

**Віталій Левицький¹, Сергій Радинський², Людмила Артеменко²,
Софія Радинська³**

*Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана
Дем'янчука (Рівне, Україна)¹*

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя (Тернопіль, Україна)²*

*Університет інформаційних технологій та менеджменту м.Жешув
(Жешув, Польща)³*

**Vitalii Levytskyi¹, Sergii Radynskyi², Lyudmila Artemenko²,
Sofia Radynska³**

*Academician Stepan Demianchuk International University of Economics
and Humanities (Rivne, Ukraine)¹*

Ternopil Ivan Puluj National Technical University(Ternopil, Ukraine)²

*University of Information Technologies and Management in Rzeszów
(Rzeszow, Poland)³*

ПІДПРИЄМНИЦТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ

ENTREPRENEURSHIP OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR AND DIGITALIZATION: POSSIBILITIES AND PERSPECTIVES OF IMPROVEMENT

Резюме. У статті досліджено можливості та перспективи удосконалення впливу цифровізації на управління підприємствами в умовах війни. Обґрунтовано, що на сучасному етапі непередбачуваних обставин та економічних змін, викликаних воєнним станом та іншими супутніми кризами, цифровізація стає важливою умовою для виживання та діяльності підприємств. У ході дослідження проаналізовано вплив цифрових технологій на підприємства окремих галузей економіки та встановлено, що цифрові технології й інноваційні рішення є одними з визначальних факторів управління розвитком міжнародного бізнесу та українського зокрема. Визначено, що для досягнення цілей сталого розвитку є необхідним проведення цифрової трансформації національної економіки, а підприємства, які застосовують передові цифрові технології, впроваджують інноваційні та креативні рішення, мають більшу адаптивну здатність до сьогоденних викликів, та здатні забезпечити сталий розвиток в умовах війни і несприятливого конкурентного середовища.

Актуалізовано на тому, що воєнні дії на території України зумовили суттєві трансформації вітчизняної економіки, а це призвело до значного уповільнення її темпів та зниження ділової активності підприємницьких структур. Вказано на основні економічні наслідки тривалого воєнного конфлікту, прямі та опосередковані втрати економіки від руйнування та пошкодження енергетичної та промислової інфраструктури України, які вимірюються вже понад сотнею мільярдів доларів. Найбільше постраждали енергетика, житлове будівництво, аеропорти та дороги, інфраструктура транспортної галузі, агропромислового комплексу, активи промислових підприємств.

Відзначено, що нинішні реалії підсилюють переконання у необхідності цифрової трансформації вітчизняного підприємництва, розвиток цифрової економіки проникає в усі аспекти економічного середовища, представники бізнесу трансформуються у способах ведення справ, взаємодії та розмірах виробництва з ключовими економічними структурами. Цифрові технології, що засновуються на можливостях мережі Інтернет, утворюють цифрові платформи для підприємництва, де можна збирати дані, здійснювати операції, порівнювати та обирати та порівнювати контрагентів, а також здійснювати фінансові операції. Це призводить до переосмислення головних завдань управління та бізнес-адміністрування під впливом цифрових технологій.

Доведено, що глобальна цифровізація підприємництва дозволяє бізнесу розширювати свій ринок, залучати нових клієнтів, а відповідні цифрові інструменти – експериментувати з новими ідеями, адаптуватися до ринкових змін, розробляти нові товари та послуги, використовувати відкриту інформацію для нових можливостей; глобальний контекст, науково - технічний прогрес та перехід до цифрових технологій дозволять підприємствам впроваджувати новітні технології та сучасні методи менеджменту.

Summary. The article examines the possibilities and prospects of improving the impact of digitalization on enterprise management in wartime conditions. It is substantiated that at the current stage of unpredictable circumstances and economic changes caused by the state of war and other accompanying crises, digitalization becomes an important condition for the survival and operation of enterprises. In the course of the study, the impact of digital technologies on enterprises of certain sectors of the economy was analyzed and it was established that digital technologies and innovative solutions are one of the determining factors in managing the development of international business and Ukrainian business in particular.

It was determined that in order to achieve the goals of sustainable development, it is necessary to conduct a digital transformation of the national economy, and enterprises that use advanced digital technologies, implement innovative and creative solutions, have greater adaptive capacity to today's challenges, and are able to ensure sustainable development in conditions of war and unfavorable competitive conditions environment

It was updated on the fact that the military actions on the territory of Ukraine led to significant transformations of the domestic economy, which led to a significant slowdown in its pace and a decrease in the business activity of entrepreneurial structures. The main economic consequences of the protracted military conflict, direct and indirect losses of the economy from the destruction and damage of the energy and industrial infrastructure of Ukraine, which are already measured at more than a hundred billion dollars, are indicated. Energy, residential construction, airports and roads, the infrastructure of the transport sector, the agro-industrial complex, and the assets of industrial enterprises were the most affected.

It was noted that the current realities strengthen the belief in the need for digital transformation of domestic entrepreneurship, the development of the digital economy permeates all aspects of the economic environment, business representatives are transformed in the ways of doing business, interaction and production sizes with key economic structures. Digital technologies, based on the capabilities of the Internet, form digital business platforms where data can be collected, transactions can be made, counterparties can be compared and selected and compared, and financial transactions can be made. This leads to a rethinking of the main tasks of management and business administration under the influence of digital technologies.

It has been proven that the global digitalization of entrepreneurship allows businesses to expand their market, attract new customers, and appropriate digital tools allow them to experiment with new ideas, adapt to market changes, develop new products and services, use open information for new opportunities; the global context, scientific and technological progress and the transition to digital technologies will allow enterprises to implement the latest technologies and modern management methods.

Вступ. У 2022 році світ чекав на відновлення економіки внаслідок пандемічних втрат, проте широкомасштабне воєнне вторгнення рф в Україну зруйнувало попередні сподівання на стабільне економіко-соціальне життя. Посилення глобальних інфляційних процесів почалося у 2020 році внаслідок пандемії, оскільки уряди більшості країн запроваджували масштабні локдауни для населення та жорсткі обмеження для підприємництва. Війна

суттєво уповільнила українську економіку, відбулося значне зниження ділової активності. Найпомітніше це спостерігалось в тих регіонах, де тривають наземні бойові дії, при цьому інші території України потерпають від розриву логістичних ланцюгів та втрати робочої сили внаслідок еміграції, вимушеної міграції та залучення до обороноздатності держави.

У сучасному цифровому просторі, що швидко розвивається, Україна взаємодіє з унікальним набором викликів і можливостей у сфері трансформації підприємництва. Оскільки наша держава долає труднощі війни та цифрових трансформацій, то вкрай важливо усвідомити світові тенденції інвестування в цифровізацію та формування цифрової економіки. Понад те, економіці України необхідно відповідати цим глобальним процесам, при цьому вирішувати відповідні виклики, що постають на цьому перетині. Інтеграція новітніх цифрових технологій в економічні процеси України є важливим аспектом розвитку вітчизняного підприємництва. Досягнення високого рівня рентабельності суб'єктів бізнесу та забезпечення стабільного успішного довгострокового розвитку проблематично без всеохоплюючої цифровізації всіх необхідних процесів. У сучасних умовах використання цифрових технологій українським бізнесом стало запорукою та можливістю його динамічного зростання й розвитку конкурентоспроможності при жорсткій конкуренції. Саме тому для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оптимізації бізнесових процесів, оперативного та стратегічного планування активно використовуються ці провідні технології.

Цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного економіко-цивілізаційного процесу. Кожна галузь так чи інакше використовує сучасні інформаційно-технологічні надбання у своїй підприємницькій діяльності. Здебільшого нині успіхи підприємства вимірюються не лише багаторічною успішною діяльністю, наявністю основних активів, а й здатністю змінюватися, адаптацією свого бізнесу до нових умов. Адже цифрові трансформації пришвидшують адаптацію до сучасних бізнес - викликів. Неухильний розвиток цифрових технологій потребує підвищеної уваги до процесів їх впровадження та використання, бо ігнорування сучасних цифрових тенденцій переважно призводить до краху бізнесу. Зазвичай впровадження інформаційних технологій на підприємствах неухильно переплетене з удосконаленням їх організаційної структури та бізнес - процесів, що є складним і надважливим процесом, передбачає необхідного обґрунтування такої доцільності.

Тривалі спостереження за цифровими трансформаціями виявляють, що рішення у сфері оновлення інформаційних технологій приймаються переважно не на основі аналізу потреб підприємств, а під навіюваннями реклами, престижу, моди, бажань користувачів та ін. Сьогодні багато проблем на шляху до цифровізації підприємництва зумовлені посереднім управлінням цифровізацією на рівні підприємства та високою вартістю інвестицій у цифрові технології. Керівники підприємств часто управляють своїми компаніями, здебільшого, зважаючи на свої особисті бачення, досвід, інтуїцію та неструктуровану інформованість щодо динаміки і стану розвитку цифрових технологій. Проте, у контексті теми дослідження можемо беззаперечно стверджувати, що український бізнес наполегливо інтегрується у загальні світові цифрові тенденції та намагається посісти гідне у цьому середовищі. Тому тема дослідження запровадження цифрових технологій у діяльності підприємств є надзвичайно актуальною, оскільки цифрова індустрія неухильно розвивається.

Процеси цифровізації української економіки та світові тенденції інвестування в цифровізацію підприємництва породжують перед країною важливі питання та виклики. Стає все нагальнішою необхідність узгодження інвестиційної політики з кардинальними змінами в цифровій економіці. Тому, розуміння та прийняття таких цифрових тенденцій є важливим підґрунтям для сталого розвитку економіки. Інтеграція цифрових технологій в усі сфери держави та суспільства сприятиме прискоренню досягнення економічних та соціальних цілей, вказуючи на ефективніший та якісніший шлях уперед. Зважаючи на поточний рейтинг України за рівнем цифровізації, для держави є надзвичайно важливим визначитися з пріоритетами цифрової трансформації як засобу пришвидшення розвитку .

Сучасний розвиток підприємства в умовах цифровізації зумовлений викликами та можливостями, з якими стикаються вони в умовах стрімкого технологічного прогресу. В умовах глобальної конкуренції цифровізація перетворюється не лише на інструмент підвищення ефективності, а й стає необхідністю для виживання та розвитку бізнесу. Ринок потребує від підприємств гнучкої адаптації до нових технологій, здатності адекватно реагувати на динаміку розвитку в цифровому середовищі та зміни споживчих уподобань. Цифрова трансформація стимулює оптимізацію бізнес-процесів підприємств та формує конкурентні переваги, забезпечує здатність до оперативної реакції на потреби споживача.

У науковій літературі регулярно з'являються публікації, що розглядають актуальні питання щодо цифрової трансформації підприємництва та бізнес-моделей, проте термінологічний апарат та процес саме цифрової трансформації ще не повністю досліджені. Тому дані питання є досить актуальними та потребують подальшого розгляду. Також важливо розглядати питання ролі цифрової трансформації в економічному відродженні та поступі України.

Цифровий порядок денний України «Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою», визначає операційні та стратегічні напрями цифрової трансформації, сценарії розвитку, перелік проєктів та ініціатив з цифровізації. Проте для повного розкриття потенціалу цифрової трансформації підприємництва в умовах війни необхідно напрацювати пропозиції щодо поглиблення інвестиційної політики для соціально-економічного розвитку цифрової сфери.

Впровадження та розвиток цифрових технологій у підприємстві стали одним з найбільш актуальних напрямків дослідження у сфері розвитку національної економіки, адже це впливає не лише на окремі підприємства, але й на регіони та країну загалом. Взаємозв'язок економіки та війни не є новою темою в науковій літературі. Багато праць присвячено саме військовій економіці (О. Семененко, Р. Бойко, Г. Лягушев, І. Чекед, В. Пташник, О. Кремешний, В. Пташник та ін.). Детальніше вплив війни на економіку аналізується у доробках К. Зацепіної, С. Кулицького, І. Кононова, Л. Верховод, В. Горбуліна, та ін. Війна в Україні актуалізував дискурс у вітчизняній науці. Проте, незавершеними є питання оцінки масштабу змін в економіці, що викликані повномасштабним воєнним вторгненням російських військ на територію України. За цих умов війни зростає ризикованість та невизначеність підприємницької діяльності, ускладнюються об'єктивні оцінки економічних наслідків від втрат бізнесу. Тому необхідною є детальна фіксація та документальне підтвердження суб'єктами підприємництва форс-мажорних обставин, що виникають через воєнні дії, зростає актуальність досліджень процесів формування у бізнесу здатності запроваджувати нові підходи, оцінювати економічні загрози, ризики та втрати в економіці. Увагу до питань діджиталізації бізнесу привернута й у розвинутих країнах, оскільки вони мають більше фінансових та ін. можливостей.

Науковці В. Томах, Т. Сігаєва і М. Мартиненко розкривали питання інноваційних рішень, креативних технологій цифрової трансформації управління підприємствами України у контексті сталого розвитку [1]. І. Перезовова, І. Земляков, А. П'яста та Н. Драганчук

вивчали перспективи стратегічного розвитку українських підприємств в умовах діджиталізації бізнесу [2]. Проблеми розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного стану досліджували Д. Левчинський, Г. Ступнікер, І. Каширнікова та Н. Зозуля [3]. Актуальні питання цифровізації бізнес-процесів під час війни досліджували О. Шевченко та А. Стрілець [4]. Н. Євтушенко і Д. Стеценко проаналізували виклики та можливості для цифрової трансформації бізнесу в Україні в умовах війни [5]. О. Плахотнік та А. Павленко вважають, що основною траєкторією еволюції модерного суспільства є цифровізація в усіх його сферах. Сучасні інформаційні технології є невід'ємною складовою нашого життя та регулярно впливають на різні технічні, економічні, соціальні та управлінські системи [6]. Проблеми формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації розглядали К. Гарбажій, Р. Степаненко та В. Шер [7].

Дослідники запропонували визначати цифрові стратегії підприємств як процес координації цифровізації операційних процесів, бізнес моделей, ключових сфер діяльності підприємства, клієнтського досвіду із загальним стратегічним напрямом для створення (підвищення) цінності послуг, продукції та рішень у цифровій економіці, звертають увагу на аспекти процесу цифровізації щодо ефективності економічної діяльності суб'єктів господарювання, а також аналізують стан та перспективи розвитку цифрових трансформацій у підприємстві. Мета статті полягає в дослідженні підприємництва України в умовах війни та цифровізації, актуальності цифрової трансформації українського бізнесу, аналізі інноваційних можливостей, які відкривають цифрові перетворення для розвитку підприємств та вітчизняного бізнесу. Дослідження також акцентує увагу на можливостях та викликах, з якими стикаються підприємства під час війни, та на перспективах і заходах, спрямованих на поліпшення цифрової трансформації в умовах воєнного стану.

З упевненістю можна констатувати, що запровадження та використання інноваційних цифрових технологій є однією із основних умов та засобів забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Цифровізація остаточно інтегрувалася у кожен галузь економіки, і цей процес буде тривати. З метою свого успішного розвитку підприємства неодмінно повинні запроваджувати сучасні інноваційні виклики. Тому наше дослідження передбачає визначення особливостей впливу цифровізації на діяльність підприємств в умовах стрімких цифрових трансформацій загалом та в розрізі окремих напрямків економіки.

Основна частина. Внаслідок агресії Україна зазнала безпрецедентних гуманітарних і соціально-економічних втрат й спричинила серйозні деструктивні процеси, у тому числі руйнування інфраструктури на території бойових дій, дезорганізацію усталених виробничих зв'язків і критично важливих постачань ресурсів, суттєву втрату зовнішніх ринків та експортного потенціалу. Проте згодом економіка країни адаптується та перебудовується під потреби війни, а на економічному фронті запеклої боротьби за незалежність Україна все ж таки не здає своїх позицій. Як результат, змінюються економічні практики та економічна поведінка різного роду соціальних суб'єктів, джерела прибутку. Практика підказує, що початок будь-якої війни завжди сприяє розвитку приватного підприємництва, адже найбільші статки та майно приватним бізнесом створювалися спокон-віків у періоди воєн і криз, тобто в часи масового зубожіння населення та банкрутства цілих держав. Збільшення чисельності армії у ході війни неодмінно вимагає більших обсягів виробництва, поставок озброєння, продуктів, взуття, одягу, засобів зв'язку, боєприпасів, пального і мастильних матеріалів, запасних частин, похідного спорядження та ін. [3, с. 111]. Складовою частиною цифрових трансформацій у підприємстві є імплементація інформаційно - комунікаційних технологій, адже вони є ефективним інструментом удосконалення управління організацією та її бізнес - процесами, бо засобами управління є управлінські рішення та інформація. Інформаційно - комунікаційні технології зводять у загальну сукупність виробничі процеси та методи, програмно - технічні засоби, які беруть участь у зборі, обробці, зберіганні, аналізі та поширенні інформації – це призводить до є зниження трудомісткості інформаційних процесів. Така діяльність важлива у сферах кадрового адміністрування, управління організаційною культурою та персоналом, у маркетингу, управлінні якістю та ін. Основною метою запровадження інформаційно - комунікаційних технологій є гарантування ефективного використання інформаційних ресурсів для підтримки прийняття рішень; забезпечення конкурентоспроможності структурних підрозділів підприємства, що працюють з споживачами та постачальниками. Саме розвиток цифрових технологій може підвищити конкурентоспроможність підприємств, які мають достатній конкурентний потенціал, але його конкурентоспроможність низька, в рамках діючих напрямків розвитку вже вичерпана [1].

Економіка воєнного стану – це, фактично, напівручне управління підприємствами, планування виробництв, які діють в країні, контроль за цінами з метою недопущення їхнього зростання та можливих

спекуляцій в умовах обмеження постачання товарів, планування розподілу товарів. Щодо підприємств, що виготовляють продукцію подвійного призначення, то в умовах воєнного стану вони перекваліфікуються на виробництво товарів, що зможуть використовуватися для ведення війни [3, с. 112].

Головною метою ефективної цифровізації підприємництва є не очікування, що процес відбудеться сам собою, а необхідність стимулювання та поживлення заради пришвидшення розвитку, використання можливостей інтелекту та неухильного розширення цифрових продуктів у підприємницькій діяльності. Розвиток цифрових трансформацій підприємництва є однією з головних переваг для оцінки інвестиційного потенціалу та залучення зовнішніх інвесторів. Використання цифрових технологій дає змогу ефективніше організовувати бізнесову діяльність і з найвигідніших позицій вибудовувати відносини із закордонними споживачами та замовниками [1].

Впровадження інформаційних технологій виступає лише інструментом для досягнення цифрової трансформації. Цей процес визначається переходом від оптимізації до революції. Сфери цифрової трансформації охоплюють наступні елементи, представлені на рис.1.

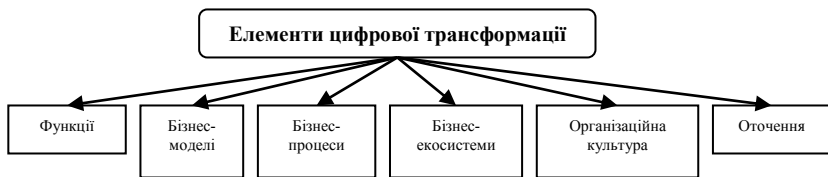


Рис.1. Основні елементи цифрової трансформації

Рух від оптимізації до цифрової економіки – цифрова трансформація – розпочинається як реакція на зміни потреб споживачів, він спрямований на оптимізацію взаємодії з клієнтами, повне та швидке задоволення їх потреб та на створення та обробку інформації про клієнтів. Інколи такі зміни розширюються, охоплюють, організаційну структуру, бізнес-процеси в ході трансформації.

Цифрові перетворення у підприємстві направлені на компанії, які оперативно приймають рішення, та швидко підлаштовуються під процеси та вимоги сьогодення і незволікаючи реагують на потреби своїх споживачів. За допомогою таких інноваційних методів корпоративного розвитку утворюються нові можливості. До таких

інноваційних методів можна віднести: 1) спільну роботу над проєктами за допомогою хмарних технологій, що ефективно використовують ресурси підприємства; 2) застосування стратегій для монетизації та отримання мобільного трафіку, який перевищує трафік фіксованих пристроїв; 3) використання стандартних рішень для ефективного розв'язання завдань та економії [5, с. 212].

Українським урядом запроваджено мораторій на перевірки бізнесу, на період воєнного стану продовжено дію дозволів і ліцензій на один рік, продовжено дію атестатів про акредитацію органів з оцінки відповідності, термін яких закінчується у воєнний час; також продовжено строки чинності результатів повірки засобів вимірювальної техніки в умовах воєнного стану, вдосконалено механізм подання підприємцями декларацій для отримання ліцензій та дозволів – ця послуга доступна через урядовий портал та додаток ДІЯ [3, с. 113]. Аналізуючи проблему імплементації інформаційно - комунікаційних технологій у цифровізацію підприємництва, можна стверджувати, що автоматизація бізнес - процесів допомагає підвищити ефективність виконання регулярних функцій персоналу для уніфікації та систематизації специфічних бізнес - процесів. Технологічна форма автоматизації бізнес - процесів з використанням таких підходів та інструментів, що «роботизує» більшість простих процесів інтегрує усі програмні продукти у єдину систему управління підприємством, призводить до економії коштів завдяки оптимізації бізнес - процесів і запобігання витрат ресурсів, доходів внаслідок ефективного управління [1].

Зміни в цифровому забезпеченні підприємств потребують адаптації наявних процесів та активно залучати нові технологічні рішення для підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Застосування цифрових інструментів допомагає покращити комунікацію, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити доступ до аналітичних даних у режимі реального часу. Також цифрові трансформації сприяють створенню нових бізнес-моделей, які враховують світові тенденції й забезпечують стійкий розвиток підприємств на довгострокову перспективу. Основні напрямки діджиталізації управління бізнес - процесами можна згрупувати наступним чином, представивши у табл. 1.

Цифровізація дає змогу оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, збільшити ефективність роботи працівників та знизити витрати. Автоматизація однотипних завдань, аналітика великих даних, застосування хмарних технологій впливають на прийняття виважених управлінських рішень, підвищують продуктивність.

Таблиця 1

Ключові напрями діджиталізації управління бізнес - процесами [2]

Напрямок	Характеристика
Цифрова трансформація взаємодії з клієнтами	Використання цифрових каналів для комунікації з клієнтами, включаючи інтеграцію чат-ботів, CRM-систем та мобільних додатків для покращення взаємодії та підвищення лояльності клієнтів.
Автоматизація операційних процесів	Використання автоматизованих систем для виконання рутинних завдань, що зменшує кількість помилок, підвищує продуктивність і дозволяє працівникам зосередитись на важливіших завданнях.
Інтернет речей	Інтеграція пристроїв для моніторингу та контролю виробничих процесів у режимі реального часу, що сприяє оперативному реагуванню на зміни та оптимізації використання ресурсів.
Кібербезпека	Використання передових технологій для захисту даних та інформаційних систем з метою запобігання кібератакам, забезпечення безпеки конфіденційної інформації та захисту бізнес-процесів.
Аналітика великих даних	Використання аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і розумінню поведінки клієнтів.
Хмарні технології для зберігання та обробки даних	Забезпечення гнучкості, масштабованості та доступності інформації завдяки зберіганню та обробці даних у хмарі, що дозволяє працювати з будь-якого місця та пристрою.
Цифрове управління ланцюгами постачання	Використання цифрових технологій для управління ланцюгами постачання, включаючи відстеження поставок, управління запасами, планування та оптимізацію логістичних процесів.
Інтелектуальні системи управління	Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів прийняття рішень та оптимізації бізнес-процесів на основі аналізу даних.
Електронний документообіг	Система управління документацією, що включає створення, передачу та зберігання документів у цифровому форматі з електронним підписом, що підвищує швидкість та прозорість роботи з документами.

Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-модель підприємства може також підвищити його адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, що є критично важливим у періоди невизначеності та економічної нестабільності. Підприємства, що прагнуть підвищити обізнаність про власний бренд, утвердитися як експерти у своїй галузі та знайти нові джерела доходу, повинні активно проводити вебінари та онлайн-курси. Надзвичайно ефективному впровадженню цифрових рішень та отриманню необхідних знань і навичок для реалізації цифрових стратегій необхідне залучення висококваліфікованих фахівців у галузі цифрових

технологій та інновацій. Такі стратегії допомагають бізнесу адаптуватися до кризових явищ та втілити нові можливості для розвитку. За допомогою аналітичних інструментів вивчають поведінку аудиторії та оцінюють результати. Це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та відкоригувати виробництво товарів і надання послуг. Всеохоплюючий аналіз ринку, дослідження успішних кейсів та коригування стратегії дозволяють отримати оптимальні результати. Підприємствам необхідні цифрові інструменти для розробки нових продуктів і послуг, експериментування з новими ідеями, адаптуватися до ринкових змін, створення візуальних моделей, що сприятимуть ухваленню ефективних управлінських рішень. Використовуючи діджитал-технології підприємства створюють візуальні моделі, що включають конкретні дані й показники, які важливо враховувати при формуванні стратегії зі стейкхолдерами [2]. Використання цифровізації та діджиталізації передбачає наявність ряду сильних сторін в системі функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва, котрі представлено на рис. 2.

Зазначені аспекти суттєво спрощують та прискорюють пошук інформації, її обмін, сприяє тіснішій співпраці між суб'єктами господарювання. Також цифровізація трансформує господарські процеси, переорієнтує виробництво з матеріальної продукції на надання послуг та глобалізує економіку. Вказані зміни виступають основними характеристиками розвитку нового типу суспільства в епоху діджиталізації та інформатизації. Варто зауважити, що підвищується роль цифровізації у розвитку нових бізнес - моделей, стимулюванні інноваційних процесів і підвищенні конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку [2].

Для підвищення цифрової трансформації вітчизняного підприємництва в умовах російсько-української війни передбачено фінансову допомогу від Європейської інноваційної ради на 20 млн. євро для розвитку інновацій в Україні. Проєкт Seeds of Bravery триватиме два роки. Субсидії для українських інноваційних підприємств та стартапів складала 12 млн. євро в 2023 р. Окрім грантів, заплановано заходи, що включають залучення додаткових інвестицій, навчання підприємців, просування українських проєктів, програми доступу до світових ринків та інтеграцію української інноваційної екосистеми до європейської мережі. Будь-яка українська компанія може подати заявку на отримання гранту до 60 тис. євро. У загальному, цифрова трансформація вітчизняного підприємництва визначається як перспективний напрямок для розвитку та підвищення конкурентоспроможності всіх учасників бізнесу.

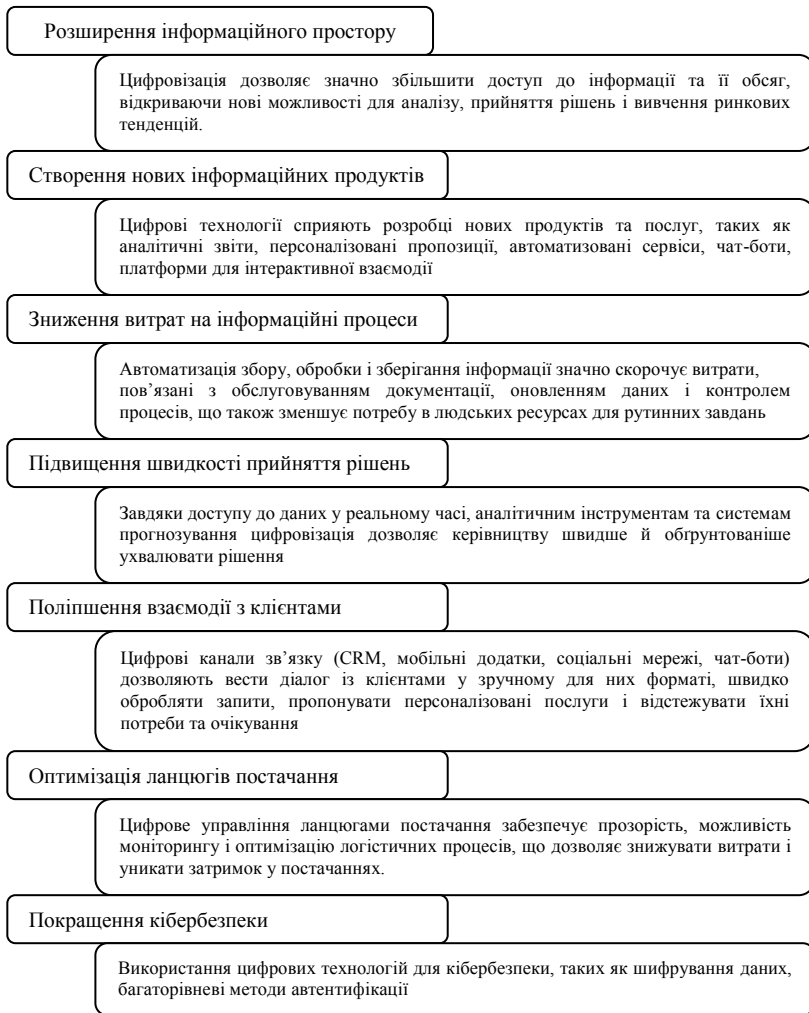


Рис. 2. Сильні сторони використання цифровізації та діджиталізації в системі функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва

Перевагами такого процесу для українського підприємництва є: 1) існування у цифровому просторі, що підвищує впізнаваність підприємств; 2) акцент на клієнта як основу бізнесу; 3) нові канали взаємодії з клієнтами; 4) підвищення ефективності та продуктивності;

5) поліпшене прийняття рішень; 6) стимулювання інновацій; 7) полегшення колективної роботи та комунікації через цифрові інструменти [5, с. 216].

В сучасних умовах розвиток підприємства загалом залежить від сукупності змін, що призводять до зміцнення його конкурентного статусу, здатності протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища, появи нових якостей. Посилення розвитку надає організації нові характеристики, риси, можливості та якості, що суттєво сприяють здатності підприємства реалізовувати нові функції, підвищувати здатність до протистояння небезпечним викликам і зміцнювати його позиції в навколишньому середовищі. Однією з головних змін у системі діяльності підприємства є використання цифрових інструментів та аналітики даних для прийняття рішень. Завдяки цифровим технологіям, підприємства можуть отримувати доступ до значної кількості даних про свою діяльність, ринок та клієнтів, що допомагає зробити більш об'єктивні та швидкі рішення. Цифрові перетворення також впливають на організаційну структуру підприємства та комунікацію. Нові технології та інструменти сприяють зменшенню бюрократії, підвищенню комунікаційної прозорості та співпраці між різними відділами та працівниками. Крім того, цифрова трансформація впливає на взаємодію з клієнтами [7].

Отож, цифрова трансформація відіграє дедалі помітнішу роль в економічному відновленні та реформуванні усіх галузей господарського комплексу України. Також цифрові перетворення забезпечують прогрес у вступі України до ЄС й відіграють вагомую роль у впровадженні інновацій, які сприятимуть здійсненню нових цифрових можливостей. За час повномасштабної війни сектор інформаційно-комунікативних технологій України продовжує демонструвати зростання [8]. Залучення додаткових фінансових ресурсів для технологічного прогресу у відбудові України та поглиблення міжнародної співпраці у сфері цифровізації в жовтні 2023 р. здійснювалося на реалізацію положень Розділу V «Економічне та галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами (Глава 2. «Макроекономічне співробітництво»). У рамках Угоди впродовж 2024-2027 років Європейська комісія для надання фінансової підтримки Україні запропонувала створити інструмент «Механізм для України» (Ukraine Facility) на 50 млрд євро у вигляді грантів та позик. У рамках Ukraine Facility утворено Фонд допомоги Україні з метою відновлення, реконструкції та модернізації держави. Фонд сприятиме структурним

реформам та інвестиціям, спрямованим на підвищення потенціалу зростання української економіки, а також буде підтримувати поглиблення інтеграції цифрових ринків [9].

Участь України в програмі «Цифрова Європа» дозволяє українським дослідникам отримувати цифрове грантове фінансування для технологічних проєктів із бюджетом 6 млрд. євро. В межах програми дослідники зможуть отримати фінансування для розвитку власних проєктів: штучний інтелект, високопродуктивні обчислення, цифрові навички й використання технологій в економіці та суспільстві. Для підтримки інтеграції наукової сфери України до Європейського дослідницького простору та активізації взаємовигідної науково-технічної та інноваційної співпраці з ЄС у галузі наукових досліджень, інноваційного та технологічного розвитку Офіс з розвитку підприємництва та експорту призначено національним контактним пунктом. Через участь у Програмі «Цифрова Європа» в Україні формується мережа цифрових інноваційних хабів, що допоможе підприємству тестувати потрібні інструменти та технології, а також інвестувати в найефективніші [8]. Варто звернути увагу на Міжнародний економічний форум (ВЕФ) у Давосі 17 січня 2024 р. в Ukraine House Davos в межах якого Міністерство цифрової трансформації України разом зі Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва організувало захід, присвячений цифровізації України. На ньому презентовано український досвід розвитку цифрової держави, зокрема стратегію розвитку інновацій WIN-WIN щодо створення переваг для всіх залучених сторін, запровадження проєкту «Мрія», що сприятиме цифровим перетворенням окремих сфер [11]. Міністерство цифрової трансформації України разом з Громадською спільнотою «Віртуальні активи 2030» проаналізувало «Web3 для України: діалог із засновниками», метою якого була ідентифікація основних чинників, що обмежують розвиток web3-індустрії в Україні. Така інноваційна галузь цифрової економіки web3 прогнозує помітний технологічний прогрес для України та сприяння у її повоєнній відбудові на основі технології блокчейн, що дозволяє зберігати дані в захищеній, розподіленій мережі, створювати й взаємодіяти інноваційні додатки та сервіси через використання смартконтрактів. Технологія засновується на економічних концепціях децентралізації (передання значних повноважень та бюджетів від державних органів до місцевого самоврядування) і токенизації (процес заміни конфіденційного елемента даних неконфіденційним еквівалентом-маркером) та сприяє управлінню криптовалютами, цифровими активами, торгівлею токенами та використанню

централізованих сервісів у страхуванні, сфері фінансів, освіти та розваг [11].

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, можемо з упевненістю дійти висновку, що за цифровими технологіями передбачається майбутнє світового підприємництва та українського зокрема. Сьогодні бізнесові процеси змінюються швидше як ніколи раніше. Можна стверджувати, що у світі настала та панує цифрова епоха, адже цифрові технології присутні фактично в усіх сферах життя – від побутових до високих технологічно-індустріальних. Завдяки раціональним інноваційним рішенням значно спрощується обробка великої за обсягом інформації, здійснюється оптимізація використанні обмежених ресурсів, а відповідно недооцінка сучасних цифрових трансформацій призведе до краху бізнесу в майбутньому. Адже бізнеси, які відстежують новітні тенденції у цифрових трансформаціях, є конкурентоспроможними, здатними до вирішення викликів, швидкої та гнучкої комунікації зі споживачами. Орієнтація України на передові світові стандарти та цінності передбачає таку трансформацію національної економіки, метою якої є досягнення цілей сталого розвитку. Такий поступ забезпечить не лише стале економічне зростання та мінімізацію негативних наслідків від кризових явищ, але також дасть змогу неухильно покращувати й соціально - економічні показники. В контексті реалізації таких перетворень особливу важливість набуває дотримання цілей та принципів сталого розвитку при управлінні підприємствами. Впровадження інформаційних технологій та інноваційних рішень дозволить прискорити усі перехідні процеси та забезпечити оптимізацію управління розвитком підприємства та його економічної діяльності в умовах воєнного стану.

Цифровізація управління бізнес-процесами обумовлює оптимізацію використання ресурсів та інформації шляхом застосування сучасних інформаційних технологій для підвищення продуктивності підприємств та підвищення прибутку. Діджиталізація не лише сприяє виникненню нових видів бізнесу, що відповідають нагальним викликам та потребам, але й підвищує ефективність діючих бізнес-моделей. Загалом, діджиталізація підприємництва в умовах війни не лише допомагає компаніям виживати, але й створює підґрунтя для майбутнього розвитку. Підприємства, які інвестують у цифрові технології та інновації, зможуть ефективніше долати виклики, швидше адаптуватися до нових реалій та освоювати нові ринки. Інвестування в цифровізацію підприємств забезпечить стійкість у кризових умовах, сприятиме розвитку інноваційних підходів та створить конкурентні переваги, що сприятимуть довгостроковому

зростанню і розвитку. Встановлено, що інтеграція цифрових технологій значно підвищує продуктивність підприємств, оптимізує робочі процеси та призводить до зниження витрат. Автоматизація та аналітика, використання даних хмарних технологій, дозволяють краще розуміти потреби клієнтів і коригувати відповідно товари чи послуги. Всезагальне охоплення через цифровізацію дозволяє бізнесу розширювати свій ринок та залучати нових споживачів незалежно від розташування на мапі світу. Діджиталізація підприємництва стимулює інноваційні процеси та розробку нової продукції та послуг, дозволяє бізнесу бути адаптивним та гнучкими до ринкових змін. Тому важливими є постійний аналіз ринків, вивчення успішних кейсів й корекція стратегій для отримання оптимальних результатів; і діджиталізація стає ключовим чинником успіху діяльності підприємств, яка допомагає адаптуватися до змін, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

За процесом цифровізації стоїть майбутнє як міжнародного, так і українського підприємництва. Під час війни для більшості підприємств України – це єдиний шлях зберегти стійкість і продовжити розвиток. Саме тому діджиталізація створює умови для конкурентоспроможності бізнесу на ринку. У майбутньому цифрова трансформація увійде в усі сфери економіки і підприємства повинні реагувати на ці зміни. Такий процес дозволить оптимізувати як провідні бізнес-процеси, так і допоміжні, а для України – це дозволить вирішити ключові проблеми у воєнних умовах. Здійснивши усі етапи підприємства зможуть раціонально використовувати ресурси, знизити потребу у фінансах, в кадрах, автоматизувати більшість виробничих процесів, збільшити продажі і налагодити комунікацію з клієнтами.

Навіть до початку війни в Україні цифровізація активно впроваджувалася в різних секторах економіки: банківська справа і фінанси, харчове виробництво, сільське господарство та енергетика. Цифрова трансформація в таких умовах відігравала визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування економіки та суспільства, впливаючи на демократизацію держави, державні послуги. Під час війни цифровізація суттєво допомогла державі, економіці та українському народу, нарівні з основними послугами. Український уряд адаптував свої цифрові платформи для надання державних послуг, навчання та інших важливих для воєнних умов аспектів. Цифровізація підприємництва також сприяла процесу реконструкції та модернізації економіки. Цифрова трансформація підприємництва в контексті військового конфлікту створила в Україні як виклики, такі і можливості. Впровадження потенціалу цифрових технологій,

узгодження інвестиційної політики з світовими тенденціями та використання цифрової трансформації підприємництва як каталізатора економічного прогресу буде мати провідне значення для стабільного зростання та стійкості України в умовах сьогоденних викликів. Оскільки Україна продовжує перебувати у стані війни, надзвичайно важливо повністю використати потенціал цифрової трансформації бізнесу в повоєнній відбудові економіки держави. У цьому процесі ключову роль повинні відіграти цифрові технології.

Під час найбільшої війни у Європі від 1945 року, Україна, як цифровізована держава, повинна виявляти необхідний базис стійкості для економічного відновлення та перемоги. Наша країна змушена активно розширювати можливості для технологічного прогресу та економічної відбудови, про це має свідчити системна робота щодо мобілізації додаткових фінансових ресурсів та розширення міжнародної співпраці у сфері цифровізації підприємництва, залучення інвестицій та позик, спрямовання їх на підвищення потенціалу зростання української економіки й посилення цифрової інтеграції.

В цілому, можна стверджувати, що удосконалення цифровізації підприємництва є не лише важливим, але й надзвичайно необхідним для збереження та посилення його конкурентоспроможності. Цифровізація відкриває нові можливості підприємствам для оптимізації бізнес-процесів, зменшення витрат та розширення ринків збуту. Разом з цим це породжує виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до новітніх технологічних змін і зростання вимог до цифрових компетентностей персоналу. Успішна цифрова трансформація дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах війни, але й розвиватися в умовах глобальної конкуренції. Впровадження передових технологій дозволяє створювати нові бізнес-моделі, що відповідають сучасним ринковим умовам, і розширює можливості розробки інноваційних товарів та послуг. А такі дії призводять до зростання економічної активності, залучення інвестицій та підвищення життєвого рівня.

Список використаних джерел:

1. Томах В., Сігаєва Т., Мартиненко М. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. Вип. 18. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315/277> (дата звернення: 11.10.2024).

2. Перезовова І., Земляков І., П'яста А., Драганчук Н. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*. Вип. 32. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1234/1111> (дата звернення: 13.10.2024).
3. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. № 181. 2022. С. 110-114.
4. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Київ, 08 грудня, 2022. С. 246-247.
5. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні виклики та можливості. *Економічний простір*. № 191. 2024. С. 211-216.
6. Плахотнік О., Павленко А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 62-67.
7. Гарбазій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. № 9 (51) 2024. С. 486-495.
8. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023> (дата звернення: 18.10.2024).
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 25.10.2022 №984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 18.10.2024).
10. Нові діджитал-можливості під час війни: відбулася презентація програми «Цифрова Європа». URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/novi-didzital-mozhливosti-pid-chas-vijn> (дата звернення: 20.10.2024).
11. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 22.10.2024).