

УДК 65.011

DOI 10.33111/sedu.2021.48.036.047

*Гребешкова Олена Миколаївна\**  
*Лопато Крістіна Ігорівна\*\**

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМОК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**Анотація.** У статті розглянуто вплив цифровізації (діджиталізації) бізнесу на економічний розвиток України з урахуванням досвіду інших країн. Висвітлено вплив COVID-19 на впровадження ERP-систем і зміну структури бізнесів, які усвідомили необхідність провадження аналітичного ядра для своїх підприємств. Наведено та проаналізовано галузеву структуру впровадження ERP-систем за даними зарубіжних компаній, що дозволило визначити наявні тренди автоматизації діяльності бізнес-структур. Узагальнено міжнародні позиції України у контексті її спроможності та готовності до впровадження цифрових технологій задля економічної та соціальної трансформації. Наведено результати діагностики цифрової компетентності студентів-магістрантів економічного профілю фахової підготовки, на підставі яких зроблено висновки про стратегічні напрями нарощення потенціалу вітчизняної економіки та суспільства до цифрової трансформації.

**Ключові слова:** цифровізація; діджиталізація; ERP-системи; автоматизація; цифрова трансформація; стратегія; цифрова компетентність; SMART-бізнес.

**Вступ.** Автоматизація та цифровізація (діджиталізації) як у повсякденному житті, так і в бізнесі є невідворотним майбутнім кожного прогресивного суспільства або суспільства, що розвивається. COVID-19 різко змінив сприйняття людством своїх можливостей і планів. Якщо говорити про компанії, то пандемія змусила підприємства переглядати свої стратегічні цілі, розглядати нові можливі ризики, впроваджувати нові технології.

Технології — це те, що не дало світу зупинитися в умовах, коли звичний формат взаємодії «людина-людина» став нести загрозу здоров'ю і життю внаслідок пандемії. Уряд України також був змушений приймати непопулярні рішення задля запобігання розповсюдження вірусу, які вимагали зміни звичних процесів взаємодії «держава-людина» і надання можливості «віддаленого» отримання державних послуг, отримання консультації, оформлення нових юридичних осіб, отримання матеріальної допомоги від держави і т. п.

---

\* Гребешкова Олена Миколаївна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6896-3941>, [grebeshkova@kneu.edu.ua](mailto:grebeshkova@kneu.edu.ua)

\*\* Лопато Крістіна Ігорівна — бакалавр економіки, магістрант освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка», ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7100-9673>, [kristina.lopat@kneu.ua](mailto:kristina.lopat@kneu.ua)

Оскільки проблема торкнулася всього світу одночасно, то і способи для її вирішення в основній своїй масі однакові або максимально ідентичні. Формат роботи став чітко розділений на «віддалений» і «без відриву від виробництва», і що характерно, чим вище рівень автоматизації підприємства, тим більша частка співробітників мають можливість працювати «віддалено». Особливо варто звернути увагу на автоматизацію облікових систем, оскільки такі бази даних є аналітичним ядром, дані якого можна використовувати залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

«Компанії, які виживуть у довгостроковій перспективі, — ті, у кого є кращі інструменти, що дозволяють їм бути гнучкими, рухливими, моторними, ті, хто краще за інших зможуть реагувати на зміни асортименту продукції, контролювати і відслідковувати свої заводи, регулювати ланцюг поставок і будуть у змозі задіяти свою робочу силу дійсно в будь-якому місці», — говорить в інтерв'ю Крейг Резник, віце-президент з консалтингу ARC Advisory Group [1].

Останнім часом учені активно розвивають тему діджиталізації бізнесу. Професор Андреа Капуто [2] досліджує стратегічне управління та цифрову трансформацію; Сімоні Пицци [3] вивчає питання, пов'язані з бізнес-моделями і цифровим бухгалтерським обліком; дослідницький інтерес і публікації Массіміліано М. Пеллегріні [4] стосується підприємницької та організаційної поведінки; Марина Дабиш [5] фокусує увагу на інженерному (IT) менеджменті і технологіях у суспільстві.

Ураховуючи, що Україна є країною з сильним IT-потенціалом, необхідно виділити діджиталізацію стратегічним напрямком економічного розвитку на державному рівні. Тому уявляється цілком логічним включення до порядку денного державних органів влади ряду концептуальних розробок щодо цифрової трансформації українського суспільства та економіки (наприклад, [6-9]).

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення економічних перспектив цифровізації (діджиталізації) бізнесу в Україні та формулювання пропозицій щодо стратегічних кроків підтримки цього напрямку розвитку вітчизняними підприємцями. Задля досягнення поставленої мети в процесі дослідження поставлено та вирішено такі завдання: дослідити активність ринків на проведення діджиталізації; висвітлити вплив пандемії на темп діджиталізації бізнесу; виявити підгрунтя виставлення пріоритетів при автоматизації внутрішніх бізнес-процесів компанії; оцінити стан і перспективи стратегічного розвитку діджиталізації українського бізнесу; сформулювати стратегічні заходи з діджиталізації для економічного розвитку України.

Дослідження в своїй основі побудовано на гіпотезах, що було висунуто на основі ряду спостережень та узагальнень, опублікованих у зазначених по тексту виданнях. У ході дослідження застосовано загальнонаукові методи абстрагування, аналізу і синтезу, що дозволило виявити сутнісні ознаки та процеси цифровізації вітчизняного бізнесу та вирішити поставлені завдання. Для перевірки робочих гіпотез дослідження застосовано анкетування, опитування та методи аналітичної обробки даних із використанням MS Excel.

**Результати.** Швидка диференціація діджиталізації у повсякденному житті людей унаслідок пандемії призвела до необхідності автоматизації та розробки цифрових продуктів для бізнесів. Багато операцій, які сьогодні виконують працівники, мають потенціал для автоматизації. Згідно з даними McKinsey, близько 60 % усіх професій мають щонайменше 30 % видів діяльності, які можуть бути автоматизовані за допомогою наявних технологій [10]. Також згідно аналізу Visual Capitalist, у США до 2030 р. буде цифровізовано: 50 % робочих місць у сфері торгівлі; 57 % робочих місць у сфері транспорту; 60 % робочих місць у сільському господарстві; 60 % у виробництві; понад 70 % у сфері проживання й харчування [11].

Але зіткнення з COVID-19 розділив цифрову трансформацію на «до» та «після». У ситуації, що швидко розвивається, практично неможливо збалансувати інтереси власника компанії та захист співробітників і при цьому доставити відмінний сервіс чи високоякісну продукцію клієнтам. Протягом останніх двох років бізнеси також стикаються з безпрецедентним переходом клієнтів на постійне перебування вдома, що практично знищило деякі галузі та трансформувало стратегічні навички інших. Очевидно, що навіть коли ліквідують наслідки COVID-19, навряд чи все повернеться до минулого стану. Натомість ми спостерігаємо вимушене прискорення раніше повільних тенденцій, які, ймовірно, сформують довгий шлях в майбутнє.

Виразним, на наше переконання, прикладом розділення діджиталізації на «до» та «після» є порівняння процесів впровадження ERP-систем у бізнес-структурах у 2018 і 2020 роках.

Сучасні ERP-системи (від англ. Enterprise Resource Planning – управління ресурсами підприємства) забезпечують виконання всіх основних функцій підприємства, незалежно від його роду діяльності або статусу. ERP — це корпоративне програмне забезпечення, що створене автоматизувати процеси планування, обліку, контролю та аналізу всіх найважливіших процесів компанії та допомагати вирішувати бізнес-проблеми в масштабі підприємства. ERP-система охоплює всі підрозділи та завдання компанії у єдину систему, при цьому всі відділи працюють з єдиною базою даних, що полегшує обмін внутрішньо-корпоративною інформацією. На сьогоднішній день ERP-системи використовуються у комерційних та некомерційних структурах, як в урядових, так і в неурядових організаціях [12].

За даними аналітиків [13], у 2018 році основні причини, що ставали поштовхом до автоматизації у компаніях, були: підвищення продуктивності бізнесу; забезпечення перспектив подальшого зростання компанії; скорочення оборотного капіталу; поліпшення обслуговування клієнтів.

Проте, вже у 2020 році ключові мотиви автоматизації змінилися на [14]: необхідність оновлення або повторного впровадження програмного забезпечення; необхідність підвищення доступності інформації; підвищення продуктивності і ефективності; перехід на якісно новий рівень управлінських рішень.

Аналізуючи причини автоматизації в компаніях на базі ERP-систем, можна припустити, що три роки тому компанії мали серйозні сподівання і надії на діджиталізацію власного бізнесу у стратегічному контексті. Але за період пандемії ERP почали сприймати переважно як інструмент, що надає інформацію стосовно

стану бізнесу в конкретній часовій точці минулого. Проте широкий механізм аналізу інформації, цілісність системи, величезна кількість аналітичних збірок допомагає у прийнятті найважливіших управлінських рішень, підвищує швидкість та ефективність роботи на рівні декомпованих бізнес-процесів. Наявність вичерпної інформації про кожен крок виділяє прогалини в роботі системи і може допомогти автоматизувати не лише програмне забезпечення, але і реальні процеси в компанії. Отже, загострюється проблема розкриття стратегічного потенціалу ERP-систем у вирішенні поточних і перспективних бізнес-задач.

Зміни в галузевій структурі впровадження ERP-систем у 2018-2020 рр. (рис. 1) свідчить про різке збільшення діджитал-активності серед компаній-дистрибуторів і ритейлу (зростання від 11 % до 19 %). У період суворого карантину лише ці бізнес-сфери мали можливість безперебійно працювати, що і відобразилося на необхідності аналізувати більше інформації та надавати більше послуг і товарів кінцевим споживачам.

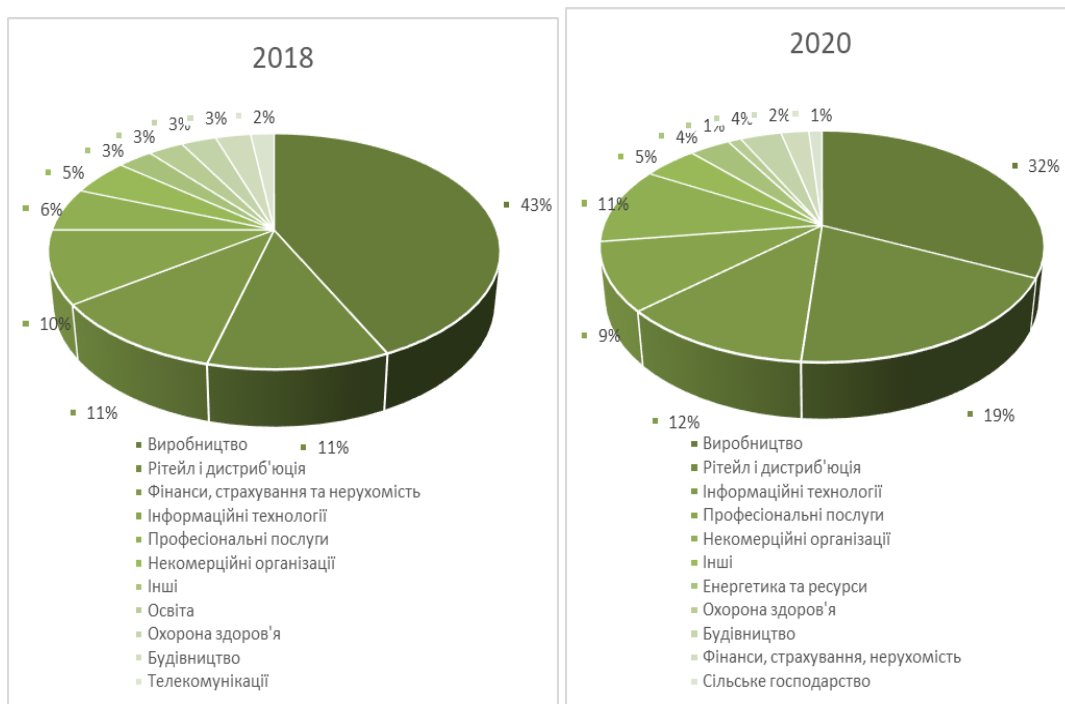


Рис. 1. Галузева структура впровадження ERP-систем у 2018 р. та 2020 р.

Джерело: складено К. Лопато за [14, 15].

Згідно даних, представлених Умітом Хачіоглу в книзі «Digital Business Blockchain Ecosystems» [15], за результатами аналізу діджиталізації на виробничих підприємствах виявлено переваги, які перелічено у 232 пунктах і розпо-

ділено за бізнес-функціями підприємства: операційна діяльність (41 %), стратегічне управління (вартість і конкурентні переваги) (22 %), розвиток технологій і процесів (15 %), закупівлі і логістика (12 %) , людські ресурси (8 %) і маркетинг (2 %).

Найбільша «віддача» діджиталізації саме в операційній діяльності виробничих підприємств має своє підґрунтя. Адже основна автоматизація процесів, обліку та контролю проводиться для надвеликого блоку робіт, від якого залежить конкурентоспроможність компанії. До того ж, автоматизації інших (неопераційних) сфер підприємства не може бути коректно проведена без належної інформації про стан операційної діяльності.

Задля об'єктивної оцінки стану українських цифрових технологій бажано порівняти показники діджиталізації економіки і суспільства в цілому по різних країнах. Такий аналіз проведено нами за даними світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності IMD (WDCR) [16]. World Digital Competitiveness Ranking вимірює спроможність і готовність 63 країн до впровадження та вивчення цифрових технологій для економічної та соціальної трансформації. Рейтинг спирається на три фактори:

- 1) знання, які фіксують нематеріальну інфраструктуру, необхідну для вивчення та відкриття вимірів технології;
- 2) технологія, яка кількісно визначає ландшафт розвитку цифрових технологій;
3. майбутня готовність, що вивчає рівень готовність економіки взяти на себе цифрову свою трансформацію.

У 2020 році Україна посідала 58 місце рейтингу (табл. 1), піднявшись на 2 позиції порівняно з 2019 роком. При цьому в рейтингу лідируючі позиції незмінно належать Сполученим Штатам Америки та Сінгапуру. Аутсайтери рейтингу також являються незмінними протягом останніх трьох років: на 62-му місці — Монголія, на 63-му – Венесуела. Україна чергується місцями в групі країн: Індонезія, Філіппіни, Аргентина та Колумбія, які, на жаль, не відрізняються визначними досягненнями у діджитал-сфері.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ В РЕЙТИНГУ WDCR  
ЗА ФІКСОВАНИМИ ФАКТОРАМИ ОЦІНКИ**

Рейтингова позиція	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Загальна	59	60	58	60	58
За фактором «Знання»	44	45	39	40	38
За фактором «Технології»	60	62	61	61	59
За фактором «Майбутня готовність»	61	61	61	62	61

*Джерело:* складено К. Лопато за [16].

Але Україна має досить високі показники щодо знань населення. В рейтингу за фактором технічних навичок українці знаходяться на 27-му місці, за загальним рівнем освіченості населення та за співвідношенням учнів та викладачів (вища освіта) — на 11-му місці. Також не варто забувати, що рейтинг спирається на дані 63 країн світу зі 195 можливих, що свідчить про порівняння України з високорозвиненими державами в контексті діджиталізації.

Як зазначає Олександр Юрчак, керівник експертної групи по розробці стратегії 4.0, координатор руху 4.0, генеральний директор Асоціації підприємств промислової автоматизації України: «... в найближчі 5 років в Україні немає умов для будь-якого позиціонування серед лідерів, – провідних 20-30 постіндустріальних держав світу. Натомість, Україна може бути як мінімум регіональним лідером у сфері складних і наукоємних інженерних послуг (вид. автором) як: програмування у сфері промислових хайтек/створення нових програмних продуктів, включно на нових технологіях 4.0; проектування (електричне, механічне, електронне, технологічне, будівельне тощо); промислова автоматизація та комплексний інжиніринг (включно з введенням в експлуатацію промислових об'єктів); розробка та виробництво складних, малосерійних або унікальних виробів» [9].

Для реалізації цього амбітного завдання, на наше переконання, доцільно зробити фокус на підготовці фахівців з розвинутими цифровими компетенціями. На підтвердження цієї робочої гіпотези, нами проведено опитування студентів-магістрантів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», в якому було запропоновано пройти зафіксувати результати самодіагностики цифрової компетентності на порталі «Дія» [17] та надати суб'єктивну оцінку своєї готовності до роботи за умов SMART-бізнесу. В опитуванні взяли участь 62 респонденти. Спираючись на наведені ними результати оцінки своєї цифрової компетентності за даними Цифрограму (комплексної анкети для оцінювання цифрових компетенцій на платформі «Дія»), аналіз зведених даних дозволяє зробити такі висновки:

- середній рівень загальної цифрової компетентності майбутніх фахівців економічного профілю слід визнати задовільним (6 балів з 10 можливих – див. рис. 2), що свідчить про сформований достатній потенціал цифровізації українського бізнесу у перспективі;

- учасники опитування схильні дещо переоцінювати свою готовність до роботи у SMART-бізнесу, оскільки середній рівень їх самооцінки перевищує усереднені дані по результатах Цифрограму (7 балів проти 6 балів – рис. 2);

- у учасників опитування в середньому найрозвинутішими є компетентності у сферах обізнаності про комп'ютерну грамотність та роботи з даними (по 8 балів з 10 можливих – рис. 3), що засвідчує високий рівень підготовленості до аналітичної роботи із застосуванням комп'ютерної техніки;

- у той же час учасники опитування в середньому демонструють порівняно низький рівень компетентності у сферах обізнаності про безпеку у цифровому середовищі (5 балів з 10 можливих – див. рис. 3) та розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчанні протягом життя (по 6 балів з 10 можливих – див. рис. 3), що свідчить про недостатній рівень готовності до прогностичної роботи у SMART-бізнесі та подальшого нарощення своєї цифрової компетентності.

Безперечно, наведені результати проведеного дослідження не є вичерпними ані за масштабом охоплення цільової аудиторії, ані за повнотою отриманих даних. Проте, навіть таке пілотне дослідження надає підстави виявлення критичних зон цифровізації вітчизняного бізнесу у найближчій перспективі та подальшого вивчення можливих тенденцій протікання відповідних процесів.



Рис. 2. Середні рівні загальної цифрової компетентності (за Цифрограмом на платформі «Дія») та самооцінки готовності до роботи за умов SMART-бізнесу, отримані за результатами опитування студентів-магістрантів ОПП «Бізнес-економіка» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» навесні 2021 року

*Джерело:* побудовано О. Гребешковою за даними анкетування, проведеного в межах тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі».



Рис. 3. Зведені результати самодіагностики цифрової компетентності за даними Цифрограму на платформі «Дія. Цифрова освіта» (за результатами опитування студентів-магістрантів ОПП «Бізнес-економіка» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» навесні 2021 року).

*Джерело:* побудовано О. Гребешковою за даними анкетування, проведеного в межах тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі».

З урахуванням викладених вище результатів вважаємо за можливе припустити, що найактуальнішими стратегічними завданнями цифровізації вітчизняного бізнесу на найближчу перспективу мають стати:

— подальше розширення портфелю проєктів у сфері цифрової освіти (на зразок платформи «Дія. Цифрова освіта») та впровадження фахових програм підготовки фахівців SMART-профілю (як в академічному середовищі, так і в бізнес-освіті);

— подальший розвиток цифрової інфраструктури — забезпечення доступу до стабільного та швидкого інтернету, перехід на платформні рішення в бізнес-комунікаціях;

— збільшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) задля підвищення рівня технологізації вітчизняного бізнесу;

— розвиток та популяризація в суспільстві цифрової культури.

Зазначені заходи мають стратегічний характер і не тільки дозволять покращити стан України не лише в діджитал-сфері, але й змусять по-новому подивитися на економічну стратегію країни. Ті держави, які мають високий рівень автоматизованості та цифрової трансформації завжди знаходяться на перших місцях економічних рейтингів. Адже технології та інновації – це рушійна сила постіндустріального світу

**Висновки.** Сучасний бізнес не зможе існувати в довгостроковій перспективі без розробки стратегії цифрової трансформації. Діджиталізація послуг, як і діджиталізації держави в цілому, дозволяють бізнесу справлятися з новими реаліями. Все більше бізнес-сфер в Україні сприймають діджиталізацію як конкурентну перевагу, а не лише як марні витрати на оновлення систем і технологій.

Економіка України має необхідний потенціал для того, щоб зміцнити свої конкурентні позиції за умов постіндустріального світу. Але процес цифрової трансформації вітчизняної економіки лише починається, тому українська економіка нагально потребує фахівців з розвинутими SMART-компетенціями.

### **Література**

1. Понятие диджитализации бизнеса: сферы и необходимость. URL: <https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html> (дата звернення 10.03.2021).

2. Digitalization and business models: Where are we going? Journal of Business Research. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053> (дата звернення 12.03.2021).

3. Fintech and SMEs sustainable business models: Reflections and considerations for a circular economy. Journal of Cleaner Production. 2021. URL: [https://scholar.google.it/citations?user=owEIKfoAAAAJ&hl=it#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Dit%26user%3DowEIKfoAAAAJ%26citation\\_for\\_view%3DowEIKfoAAAAJ%3AP7Ujq4OLJYoC%26tzom%3D-180](https://scholar.google.it/citations?user=owEIKfoAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3DowEIKfoAAAAJ%26citation_for_view%3DowEIKfoAAAAJ%3AP7Ujq4OLJYoC%26tzom%3D-180) (дата звернення 15.03.2021).

4. The internet of things in manufacturing innovation processes: development and application of a conceptual framework. Business Process Management Journal. 2016. URL: [https://scholar.google.it/citations?user=1dxSzNwAAAAJ&hl=it#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Dit%26user%3D1dxSzNwAAAAJ%26citation\\_for\\_view%3D1dxSzNwAAAAJ%3A0EnyYjriUFMC%26tzom%3D-180](https://scholar.google.it/citations?user=1dxSzNwAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3D1dxSzNwAAAAJ%26citation_for_view%3D1dxSzNwAAAAJ%3A0EnyYjriUFMC%26tzom%3D-180) (дата звернення 16.03.2021).



5. Managing global knowledge transfer: Inpatriate manager embeddedness and firm innovation. *International Business Review*. 2021. URL: [https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=Ojc0oagAAAAJ&view\\_op=list\\_works&sortby=pubdate#d=gs\\_md\\_citad&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Den%26user%3DOjc0oagAAAAJ%26sortby%3Dpubdate%26citation\\_for\\_view%3DOjc0oagAAAAJ%3AZqE1mSdD\\_DYC%26tzm%3D-180](https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=Ojc0oagAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate#d=gs_md_citad&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DOjc0oagAAAAJ%26sortby%3Dpubdate%26citation_for_view%3DOjc0oagAAAAJ%3AZqE1mSdD_DYC%26tzm%3D-180) (дата звернення 20.03.2021).

6. «Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний – 2020)», - ГС «ХАЙ-ТЕК ОФІС УКРАЇНА», 2016. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення 24.03.2021).

7. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. №67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації».

8. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення 10.04.2021).

9. «Національна стратегія Індустрії 4.0». Концепція Асоціації підприємств промислової автоматизації України (АППАУ), 2018. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42: strategija-rozvitku-4-0-v3pdf> (дата звернення 10.04.2021).

10. Manuika James, Lund Susan, Chui Michael, Bughin Jacques, Woetzel Jonathan, Batra Parul, Ko Ryan, and Saurabh Sanghvi. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. McKinsey Global Institute, 2017, November 28. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#/> (дата звернення 12.04.2021).

11. Radu Sintia. Top Industries To Be Changed by Automation. U.S. News. 2018, November 7. URL: <https://www.usnews.com/news/best-countries/slideshows/most-likely-industries-to-be-changed-by-automation> (дата звернення 24.04.2021).

12. ERP – система планування та управління. Система+. 2013. URL: <https://system.dss-bi.com.ua/erp-системи-планування-та-управління-pp/> (дата звернення 26.04.2021).

13. The 2020 ERP Report. Panorama Consulting. 2020. URL: <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/2020-erp-report/> (дата звернення 26.04.2021).

14. The 2021 ERP Report. Panorama Consulting. 2021. URL: <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/erp-report/> (дата звернення 26.04.2021).

15. Umit Hacioglu. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. *Contributions to Management Science*. 2020. p.273.

16. The IMD World Digital Competitiveness Ranking (2020). URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/> (дата звернення 10.04.2021).

17. Портал «Дія. Цифрова освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram> (дата звернення 09.03.2021).

## References

1. Ponjatie didzhitalizacii biznesa: sfery i neobhodimost'. [Business digitalization concept: spheres and necessity]. <https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html> (дата звернення 10.03.2021). [in Russian].

2. Digitalization and business models: Where are we going? *Journal of Business Research*. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053> (accessed 12.03.2021).

3. Fintech and SMEs sustainable business models: Reflections and considerations for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2021. [https://scholar.google.it/citations?user=owEIKfoAAAAJ&hl=it#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Dit%26user%3DowEIKfoAAAAJ%26citation\\_for\\_view%3DowEIKfoAAAAJ%3AP7Ujq4-OLJYoC%26tzom%3D-180](https://scholar.google.it/citations?user=owEIKfoAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3DowEIKfoAAAAJ%26citation_for_view%3DowEIKfoAAAAJ%3AP7Ujq4-OLJYoC%26tzom%3D-180) (accessed 15.03.2021).

4. The internet of things in manufacturing innovation processes: development and application of a conceptual framework. *Business Process Management Journal*. 2016. [https://scholar.google.it/citations?user=1dxSzNwAAAAJ&hl=it#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Dit%26user%3D1dxSzNwAAAAJ%26citation\\_for\\_view%3D1dxSzNwAAAAJ%3A0EnyYjriUFMC%26tzom%3D-180](https://scholar.google.it/citations?user=1dxSzNwAAAAJ&hl=it#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Dit%26user%3D1dxSzNwAAAAJ%26citation_for_view%3D1dxSzNwAAAAJ%3A0EnyYjriUFMC%26tzom%3D-180) (accessed 16.03.2021).

5. Managing global knowledge transfer: Inpatriate manager embeddedness and firm innovation. *International Business Review*. 2021. [https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=Ojc0oagAAAAJ&view\\_op=list\\_works&sortby=pubdate#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Den%26user%3DOjc0oagAAAAJ%26sortby%3Dpubdate%26citation\\_for\\_view%3DOjc0oagAAAAJ%3AZqE1mSdD\\_DYC%26tzom%3D-180](https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=Ojc0oagAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DOjc0oagAAAAJ%26sortby%3Dpubdate%26citation_for_view%3DOjc0oagAAAAJ%3AZqE1mSdD_DYC%26tzom%3D-180) (accessed 20.03.2021).

6. «Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyi poriadok dennyi – 2020)». [“Digital Agenda of Ukraine – 2020”]. HS «KhAI-TEK OFIS UKRAINA», 2016. <https://ucc.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (accessed 24.03.2021). [in Ukrainian].

7. Rozporiadzhennia KMU vid 17 sichnia 2018 r. №67-r «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii». [Order of the Cabinet of Ministers of January 17, 2018 №67-r "On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation"]. [in Ukrainian].

8. Fishchuk, Valerii, Matiushko, Volodymyr, Cherniev, Yehor, Yurchak, Oleksandr, Lavryk, Yana, and Anatolii Amelin. *Ukraina 2030E — kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu*. [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. *Ukrainskyi instytut maibutnoho*. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed 10.04.2021). [in Ukrainian].

9. «Natsionalna stratehiia Industrii 4.0». *Kontseptsiiia Asotsiatsii pidpriemstv promyslovoi avtomatyzatsii Ukrainy (APPAU)*, 2018. ["National Industry Strategy 4.0". Concept of the Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine (APPAU)]. <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> (accessed 10.04.2021). [in Ukrainian].

10. Manyika, James, Lund, Susan, Chui, Michael, Bughin, Jacques, Woetzel, Jonathan, Batra, Parul, Ko, Ryan, and Saurabh Sanghvi. *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*. McKinsey Global Institute, 2017, November 28. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#/> (accessed 12.04.2021).

11. Radu Sintia. *Top Industries To Be Changed by Automation*. U.S. News. 2018, November 7. <https://www.usnews.com/news/best-countries/slideshows/most-likely-industries-to-be-changed-by-automation> (accessed 24.04.2021).

12. ERP – systema planuvannia ta upravlinnia. *Systema+*. [ERP - planning and management system. System +.]. 2013. <https://system.dss-bi.com.ua/erp-системи-планування-та-управління-pp/> (accessed 26.04.2021). [in Russian].

13. *The 2020 ERP Report*. Panorama Consulting. 2020. <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/2020-erp-report/> (accessed 26.04.2021).

14. *The 2021 ERP Report*. Panorama Consulting. 2021. <https://www.panoramaconsulting.com/resource-center/erp-report/> (дата звернення 26.04.2021).

15. Umit Hacioglu. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. *Contributions to Management Science* (2020): 273.

16. The IMD World Digital Competitiveness Ranking (2020). <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/> (accessed 10.04.2021).

17. Portal «Diia. Tsyfrova osvita». [Portal "Diia. Digital Education »]. <https://osvita.diia.gov.ua/digigram> (accessed 09.03.2021). [in Ukrainian].

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ

**Гребешкова Елена Николаевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры  
бизнес-экономики и предпринимательства  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»  
ORCID 0000-0002-6896-3941

**Лопато Кристина Игоревна,**

бакалавр экономики,  
магистрант образовательно-профессиональной  
программы «Бизнес-экономика»,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»  
ORCID 0000-0002-7100-9673

**Аннотация.** В статье рассмотрено влияние цифровизации (диджитализации) бизнеса на экономическое развитие Украины с учетом опыта других стран. Освещены влияние COVID-19 на внедрение ERP-систем и изменение структуры бизнеса, которые осознали необходимость производства аналитического ядра для своих предприятий. Приведены и проанализированы отраслевую структуру внедрения ERP-систем по данным зарубежных компаний, что позволило определить имеющиеся тренды автоматизации деятельности бизнес-структур. Обзор международных позиций Украины в контексте ее способности и готовности к внедрению цифровых технологий для экономической и социальной трансформации. Приведены результаты диагностики цифровой компетентности студентов-магистрантов экономического профиля профессиональной подготовки, на основании которых сделаны выводы о стратегических направлениях наращивания потенциала отечественной экономики и общества в цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** цифровизация; диджитализация; ERP-системы; автоматизация; цифровая трансформация; стратегия; цифровая компетентность; SMART-бизнес.

## DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A STRATEGIC DIRECTION OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

**Olena M. Hrebeshkova,**

Ph.D., Associate Professor  
SHEI "Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman"  
ORCID 0000-0002-6896-3941

**Kristina I. Lopato,**

Bachelor of Economics,  
Master of Educational and Professional  
Program "Business Economics"  
SHEI "Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman"  
ORCID 0000-0002-7100-9673

**Abstract.** The article considers the impact of digitalization (digitalization) of business on the economic development of Ukraine, taking into account the experience of other countries.

The purpose of the article is to identify economic prospects for digitalization (digitalization) of business in Ukraine and formulate proposals for strategic steps to support this area of development by domestic entrepreneurs. In order to achieve this goal in the research process the following tasks were set and solved: to study the activity of markets for digitalization; highlight the impact of the pandemic on the pace of digitalization of business; identify the basis for setting priorities in the automation of internal business processes of the company; assess the state and prospects of strategic development of digitalization of Ukrainian business; to form strategic measures on digitalization for economic development of Ukraine.

The results of the study highlight the impact of COVID-19 on the implementation of ERP-systems and change the structure of businesses that have realized the need to conduct an analytical core for their enterprises. The branch structure of ERP-systems implementation according to the data of foreign companies is given and analyzed, which allowed to determine the existing trends of automation of business structures. Ukraine's international position in the context of its capacity and readiness to implement digital technologies for economic and social transformation is summarized. The results of diagnostics of digital competence of undergraduate students of the economic profile of professional training are given, on the basis of which conclusions are made about strategic directions of increasing the potential of the domestic economy and society for digital transformation.

**Keywords:** digitalization; digitalization; ERP systems; automation; digital transformation; strategy; digital competence; SMART business.

*Стаття надійшла до редакції 03.05.2021*