32]:

- рівня та змін у часі розвитку ІКТ в країнах;
- прогресу у розвитку ІКТ як у розвинених країнах, так і тих, що розвиваються;
- цифрового розриву, тобто різниці між країнами з різними рівнями розвитку ІКТ;
- потенціалу розвитку ІКТ, або меж застосування ІКТ країною для поліпшення її соціально-економічного розвитку, виходячи з наявних можливостей та вмінь.

Завдяки інтенсивному розвитку ІКТ в країні зростають майже всі сфери економіки, спрощуються та прискорюються виробничі та бізнес-процеси, стрімко акумулюються та миттєво обробляються величезні масиви інформації, що дає можливість створювати та розвивати нові

галузі як в економіці, так і в науці та техніці. ІКТ спрощує доступ користувачів до новітніх баз даних, що дає можливість останнім оволодіти новими знаннями та навичками, підвищити власний професіоналізм. В свою чергу, застосування та розвиток ІКТ в країнах різний та кожна з них займає певну позицію в рейтингу.

Позиції України та інших країн світу за індексом розвитку ІКТ наведено у табл. 2.2.

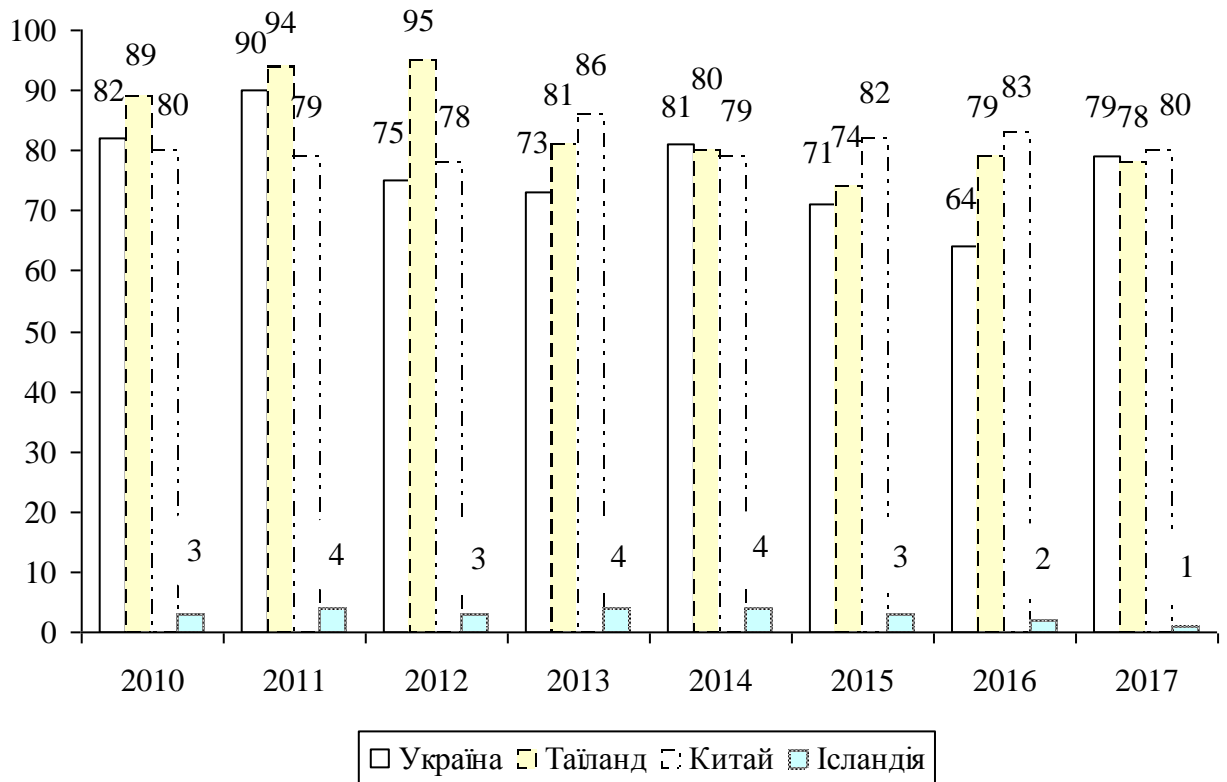
Таблиця 2.2

**Позиції України та інших країн світу за індексом розвитку ІКТ**

Місце	Країна	Значення
1	Ісландія	8,98
2	Південна Корея	8,85
3	Швейцарія	8,74
4	Данія	8,71
5	Великобританія	8,65
6	Гонконг	8,61
7	Нідерланди	8,49
8	Норвегія	8,47
9	Люксембург	8,47
10	Японія	8,43
...	...	...
78	Таїланд	5,67
79	Україна	5,62
80	Китай	5,60
...	...	...
176	Еритрея	0,96

Україна займає 79 місце з 176, та знаходиться поряд з Китаєм та Таїландом.

Динаміка зміни індексу розвитку ІКТ представлена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка позицій індексу розвитку ІКТ у 2010-2017 роках**

Відповідно до матеріалів Міжнародного союзу електровз'язку, з кожним роком індекс розвитку ІКТ в Україні збільшується, але загальне місце у порівнянні з іншими країнами світу майже не змінилося і протягом 2010-2017 років Україна зуміла покращити власні позиції лише на 3 пункти з 82 місця у 2010 році до 79 – за підсумками 2017 року. Україна поступово покращує рівень розвитку ІКТ, але темпи зростання є занадто малими. Україна починає відставати від інших країн світу, навіть від пострадянських країн та країн СНД, а саме Білорусії, Росії, Казахстану.

Для забезпечення стрімкого розвитку цифрових технологій органам державної влади необхідно, в першу чергу, встановити можливі преференції для бізнесу у вигляді надання податкових пільг у разі впровадження інновацій. Це стимулюватиме підприємства оновлювати, модернізувати своє обладнання, розробляти нові технології та табл.\_гу

ва впроваджувати діджиталізації у кожній сфері господарської діяльності.

Також, при оцінюванні рівня діджиталізації використовують складові ІКТ, визначенні при табл. 1 у ванні World Economic Forum – це швейцарська приватна організація, яка найбільш відома щорічними зборами. Предметом обговорення є найбільші світові проблеми. У своїх обговореннях WEF акцентує частину уваги ІКТ та її складовим.

При аналізі рівня ІКТ WEF виділив основні п'ять складових ІКТ:

- підписки на мобільні телефони;
- підписки на широкопasmовий доступ до мобільної мережі;
- Інтернет-підписки на фіксований широкопasmовий доступ до мережі;
- підписки на оптоволоконний Інтернет;
- Інтернет-користувачі (%) [36].

За даними щорічного рейтингу конкурентоспроможності WEF за 2018 рік позиції України по визначеним складовим є такими:

- підписки на мобільні телефони – Україна посідає 33 місце в рейтингу використання мобільних операторів (тарифів). Швидкісний мобільний Інтернет в Україні розвивається хорошими темпами. Сьогодні практично вся країна має доступ до швидкого і надійного 3G, який пропонують своїм абонентам провідні оператори України – «Vodafone Україна», «Київстар» і «Lifecell». Також практично всі сучасні смартфони в Україні дозволяють своїм користувачам оцінити переваги нового з'єднання.

2. Підписки на широкопasmовий доступ до мобільної мережі. В Україні спостерігаються спроби в тій чи іншій формі посилити вплив держави на ринок телекомунікацій, а за можливості створити державне підприємство, яке за суттю стане новим оператором телекомунікаційних послуг. Однак, Україна на сьогодні посідає 105 місце в рейтингу.

3. Інтернет-підписки на фіксований широкосмуговий доступ до мережі. В Україні використовуються різноманітні технології, які дають можливість користувачам відправляти та приймати інформацію у великих обсягах і з більш високими швидкостями, ніж у випадку комутованого або сеансного доступу в Інтернет. Україна займає 66 місце в рейтингу використання для підключення корпоративних мереж підприємств до мережі Інтернет.

4. Підписки на оптоволоконний Інтернет. За рейтингом Україна на 38 місці, це свідчить про те, що на відміну від попередніх методів більшість інформації передається через кабелі між адресами IP-унікальним кодом, який визначає місце розташування інформації.

5. Інтернет-користувачі (%). Інтернет-користувачів в Україні з кожним роком стає все більше. Більшість людей користується мобільним Інтернетом – 52% інтернет-трафіку припадає саме на них. Використання соціальних мереж за останні роки збільшилась на 20%. За рейтингом Україна на 83 місці, що свідчить, що порівняно з іншими країнами ще не все населення достатньо користується Інтернетом, однак, розвиток телекомунікацій зростає.

Крім міжкраїнних порівнянь важливим джерелом інформації щодо розвитку ІКТ в Україні є данні щорічного статистичного опитування «Використання Інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах», які готується на основі узагальнення результатів звітності.

Враховуючи в цілому низькі рівень діджиталізації та вагомість діджиталізації для розвитку системи державного управління, економіки, бізнесу, соціальної сфери тощо розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р було схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затверджено план заходів щодо її реалізації [30].



## **2.2. Сучасні особливості використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України**

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення.

На рівні вітчизняних підприємств, установ та організацій також потрібно враховувати, що при підготовці управлінського рішення, виробленні можливих варіантів потрібно узгоджуватися також і з обмеженнями, що накладаються керуючими системами. Однак ступінь обмежень залежить від виду керуючої системи. Якщо керуюча система регламентує поведінку підприємства тільки в разі відповідності його стану певної ситуації, вона посилає ситуативні керуючі інформаційні потоки. При цьому регламентована поведінка може носити або обов'язковий (нормативний), або рекомендаційний характер.

Інформаційний та комунікаційний потенціал менеджера повинен забезпечити сприйняття всіх видів інформаційних потоків, щоб його управлінські рішення не призвели до негативних наслідків для підприємства. У сучасних умовах ринку ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його інформаційного та комунікаційного потенціалу.

Водночас, за даними Державної служби статистики України в середньому лише 95,1% підприємств використовують комп'ютери під час забезпечення організації та проведення господарської діяльності, та лише 30,9% працівників (уключаючи штатних та позаштатних), використовують комп'ютери у своїй роботі (табл. 2.3) [27].

**Характеристика підприємств, що використовують комп'ютер  
упродовж року**

Вид економічної діяльності	Кількість підприємств, які використовували комп'ютери, од.	Середня кількість працівників, які використовували комп'ютер, осіб	Частка підприємств, які використовували комп'ютери, у % до загальної кількості підприємств, які взяли участь в обстеженні	Частка середньої кількості працівників, які використовували комп'ютер, у % до середньої кількості працівників підприємства
1	2	3	4	5
Переробна промисловість	9757	319045	95,1	24,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	619	82585	97,6	26,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	1069	20689	98,0	17,6
Будівництво	3812	37268	95,4	22,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	9670	318666	96,2	48,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3160	133310	94,2	18,6

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Тимчасове розміщення й організація харчування	1184	15043	91,5	23,7
Інформація та телекомунікації	1834	77561	98,3	80,4
Операції з нерухомим майном	2683	25992	94,0	29,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	2888	121582	97,6	65,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2802	45977	88,9	22,8
Надання інших видів послуг	62	1283	98,4	78,8
Усього	39540	1199001	95,1	30,9

Проведене дослідження також свідчить, що найбільша питома вага працівників, які у повсякденній діяльності постійно використовують комп'ютер, спостерігається у сфері інформації та телекомунікації (80,4%), надання інших видів послуг (78,8%), а також у професійній, науковій та технічній діяльності (65,2%). Зазначене безпосередньо пов'язано із специфікою функціонування вказаних суб'єктів господарювання.

Для більш детального аналізу у таблиці 2.4 відобразимо результати використання комп'ютерів та комп'ютерних мереж на вітчизняних підприємствах в залежності від кількості працюючих [27].

**Результати використання комп'ютерів та комп'ютерних мереж на вітчизняних підприємствах в залежності від кількості працюючих**

Середня кількість працюючих	Кількість підприємств, які використовували комп'ютери	З них підприємства, які		
		використовували локальну комп'ютерну мережу (LAN)	мали мережу Інтранет	мали мережу Екстранет
від 10-49 осіб	29073	16387	18396	1898
Питома вага, %		56,37	63,28	6,53
від 50-249 осіб	8339	6387	5916	1136
Питома вага, %		76,59	70,94	13,62
від 250 і більше осіб	2128	1953	1625	631
Питома вага, %		91,78	76,36	29,65
Усього підприємств	39540	24727	25937	3665

Проведене дослідження свідчить, що найбільша питома вага підприємств, які використовували локальну мережу (LAN), з чисельністю працівників понад 250 осіб (91,78% від загальної кількості). У вказаній групі також найвища питома вага щодо наявності доступу до мережі Інтернет (76,36%) та Екстранет (29,65%).

Зазначене може бути пов'язано безпосередньо із масштабами функціонування вказаних суб'єктів господарювання та наявності додаткових джерел фінансування для впровадження інноваційних технологій не лише у виробничий процес, а й в процеси обслуговування господарської діяльності.

У таблиці 2.5 проведемо дослідження основних напрямів використання мережі Інтернет в залежності кількості працюючих та масштабів господарської діяльності [27].

### Напрями використання мережі Інтернет

Середня кількість працюючих	кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет	З них використовували мережу Інтернет для							
		надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою	здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій	отримання інформації про товари та послуги	користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень	отримання інформації від органів державної влади	здійснення різноманітних операцій з органами державної влади (за винятком отримання інформації)	здійснення банківських операцій	доступ до інших фінансових послуг
від 10-49 осіб	28428	27472	6785	23807	11889	21417	12972	26956	9981
Питома вага, %		96,64	23,87	83,74	41,82	75,34	45,63	94,82	35,11
від 50-249 осіб	8277	8094	3039	7491	4368	6996	4537	7973	3697
Питома вага, %		97,79	36,72	90,50	52,77	84,52	54,81	96,33	44,67
від 250 і більше осіб	2120	2093	1205	2000	1330	1928	1423	2062	1159
Питома вага, %		98,73	56,84	94,34	62,74	90,94	67,12	97,26	54,67
Усього підприємств	38825	37659	11029	33298	17587	30341	18932	36991	14837

Проведений аналіз свідчить, що найефективніше за всіма напрямками використання мережі Інтернет здійснюють підприємства середньою чисельністю понад 250 осіб, а саме: надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою – 98,73% від загальної кількості, здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій – 56,84%, отримання інформації про товари та послуги – 94,34%, користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень – 62,74%, отримання інформації від органів державної влади – 90,94%, здійснення

різноманітних операцій з органами державної влади (за винятком отримання інформації) – 67,12%, здійснення банківських операцій – 97,26%, доступ до інших фінансових послуг – 54,67%.

Одним із показників, що характеризує рівень використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, є дослідження функцій, які виконують співробітники підприємств у соціальному медіа-просторі (табл. 2.6) [27].

Таблиця 2.6

### Мета використання соціальних медіа на підприємствах

Вид економічної діяльності	Кількість підприємств, які використовували соціальні медіа для					
	представлення підприємства або рекламування його роботи	отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запитання	залучення клієнтів у розвиток або інновацію товарів та послуг	співпраці з діловими партнерами або іншими організаціями	наймання працівників	обміну поглядами, думками або знаннями усередині підприємства
1	2	3	4	5	6	7
Переробна промисловість	1995	1350	894	1593	983	869
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	96	88	32	96	55	57
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	149	116	62	160	71	80
Будівництво	639	407	288	611	356	340

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2323	1672	1152	1719	1153	1129
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	498	393	252	478	296	262
Тимчасове розміщення й організація харчування	409	379	170	237	208	159
Інформація та телекомунікації	733	598	385	508	334	424
Операції з нерухомим майном	359	233	153	326	173	184
Професійна, наукова та технічна діяльність	765	488	355	644	328	494
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	477	352	214	409	312	281
Надання інших видів послуг	17	13	6	8	6	7
Усього	8460	6089	3963	6789	4275	4286

Результати дослідження свідчать, що соціальні медіа найбільше під час здійснення господарської діяльності використовують підприємства, які функціонують у сферах оптової та роздрібно торгівлі;

ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів. Також суттєву увагу розвитку даного напрямку діяльності приділяють й підприємства переробної промисловості, особливо при найманні працівників у відповідні господарські структури.

Використання соціальних медіа дозволяє підприємствам галузі зменшити обсяг витрат, пов'язаних з рекламування продукції та підприємства взагалі, налагодженням співпраці з потенційними діловими партнерами та клієнтами; забезпечити своєчасне отримання відгуків про якість виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг тощо.

Водночас, можна констатувати той факт, що незважаючи на позитивні зрушення, у таких сферах, як переробна промисловість, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання, будівництво, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, операції з нерухомим майном, діяльність у сфері адміністрування та допоміжного обслуговування рівень діджиталізації знаходиться на низькому рівні. Підприємствам даних галузей необхідно активніше починати впроваджувати діджитал-технології, що допоможе їм зменшити рівень витрат у виробничому процесі, і як наслідок дозволить підвищити рівень ефективності господарського процесу та конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг) й підприємства взагалі.

### **2.3. Оцінювання стану діджиталізації ТОВ «Швейна фабрика «ВІД»**

ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» (вул. Преображенська, 49, м. Херсон) – сучасне підприємство легкої промисловості, яке спеціалізується з пошиття верхнього одягу, оптової торгівлі текстильними товарами та одягом й взуттям. Основний ринок збуту –



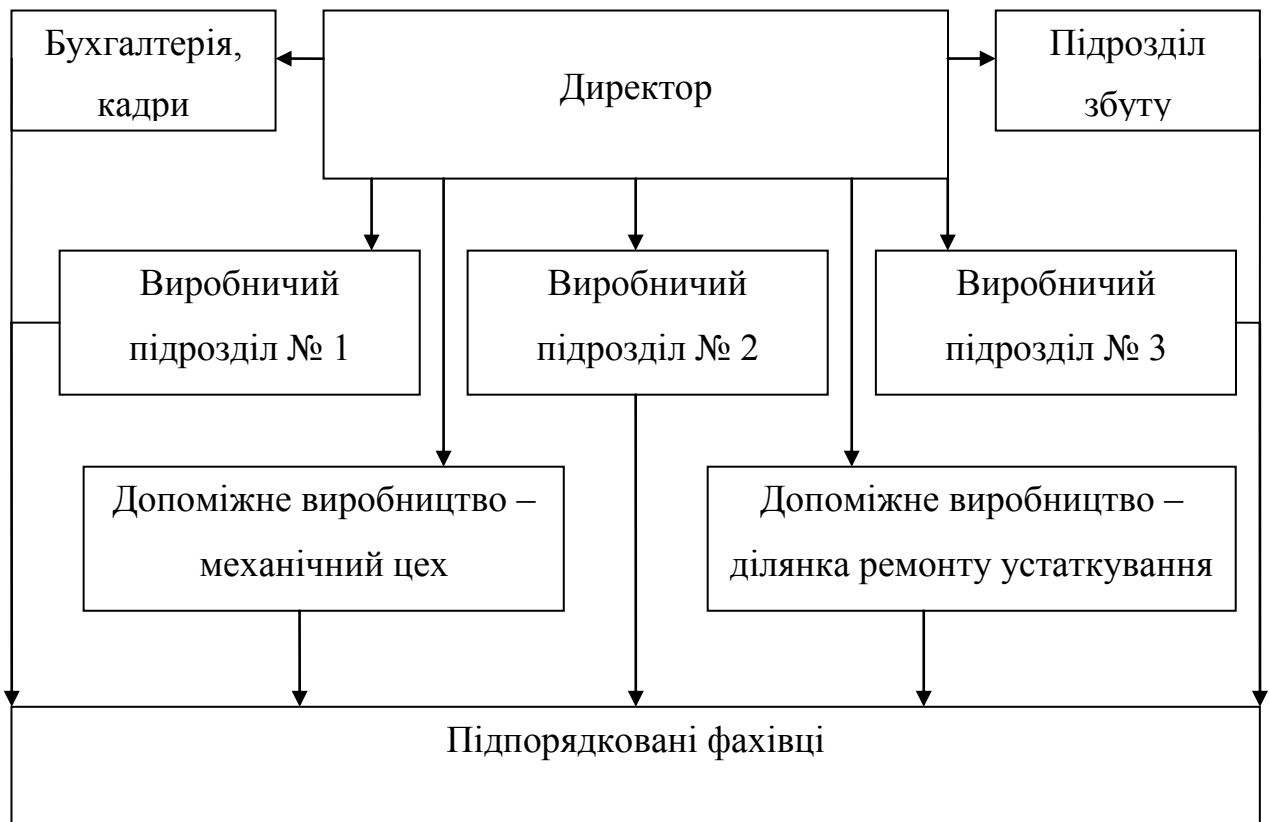
Україна. Продукція ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» зарекомендувала себе на вітчизняному ринку як якісна продукція за оптимальною вартістю. Так, при виробництві верхнього одягу використовується якісна сировина, модний та оригінальний дизайн. Продукція має розміри, що відповідають європейським стандартам. Весь матеріал для виготовлення продукції поставляється як з екологічно чистих районів України, так і з Туреччини, Китаю, Пакистану, Південної Кореї.

Також забезпечено виробництво великого асортименту спецодягу, професійного одягу та уніформи, засобів захисту для всіх категорій працівників, різних професій, найрізноманітніших умов праці при будь-яких температурах. Основними споживачами спецодягу є ПАТ «Укрнафта», ДП НАЕК «Енергоатом», ПАТ «Українська залізниця», Державне агентство автомобільних доріг України та їх регіональні підрозділи. Виготовлена продукція відповідає всім європейським нормам і стандартам.

Основою управління підприємством є особливий вид інтелектуальної діяльності, що застосовує різноманітні засоби і методи впливу на процеси, пов'язані з ефективним функціонуванням підприємства. Апарат і засоби управління організовані в чітко структуровану та упорядковану систему, в якій кожний елемент має своє місце, визначене його функціональним призначенням та ієрархією. Ключовою проблемою в організації управління є структура системи управління. Знаючи структуру, можна цілеспрямовано впливати на склад і зміст окремих елементів системи управління, приводити її до відповідності зі змінами умов виробництва, і навпаки, будь-які спроби змінити склад і зміст системи управління, завчасно не спроектувавши її конфігурацію в цілому, приречені на невдачу.

На рисунку 2.2 зображена організаційна структура ТОВ «Швейна фабрика «ВІД». Директор ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» контролює усі виробничі та обслуговуючі підрозділи, апарат підприємства. Внаслідок

будь-яких форс-мажорних обставин при відсутності директора підприємство може вчасно не прийняти вірне рішення і опинитися в складній економічній ситуації. Водночас, в умовах обмеженості фінансових ресурсів та зростання рівня рейдерських атак на конкурентоспроможні вітчизняні підприємства, створення посади заступника директора та делегування йому права підпису фінансових та виробничих документів може призвести не лише до зростання загального розміру витрат на оплату праці, а й спричинити в подальшому до можливих протиправних та корупційних дій з боку рейдерів.



**Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства**

Господарська діяльність ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» в 2016-2018 роках характеризувалася безперервною перебудовою елементів організаційних ресурсів, однак до підвищення економічних результатів роботи у багатьох випадках це не призводило.

Для конкретизації економічних результатів функціонування організаційної системи в табл. 2.7. проведемо аналіз витрат та економічних втрат з організаційних причин, зокрема втрати за рахунок поточних та цілоденних простоїв, порушення виконавської дисципліни, збільшення нормативної величини виробничо-комерційного циклу та інші.

Таблиця 2.7

**Аналіз витрат та економічних втрат ТОВ «Швейна фабрика  
«ВІД» з організаційних причин**

№	Організаційні причини	Планове значення	Фактичне значення	Відхилення
1.	Простої обладнання	5% (180,65 тис. грн.)	6,2% (224,01 тис. грн)	+1,2 в.п. (+43,36 тис. грн.)
2.	Порушення виконавської дисципліни	-	20,67 тис. грн	+20,67 тис. грн
3.	Збільшення запланованої величини комерційного циклу (розмір дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; за розрахунками)	150 тис. грн	508 тис. грн	+358 тис. грн
Усього		330,65 тис. грн	752,68 тис. грн	422,03 тис. грн

Як бачимо, найбільш вагомі резерви зниження витрат господарської діяльності ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» полягають у зменшенні величини комерційного циклу та поточних простоїв обладнання з організаційних причин. Зазначене дозволить зменшити

витрати на виробництво продукції до 422,03 тис. грн. на рік, що відповідно призведе до суттєвого зростання прибутку підприємства.

Слід відзначити, що виробничі підрозділи підприємства мають різні організаційні резерви і можливості їх використання, але тенденції їх формування співпадають.

Проведене дослідження організаційної структури управління також свідчить, що на ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» відсутні фахівці сфери ІКТ, не використовуються LAN- мережі. Технічне обслуговування інфраструктури ІКТ, підтримка та розвиток програмного забезпечення й забезпечення захисту конфіденційної інформації здійснювалося зовнішніми компаніями.

ІКТ інфраструктуру забезпечує лише широкопasmова фіксована мережа Інтернет. Він використовується для: надсилання та отримання повідомлень електронною поштою; здійснення телефонних дзвінків; отримання інформації про товари та послуги; користування миттєвим обміном повідомлень та дошками оголошень; отримання інформації про державні органи влади; здійснення операцій з державними органами влади; здійснення банківських операцій.

Власним сайтом підприємство не володіє, соціальні медіа, хмарні технології та аналіз «великих даних» не використовує у своїй діяльності. Рахунки-фактур у 100% кількості отримують у паперовому або не структурному вигляді, який непридатний для електронної обробки.

Порівняння даних щодо особливостей діяльності ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» з середніми даними по Україні, представлено в таблиці 2.8.

Як бачимо, ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» за показником підключення до мережі Інтернет випереджає середньо український рівень діджиталізації. Зазначене пов'язано, передусім, із низькою вартістю обслуговування та низьким рівнем наявності комп'ютерної техніки на підприємстві.

**Порівняльний аналіз показників використання комп'ютерів на  
ТОВ «Швейна фабрика «ВІД»**

Показник	ТОВ «Швейна фабрика «ВІД»	Середній показник по Україні [34]
Частка працівників, що використовують комп'ютер	$11 * 100\% / 45 = 24,4\%$	48,4%
Частка працівників, що використовують комп'ютер з Інтернетом до працівників, що використовують комп'ютер	100%	84%

Для кількісної оцінки рівня діджиталізації, використовуючи методику, розроблену авторами [18], було проведено оцінювання цифрової зрілості ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінювання цифрової зрілості ТОВ «Швейна фабрика «ВІД»**

Напрями оцінювання	Максимальна оцінка, балів	Фактична оцінка по підприємству
1. Використання комп'ютерів	25	11
2. Фахівці та навички у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)	25	9,5
3. Доступ та використання мережі Інтернет	50	40
4. Використання послуг хмарних обчислень	50	5
5. Аналіз великих даних	10	2

## Продовження табл. 2.9

Напрями оцінювання	Максимальна оцінка, балів	Фактична оцінка по підприємству
6. Використання 3Д-принтера	10	0
7. Виставлення рахунків-фактур	10	9
8. Електронна торгівля через мережу Інтернет	20	8
Разом :	200	84,5

Виходячи з отриманих результатів, рівень діджиталізації на ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» є нижчим за середній (84,5 бали з 200 можливих).

Проаналізувавши ситуацію було з'ясовано, що на аналогічних підприємствах легкої промисловості, які функціонують в інших регіонах України, рівень діджиталізації є більш високим. На підприємствах-конкурентах є в наявності як власний веб-сайт - візитка, яку використовують з метою реклами, так і майже весь документообіг знаходиться у цифровому вигляді. Також конкуренти використовують різноманітне спеціалізоване програмне забезпечення: CRM-система; 1С; ERP-система; Корпоративний месенджер.

Можемо зробити висновок, що в напрямках, де ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» використовую ІКТ технології, майже всі показники є низькими та меншими за середні по Україні. Підприємство також зазнає суттєвих втрат внаслідок не використання таких напрямів (можливостей) ІКТ як : використання комп'ютерних мереж; відсутність фахівців у сфері ІКТ; наявність сайту з усіма можливостями; використання соціальних медіа; використання хмарних технологій; аналіз «Великих даних»; використання рахунків-фактур у електронній формі; отримання замовлень через мережу Інтернет.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «ШВЕЙНА ФАБРИКА «ВІД»

#### **3.1. Методичні засади формування стратегії діджиталізації промислового підприємства**

На сучасному етапі розвитку керівництву вітчизняних підприємств потрібно розуміти, що діджиталізація, в першу чергу, допомагає їм краще контролювати свій персонал, використовуючи цифрові технології підвищується їх ефективність, а працівники підвищують свою продуктивність. Інтернет сприяє розробленню діджиталізації, при чому розширюється інформаційні бази, значно знижуються витрати, щодо отримання інформації, а також розширилося створення інформаційних товарів та послуг (електронна комерція). Існують певні механізми впливу цифрових технологій на нову економіку, які, в свою чергу, роблять продукти більш енергозощаджувальними та інноваційними. Використання Інтернет-можливостей у бізнесі підвищує продуктивність капіталу та збільшує рівень конкуренції на ринку, що сприяє забезпеченню постійного впровадження інновацій у всі сфери господарської діяльності. При цьому, йде зростання торгівлі через Інтернет-мережу, посилення конкуренції та ефективність використання капіталу тощо. Отже, ІКТ є частиною цифрової економіки в цілому.

Пріоритетні напрямки розвитку цифрової економіки представлені на рисунку 3.1.

Серед основних труднощів та перепон при розбудові цифрової економіки в Україні можна відзначити наступні [23]:

- перманентна проблема з використанням нелегального і піратського програмного забезпечення;



**Рис. 3.1. Основні напрямки розвитку цифрової економіки**

- нестача фахівців;
- порушення авторських прав та інтелектуальної власності;
- повільне впровадження в життя нових інформаційних і фінансових технологій;
- повільна реакція держави на нові перетворення в економіці з використанням ІТ в правовій площині, нівелювання ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому;
- відсутність орієнтації виробників програмного забезпечення та інших видів економічної діяльності, суб'єкти яких створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок у зв'язку з високим рівнем піратства інтелектуальної власності;
- погіршення іміджу держави і наявність періодичного політичного і економічного тиску з боку провідних економічно розвинених держав;



- ігноруванні локалізації під український ринок провідних виробників програмного забезпечення.

Результати проведених досліджень серед вітчизняних промислових підприємств [18] свідчать, що відсутність стратегії діджиталізації займає третє місце серед найважливіших проблем впровадження діджиталізації. Це обумовлює доцільність систематизації підходів до її розробки.

У таблиці 3.1 відобразимо найголовніші питання, на які потрібно першочергово дати відповідь при побудові цілісної діджитал стратегії.

*Таблиця 3.1*

**Найголовніші питання, на які потрібно першочергово дати відповідь при побудові цілісної діджитал стратегії**

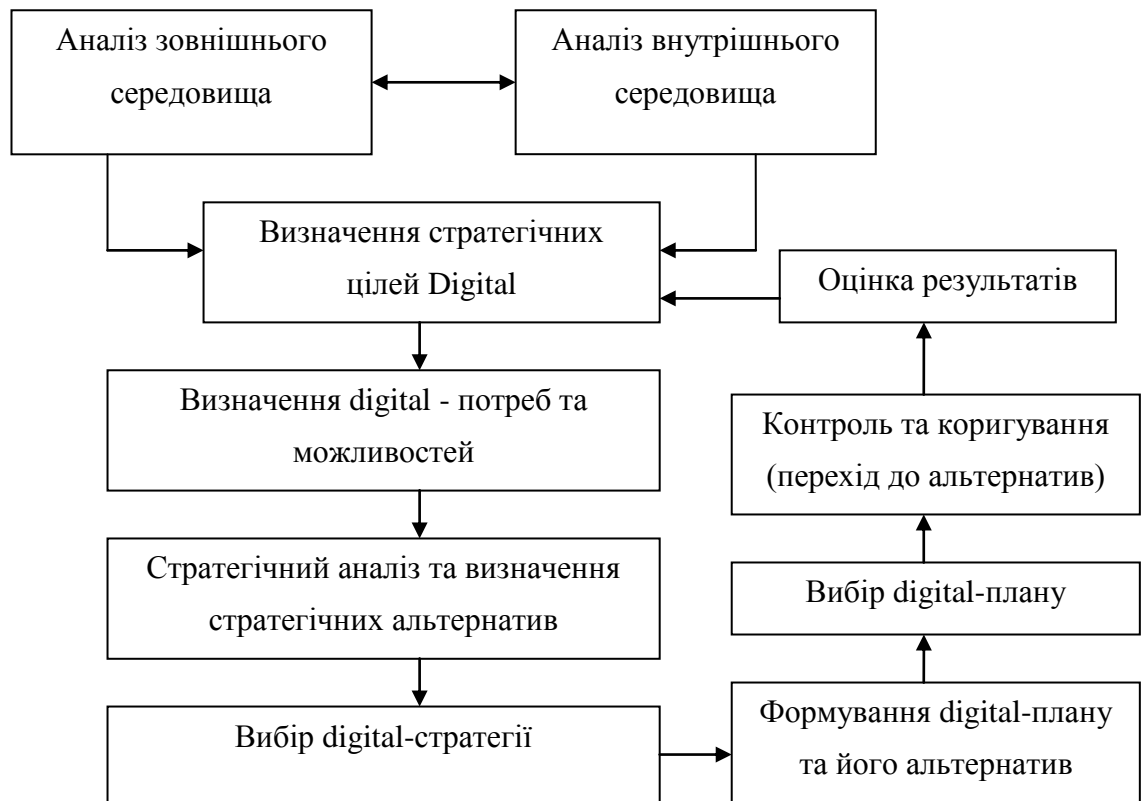
№ п/п	Питання	Його суть та результати відповіді
1.	Хто ви та навіщо?	<p>Це питання про компанію, про цінності, які вона надає клієнтам та її відмінності від конкурентів.</p> <p>Результатом відповіді буде:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформульована цінність – для задоволення якої потреби користуються нашими товарами чи послугами споживачі;</li> <li>- вибір сегменту ринку – визначення сегменту споживачів, для яких наша цінність важлива;</li> <li>- з ким конкуруємо – необхідно виявити з ким ми конкуруємо;</li> <li>- позиціонування – необхідно зайняти позицію на ринку, визначити політику компанії.</li> </ul>
2.	Кто? (вивчаємо цільову аудиторію)	<p>Для побудови ефективної діджитал стратегії необхідно визначити цільову аудиторію:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задачі та болі – необхідно визначити, які цілі виконують споживачі за допомогою нашого продукту, та які проблеми у них при цьому виникають;</li> <li>- цінності та соціальне положення – що є важливим для нашого споживача в глобальному плані (досягнення, розвиток, статус, родина).</li> </ul>

## Продовження табл. 3.1

№ п/п	Питання	Його суть та результати відповіді
2.	Хто?	- канали комунікації – за допомогою яких інструментів ми можемо взаємодіяти з нашою цільовою аудиторією.
3.	Коли? (вивчаємо шлях клієнта)	Для розуміння дій споживача нашої продукції необхідно вивчити шлях, який він проходить та які рішення приймає. Споживча дорога рішень налічує чотири етапи, які є циклічними: розгляд брендів, оцінка брендів, покупка, дії після покупки.
4.	Що? (що говоримо)	Залежить від нашого позиціонування. Ціль діджиталізації – перевести споживача до наступного етапу покупки
5.	Де? (вибір каналів просування)	Після отриманої всієї вище переліченої інформації про споживачів наших товарів та конкурентів ми можемо сформулювати набір інструментів для комунікації з клієнтами
6.	Як? (реалізація стратегії)	Процес реалізації нашої стратегії. Починаємо прописувати цілі, розраховуємо плани, встановлюємо ключові показники ефективності. Критична оцінка: викладений підхід до розробки стратегії діджиталізації може бути взятий за основу тільки щодо одного з можливих напрямів діджиталізації - діджиталізації взаємодії з клієнтами. Проте і щодо цього напрямку діджиталізації, опис процесу розробки стратегії, на наш погляд, відсутній; бракує розуміння щодо змісту та структури документу, який має бути розроблений

Критично оцінюючи наявні пропозиції, слід зауважити, що, стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Враховуючи відсутність науково-обґрунтованого викладення процесу розробки стратегії діджиталізації пропонуємо структурувати процес розробки стратегії наступним чином (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Процес розробки стратегії діджиталізації**

Для більш детального аналізу кожен зі складових процесу розробки стратегії діджиталізації проаналізуємо в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Характеристика складових процесу розробки стратегії діджиталізації**

Процес	Характеристика
Аналіз внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінювання рівня використання ІКТ та діджитал інструментарію в поточній діяльності підприємства в розрізі основних бізнес-процесів (рівень цифрової зрілості);</li> <li>- аналіз підготовленості персоналу та менеджменту підприємства до проведення цифрової трансформації;</li> <li>- оцінювання фінансової спроможності до проведення фінансової трансформації (аналіз наявних та можливих для залучення фінансових ресурсів підприємства);</li> <li>- аналіз загальної та функціональних видів стратегій, що реалізуються в момент оцінювання та/або розроблюється з точки зору потреби та можливості діджитал-підтримки їх реалізації</li> </ul>

## Продовження табл. 3.2

Процес	Характеристика
Аналіз зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчити загальні тренди розвитку діджитал технологій та їх використання провідними компаніями-лідерами діджитал-трансформації;</li> <li>- визначити очікування та уподобання цільової аудиторії, сприйняття нею діджитал-технологій та лояльності клієнтів до діджиталізації (цифрова зрілість цільової аудиторії);</li> <li>- вивчити та критично оцінити діджитал-інструменти підприємств-конкурентів (діджитал-конкурентний аналіз);</li> <li>- проаналізувати існуючий стан та можливості діджиталізації закупівлі необхідних ресурсів, підтримки взаємозв'язків з постачальниками та контрагентами підприємства тощо</li> </ul>
Визначення стратегічних цілей	Визначення стратегічних цілей діджиталізації на підприємстві в розрізі основних форм та напрямків (продукт, фінанси, маркетинг, HR, облік, управління тощо) , структурування та пріоритезація визначення пріоритетів щодо черговості та важливості досягнення)
Визначення digital - потреб та можливостей	Проведення стратегічного діджитал-позиціонування (SWOT- аналіз діджиталізації), який передбачає (на основі аналізу отриманих даних про зовнішнє та внутрішнє середовище) визначення сильних та слабих сторін, можливостей та загроз діджиталізації та розробку на цій основі стратегічних альтернатив діджиталізації
Стратегічний аналіз	Порівняльний аналіз передумов-ресурсів-наслідків стратегічних альтернатив та вибір стратегічної альтернативи діджиталізації
Вибір digital-стратегії	Розробка пакету проектів діджиталізації, реалізація яких передбачає досягнення визначених цілей та задач діджиталізації в рамках прийнятої стратегічної альтернативи
Формування та вибір digital-плану	Документування прийнятої стратегії та проектів діджиталізації (як її невід'ємних частин), персоніфікації відповідальності за їх реалізацію, розробка оціночних параметрів-індикаторів
Контроль та коригування	Моніторинг ходу реалізації стратегії та окремих проектів, що нею передбачаються , при необхідності - прийняття коригуючих заходів щодо її змісту ресурсів, проектів, відповідальних тощо
Оцінка результатів	Оцінка фактичних результатів (наслідків) стратегії діджиталізації та їх порівняння з цільовими показниками

Також потрібно враховувати, що процес стратегічного планування діджиталізації має бути безперервним (циклічним) і лише при виконанні вищевказаних рекомендацій суб'єкт господарювання забезпечить досягнення поставлених цілей та зростання загальної ефективності процесів господарської діяльності й конкурентоспроможності взагалі.

### **3.2. Визначення перспективних напрямів діджиталізації ТОВ «Швейна фабрика «ВІД»**

Потенціал підвищення ефективності, скорочення витрат і збільшення маржинального доходу – це впровадження цифрових інновацій у господарську діяльність підприємства. Так цифровізація виробничих процесів і створення «цифрових співробітників» дозволить забезпечити скорочення циклу від замовлення до поставки, оптимізувати ланцюг поставок, відстежити продукт, спростити процеси при впровадженні інтерфейсів «людина-машина», що призводить до зниження витрат на логістику та створення необхідного рівня запасів. Застосування сенсорів і датчиків призводить до збільшення продуктивності за рахунок поліпшення якості, а отже й зниження відходів завдяки безперервному контролю за технологічними процесами. Вказане призводить до зниження витрат і збільшення маржинального доходу.

Також потрібно враховувати, що на сучасному ринку легкої промисловості забезпечено виробництво текстильних виробів, що зроблені відносно новим методом — з використанням цифрового друку. Порівняти його можна зі звичайним друком на папері, але замість нього використовується тканина. Це може бути поліестер, шовк, вовна або бавовна. Бажаний малюнок наносять на матеріал й через декілька годин дизайнер або виробництво мають готове полотно.

Якщо раніше пошуки та закупівля тканин займали великий відрізок часу, то зараз потрібна максимум доба.

Це порівняно молодий бізнес — йому немає й 10 років. Але у всьому світі таке виробництво вже давно має великий попит.

За результатами дослідження компанії Smithers Pira, одного зі світових експертів на ринку поліграфії, ринок цифрового друку на текстилі буде щорічно рости на 11,6% у 2020-2023 роках й до кінця періоду сягне 4,9 млрд дол. США. Такі світові гіганти, як Олександр Маккуїн, Джонатан Сондерс, Мері Катранзу мають у своєму арсеналі спеціальні принтери для друку на текстилі. У рамках New York Fashion Week навіть відбувся окремий показ — Digital Couture Project, де були представлені колекції, зроблені виключно за допомогою друку на тканині.

Відрізняється цифровий друк від інших методів виробництва й своєю високою якістю. Чіткість нанесення фарби, яскравість кольорів, мінімальні часові витрати, висока екологічність – це все про цифрові принтери.

Середній обсяг витрат на придбання якісного принтера складатиме близько 15 тис. дол. США. Також потрібно врахувати, що сумарна вартість навчання співробітників працювати на вказаному обладнанні складатиме біля 500 дол. США.

Отже, відповідно до проведених розрахунків, для зростання якості виготовленої продукції, керівництво ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» повинно додатково залучити 418,5 тис. грн. (15,5 тис. дол. США) для закупівлі цифрового принтера та навчання персоналу. Зазначене дозволить щонайменше на протязі 7 років без втрати попиту на продукцію забезпечити отримання додаткового чистого доходу у розмірі 190 тис. грн. При визначенні доцільності інвестування коштів у проект будемо вважати, що мінімально необхідна ставка дохідності буде дорівнювати 14%.

Також при проведенні розрахунку чистої теперішньої вартості потрібно враховувати, що в умовах суттєвого обмеження джерел фінансування для впровадження новітніх інноваційних технологій для закупівлі обладнання підприємству потрібно буде узяти кредит в банку вартістю 418,5 тис. грн під 40% річних в діючих цінах (або 10% щоквартальних). Для зменшення суми сплачених відсотків кредит буде братися на 6 років і погашатися щоквартально рівними частинами. Відсотки по кредиту будуть сплачуватися щокварталу. Для розрахунку однакової щоквартальної суми повернення займу необхідно попередньо визначити ануїтетний коефіцієнт за формулою:

$$a_n = \frac{r}{1 - \frac{1}{(1+r)^n}}, \quad (3.1)$$

де  $a_n$  – коефіцієнт;

$r$  – квартальна ставка по кредиту, %;

$n$  – кількість періодів.

$$a_1 = \frac{0,1}{1 - \frac{1}{(1+0,1)^{4*6}}} = 0,1113$$

Отже, обсяг щоквартальної суми повернення займу складатиме:

$$Aa_n = 0,1113 * 418,5 = 46,58 \text{ (тис. грн)}$$

Графік погашення кредиту в діючих цінах відобразимо у табл. 3.3.

Враховуючи, що усі кошти для купівлі обладнання підприємством буде залучено у вигляді отримання довгострокового кредиту, то потреба у додатковому залученні інвестиційних ресурсів – відсутня.

## Графік погашення кредиту, тис. грн

Квар-тал	Залишок кредиту на початок кварталу	Плюс 10%	Мінус періодичний платіж	Залишок кредиту на кінець кварталу
1	418,50	41,85	46,58	413,77
2	413,77	41,38	46,58	408,57
3	408,57	40,86	46,58	402,84
4	402,84	40,28	46,58	396,55
Усього за перший рік		х	186,32	х
5	396,55	39,65	46,58	389,62
6	389,62	38,96	46,58	382,01
7	382,01	38,20	46,58	373,63
8	373,63	37,36	46,58	364,41
Усього за другий рік		х	186,32	х
9	364,41	36,44	46,58	354,27
10	354,27	35,43	46,58	343,12
11	343,12	34,31	46,58	330,85
12	330,85	33,08	46,58	317,35
Усього за третій рік		х	186,32	х
13	317,35	31,74	46,58	302,51
14	302,51	30,25	46,58	286,18
15	286,18	28,62	46,58	268,22
16	268,22	26,82	46,58	248,46
Усього за четвертий рік		х	186,32	х
17	248,46	24,85	46,58	226,72
18	226,72	22,67	46,58	202,82
19	202,82	20,28	46,58	176,52
20	176,52	17,65	46,58	147,59



## Продовження табл. 3.3

Квар-тал	Залишок кредиту на початок кварталу	Плюс 10%	Мінус періодичний платіж	Залишок кредиту на кінець кварталу
Усього за п'ятий рік		х	186,32	х
21	147,59	14,76	46,58	115,77
22	115,77	11,58	46,58	80,76
23	80,76	8,08	46,58	42,26
24	42,26	4,23	46,58	≈ 0
Усього за шостий рік		х	186,32	х
Разом		х	1117,92	х

Про доцільність інвестування проекту можна судити після розрахунку показника чистої теперішньої вартості (NPV) за формулою:

$$NPV = \frac{X_1}{1+k} + \frac{X_2}{(1+k)^2} + \frac{X_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{X_n}{(1+k)^n} - I \quad (3.2)$$

де  $X_t$  - чистий грошовий потік, що виникає в кінці року  $t$ ;

$k$  - мінімально необхідна ставка дохідності;

$I$  - початкова вартість інвестиції;

$n$  - тривалість життя проекту (кількість років (періодів)).

Отже, чиста теперішня вартість від реалізації проекту на ТОВ «Швейна фабрика «ВІД», складатиме:

$$NPV = \frac{190 - 186,32}{1 + 0,14} + \frac{190 - 186,32}{(1 + 0,14)^2} + \frac{190 - 186,32}{(1 + 0,14)^3} + \frac{190 - 186,32}{(1 + 0,14)^4} + \frac{190 - 186,32}{(1 + 0,14)^5} + \frac{190 - 186,32}{(1 + 0,14)^6} + \frac{190}{(1 + 0,14)^7} = 90,24 \text{ (тис. грн.)}$$

Як бачимо із проведених розрахунків ефект від модернізації устаткування має значне для підприємства значення – чиста теперішня вартість складатиме 90,24 тис. грн., а також підприємство може освоїти новий ринок продукції і в подальшому збільшити обсяги виробництва продукції з використанням цифрових принтерів. Середній індекс дохідності від реалізації проєкту складатиме біля  $1,22 \left( \frac{508,74}{418,5} \right)$ , тобто – підприємство зможе отримати щонайменше 22 коп. прибутку на кожную гривню залучених кредитних ресурсів і, як наслідок, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється.

Також потрібно враховувати, що впровадження нововведень дозволить не лише отримати прибуток, а й підвищити якість продукції, що виготовляється на підприємстві, що має набагато більше значення для рівня конкурентоспроможності підприємства взагалі та продукції зокрема.

Як бачимо із проведених розрахунків ефект від розроблення оптимальної стратегії діджиталізації та закупівлі запропонованого обладнання для ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» має суттєве значення для стабілізації та покращення економічного стану підприємства. У разі ж організації лізингу, підприємство зможе суттєво скоротити час на купівлі та впровадженні необхідного обладнання у виробничий процес, а також зекономити кошти на сплаті кредиту.

## ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проєкті), говорять про важливість та необхідність застосування діджиталізації в діяльності українського підприємства та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що діджиталізація (оцифрування) – це процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні, фотографії у зображення на екрані тощо. Виявлено, що діджиталізація бізнесу – це процес перенесення бізнес-процесів у електронний вигляд. Діджиталізація покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, автоматизації операційної діяльності та покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами. Вона є необхідним еволюційним процесом розвитку сучасних підприємств. Необхідність у діджиталізації обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня конкурентоспроможності, що, в свою чергу, є передумовою виживання та розвитку бізнес-організацій в умовах неоекономіки. Діджиталізація забезпечує підприємствам такі конкурентні переваги на ринку як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес-процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії.

2. Обґрунтовано, що на сучасному етапі розвитку для суб'єктів світового господарства визначальним фактором переходу до зрілої, конкурентоспроможної національної економіки, є забезпечення все більшої цифровізації і цифрової трансформації. Цифровізація стає головною тенденцією розвитку світової економіки, змінюючи її структуру і перевівши її у новий якісний стан, коли цифрові технології

домінують у всіх сферах економіки та суспільного життя. Економічне зростання у все більшій мірі базується на технологіях і знаннях, роблячи їх головною продуктивною силою. Таким чином, цифрова економіка і її досягнення в перспективі стануть ключовим джерелом забезпечення добробуту суб'єктів світового господарства.

3. Виявлено, що з приходом цифрових технологій і перетворенням Інтернету у важливий інструмент торгівлі у міжнародній економіці відбуваються серйозні зміни, зокрема, виникають нові онлайн-ринки, нові продукти і нові бізнес-моделі, засновані на цих технологіях. Швидко розвивається електронна комерція, завдяки широкому розповсюдженню Інтернету і пов'язаних з ним пристроїв, які забезпечують покупцям прямий доступ на онлайн-ринки. Нові форми торгівлі зручні і постачальникам. Вони дозволяють їм легше виходити на ринки і диверсифікувати своє виробництво, з невеликими витратами виробляти і поширювати свою продукцію. Результат - все більша кількість товарів та послуг поставляються дистанційно, часто із-за кордону.

4. Встановлено, що у вітчизняній економіці інформаційні технології набувають всеохоплюючого характеру. Зокрема, за оцінкою інформаційного суспільства в Україні близько 50% населення користується Інтернетом; відповідно до дослідження Universal McCann, 81% українських користувачів зареєстровано мінімум в одній соціальній мережі. Проведене дослідження позиції України та інших країн світу за індексом мережевої готовності за підсумками 2016 року свідчить, що провідні економіки країн світу, а саме Сінгапура, Фінляндії, Швеції, Норвегії та США, мають найбільший рівень мережевої готовності, а Україна займає тільки 64 місце із 139. Відповідно до матеріалів Міжнародного союзу електрозв'язку, з кожним роком індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні збільшується, але загальне місце у порівнянні з іншими країнами світу майже не змінилося

і протягом 2010-2017 років Україна зуміла покращити власні позиції лише на 3 пункти з 82 місця у 2010 році до 79 – за підсумками 2017 року. Україна поступово покращує рівень розвитку ІКТ, але темпи зростання є занадто малими. Україна починає відставати від інших країн світу, навіть від пострадянських країн та країн СНД, а саме Білорусії, Росії, Казахстану.

За даними щорічного рейтингу конкурентоспроможності WEF за 2018 рік позиції України по визначеним складовим є такими: підписки на мобільні телефони – Україна посідає 33 місце в рейтингу використання мобільних операторів (тарифів); підписки на широкопasmовий доступ до мобільної мережі - 105 місце в рейтингу; Інтернет-підписки на фіксований широкопasmовий доступ до мережі - 66 місце в рейтингу підключення корпоративних мереж підприємств до мережі Інтернет; підписки на оптоволоконний Інтернет - 38 місце; Інтернет-користувачі - 83 місце.

5. Виявлено, що в середньому лише 95,1% вітчизняних підприємств використовують комп'ютери під час забезпечення організації та проведення господарської діяльності, та лише 30,9% працівників використовують комп'ютери у своїй роботі. Найбільша питома вага працівників, які у повсякденній діяльності постійно використовують комп'ютер, спостерігається у сфері інформації та телекомунікації (80,4%), надання інших видів послуг (78,8%), а також у професійній, науковій та технічній діяльності (65,2%). Зазначене безпосередньо пов'язано із специфікою функціонування вказаних суб'єктів господарювання.

Встановлено, що найбільша питома вага підприємств, які використовували локальну мережу (LAN), з чисельністю працівників понад 250 осіб (91,78% від загальної кількості). У вказаній групі також найвища питома вага щодо наявності доступу до мережі Інтернет (76,36%) та Екстранет (29,65%).

6. Проведене дослідження організаційної структури управління ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» свідчить, що на підприємстві відсутні фахівці сфери ІКТ, не використовуються LAN-мережі. Технічне обслуговування інфраструктури ІКТ, підтримка та розвиток програмного забезпечення й забезпечення захисту конфіденційної інформації здійснюється зовнішніми компаніями. Встановлено, що ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» за показником підключення до мережі Інтернет випереджає середньо український рівень діджиталізації. Зазначене пов'язано, передусім, із низькою вартістю обслуговування та низьким рівнем наявності комп'ютерної техніки на підприємстві. Виходячи з отриманих результатів, рівень діджиталізації на ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» є нижчим за середній та складає 84,5 бали з 200 можливих.

7. Обґрунтовано, що процес стратегічного планування діджиталізації має бути безперервним (циклічним) і лише при виконанні вищевказаних рекомендацій суб'єкт господарювання забезпечить досягнення поставлених цілей та зростання загальної ефективності процесів господарської діяльності й конкурентоспроможності взагалі.

8. Доведено, що впровадження цифрових інновацій у господарську діяльність підприємства – це основний резерв підвищення ефективності, скорочення витрат і збільшення чистого прибутку. Враховуючи зазначене, для ТОВ «Швейна фабрика «ВІД» розглянуто можливість закупівлі цифрового принтеру для забезпечення цифрового друку та підвищення якості виготовленої продукції. Чиста теперішня вартість при інвестуванні коштів у закупівлю обладнання складатиме 90,24 тис. грн., підприємство зможе отримати щонайменше 22 коп. прибутку на кожную гривню залучених кредитних ресурсів і, як наслідок, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється, та освоїти новий ринок збуту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айзексон В. Інноватори: як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію. Київ : Наш формат, 2017. 488 с.
2. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій», 2015. Випуск 4. - С. 9-18.
3. Бажал Ю. Інформаційна економіка. Роль інформації у формуванні ринкової економіки : монографія за заг. ред. І. Розпутенка. Київ : К.І.С., 2004. С. 33–57.
4. Велика Ідея: краудфандингова платформа : офіційний сайт. URL: <https://biggggidea.com/>
5. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні дело. - № 12. - 2007. - С. 68-71.
6. Войнаренко М. П. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2015. – № 3. – Т. 3. – С. 18-24.
7. Губанов С. Производительные силы: переход к технотронной эпохе // Экономист. - 2002. - №7. - С. 36-47.
8. Гусева О.Ю. Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація // Економіка. Менеджмент. Бізнес. №1 (23). 2018. С. 33-39.
9. Диденко В. Ю. (2016). Влияние эры диджитализации на банковские бизнес-модели. Торгово-экономический журнал, 3(2), 183–194.
10. Доклад о мировом развитии «Цифровые дивиденды». Группа Всемирного банка.- 2016 // <http://documents.worldbank.org/>

- 11.Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. // Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 440 с.
- 12.Дынкин А.А. Контуры инновационного развития мировой экономики. Прогноз на 2000-2015 гг. / монография. – М.: Наука, 2000. – 143 с.
- 13.Зозульов О. В., Полторац К. А. Застосування крауд-технології в маркетинговій діяльності підприємств. Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2014. № 11. С. 422–429.
- 14.Индикаторы цифровой экономики: 2017: URL: <https://issek.hse.ru>.
- 15.Індикатори впливу культури на розвиток ЮНЕСКО: короткий аналітичний огляд щодо України / Gulture&Creativity. EU-Eastern Partnership Programme. 2017. 47 с.
- 16.Карчева Г. Т., Карчева І. Я. Удосконалення освіти в умовах цифрової економіки // Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи та економіки. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Київ. – 19 травня 2017. – С. 320-322.
- 17.Карчева Г., Лернатович Р., Кавецький В. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери // Банківська справа. - № 2. - 2017. - С. 110-119.
- 18.Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки // Фінансовий простір. - 2017. - №3(27) - С. 13 - 21.
- 19.Кіт Л. З. Еволюція мережевої економіки // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2014. – № 3. – Т. 2. – С. 187-194.
- 20.Коломієць Г. М., Глушач Ю. С. Цифрова економіка: контроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 137–143.



21.Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі // Економіка. Фінанси. Менеджмент. – 2016. – № 6. – С. 106–107.

22.Кононова К. Ю. Інформаційна економіка: моделювання еволюційних процесів : монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 312 с.

23.Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/viewFile/997/862>.

24.Міняйло, О. І., Міняйло В. П. «Нова економіка» та інноваційний розвиток // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку. – 2017. - С. 90-92.

25.Новое в управлении бизнес-процессами - методология S-BPM и решения Metasonic URL: <http://journal.itmane.ru/node/888>.

26.Нотаріна А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств // Економіка та держава. - № 4 – 2017. - С. 90-93.

27.Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]: <http://www.ukrstat.gov.ua>

28.Пивоваров Ю. Навіщо Україні цифрова економіка [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://nv.ua/ukr/>.

29.Правове забезпечення здійснення державної політики з реконструкції економіки : монографія / за заг. ред. В. А. Устименка ; НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. Чернігів : Десна Поліграф, 2016. 160 с.

30.Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

31.Разработка digital-стратегии. Инструменты и технологии [Электронный ресурс]: <http://mmr.ua/show/razrabotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/36596>

32.Рейтинг стран мира по уровню развития информационно-коммуникационных технологий [Электронный ресурс]: <https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index-info>

33.Світовий економічний форум [Електронний ресурс]: <http://reports.weforum.org/>

34.Сизов В.С. Новая экономика как «лжеэкономика» // Вопросы новой экономики. - 2009. - № 2. - С. 3-13.

35.Фіщук В. Цифрова економіка – це реально [Електронний ресурс] // Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. - 2016. - № 2. - С. 51-58.

36.Ханова О. В. Аналіз сучасних методик оцінки інформаційного суспільств як передумови впровадження електронного уряду // Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали ІІІ наук.-практ. конф. – 2015. – С. 169-173.

37.Цифрова економіка. Про нові можливості для України. Новое время. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/kubiv/tsifrova-ekonomika-pro-novi-mozhливosti-dlja-ukrajini-2282520.html>.

38.Цифровая трансформация [Электронный ресурс]: <https://komanda-a.pro/transformation>.

39.Чирак І. Нова економіка: Навч. посібник // Тернопіль: ТНЕУ, 2016. - 236 с.

40.Что такое Digital Стратегия? [Электронный ресурс]: <http://domashenko.ru/what-is-digital-strategy/>

41.Шумпетер Й. Теория экономического развития. / монография / пер. с англ. В.С. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 401 с.

42.Юрчак О.В. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/>

43.2018 R & D Global Funding Forecast. – OECD, Winter 2018. – 36 р.

44.Brou D., Ruta M. Economic integration, political integration or both? // Journal of the European Economic Association. – 2011. – № 6. – р. 1143-1167.

45.Calm Technologies as the Future Goal of Information Technologies / / AlexandruTugui, Encyclopedia of Multimedia Technology and Networking, 2009

46.Digital Economy and Society Index 2017 [Електронний ресурс]. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.

47.Go digital or die: Диджиталізація як неизбежність [Електронний ресурс]. <http://nand.ru/professional-information/news/20566/>

48.Hagen R. The End of Ownership: Personal Property in the Digital Economy. Science and Public Policy. 2018. Vol. 45. Iss. 1. P. 137–139.

49.Information communication technology policy / Hopestone Kayiska Chavula, Abebe Chekol, UNECA, 2011

50.Information Economy Report 2017. Digitalization, Trade and Development, UNCTAD, 2017, P. 28.

51.Maximizing the impact of digitization / PWC. URL: [https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf).

52.Meta-Digital Accounting in the Context of Cloud Computing / Alexandru Tugui, : Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, 2015

53.Qu J., Simes R., O'Mahony J. How Do Digital Technologies Drive Economic Growth? Economic Record. 2017. Vol . 93. P. 57–69.

54.Scholz T. Uberworked and Underpaid: How Workers Are Disrupting the Digital Economy. Cambridge, UK : Polity Press, 2017. 226 p.

55.Schwab K. The GCR 2017-2018 // World Economic Forum. 2018. – p. 381.

56.Tapscott, Donald. 1996. The Digital Economy. McGraw-Hill

57.The GII 2018 – Energizing the World with Innovation / ed. S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. – WIPO, 11th edition, 2018. – 386 p.

58.World Trade Report 2018. The Future of World Trade : How Digital Technologies are transforming global Commerce, WTO, 2018, P.8.