

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему «Цифрова трансформація економіки: напрями розвитку у  
сучасних умовах»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-22-1м  
спеціальності 051 «Економіка»

Касюта Ярослав Сергійович

Керівник к.е.н., доц. Бикова Адель Леонідівна

Рецензент

Дніпро – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ А.Л. Бикова  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Касюти Ярослава Сергійовича

1. Тема роботи: Цифрова трансформація економіки: напрями розвитку в сучасних умовах, затверджена наказом університету від «22» грудня 2023р. № 1005кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Бикова Адель Леонідівна к.е.н., доцент

2. Строк подання магістром роботи «01 лютого 2024 року».

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади впливу цифрової економіки на підвищення конкурентоспроможності країни; 2. Дослідження результатів цифрової трансформації економіки на прикладі підприємства ДІА; 3. Напрями розвитку цифрової трансформації економіки в сучасних умовах

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табл. 2.1 Обсяг послуг на порталі ДІА, 2020-2023рр.; табл. 2.4 Порівняння зареєстрованих ФОПів через АвтоФОП ДІІ та в цілому в Україні за 2021-2023 роки; табл. 2.6 Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні з 2019–2023 рр., млн дол. США; табл. 2.8 SWOT-аналіз трансферу технологій ДІІ; табл.3.1 Календарний план пропонованого проєкту впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А. Л. к.е.н., доцент		

## 7. Дата видачі завдання “ 20 ” листопада 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	27.11.23	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	28.11.23 18.12.23	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	19.12.23 25.12.23	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	26.12.23 07.01.24	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	08.01.24 09.01.24	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	10.01.24 21.01.24	виконано
7.	Формування проектних рішень	22.01.24	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	23.01.24 24.01.24	виконано
9.	Формування висновків дослідження	25.01.24	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	26.01.24	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	29.01.24	виконано
12.	Одержання рецензії на роботу за місцем проходження переддипломної практики	30.01.24	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	31.01.24	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	01.02.24	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	15.02.24	виконано

Студент

Я.С. Касюта

( підпис )

Керівник роботи

А.Л.Бикова

( підпис )

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Касюти Ярослава Сергійовича

Тема роботи: Цифрова трансформація економіки: напрями розвитку в сучасних умовах,

---

Керівник роботи \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Бикова А.Л.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 88 сторінках, містить 18 таблиць, 16 рисунків, 9 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 45 найменувань.

**Зміст анотації:** *Цифрова економіка є інноваційною та динамічною галуззю економіки, яка ґрунтується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери економічної діяльності та життєдіяльності суспільства, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності окремих компаній, економіки в цілому, а також рівня життя населення. Основною метою цифровізації економіки науковці визначають перебудову виробництва, зростання гнучкості та пристосованості до змін ринкових умов, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності держави у світі цифрових технологій.*

*Забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки передбачає якісне покриття Інтернетом, навчання висококваліфікованих фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, розбудову сучасної цифрової інфраструктури та активний розвиток цифрових сервісів.*

**Ключові слова:** *цифровізація, цифрова економіка, цифрова трансформація, Дія, трансфер технологій, цифровий бізнес.*

## ABSTRACT

Kasiuta Yaroslav

Topic. Digital transformation of the economy: directions of development in modern conditions,

Scientific supervisor \_\_\_\_\_ Bykova A.L.

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 88 pages containing 18 tables, 16 figures and 7 pages of applications. References contain 45 items.

***Content.** Digital economy is an innovative and dynamic sector of the economy, which is based on the active implementation of innovations and information and communication technologies in all spheres of economic activity and societal life, contributing to the enhancement of efficiency and competitiveness of individual companies, the economy as a whole, and the standard of living of the population. The main goal of digitizing the economy, as defined by researchers, is the restructuring of production, increasing flexibility, and adaptability to changes in market conditions, ensuring the country's competitiveness in the world of digital technologies.*

*Ensuring the stable development of the digital economy involves quality Internet coverage, training highly qualified professionals in the field of information and communication technologies, building modern digital infrastructure, and active development of digital services.*

***Keywords:** digitization, digital economy, digital transformation, Diia, technology transfer, digital business.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ .....	12
1.1. Сутність та особливості функціонування цифрової економіки та її вплив на конкурентоспроможність країни.....	12
1.2. Ключові компоненти цифрової економіки.....	17
1.3. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні .....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ДІЯ.....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства ДІЯ .....	33
2.2 Аналіз впровадження та розвитку інноваційних цифрових послуг через підприємство ДІЯ у бізнес .....	41
2.3 Дослідження викликів та можливостей роботи ДІІ як трансферу технології у інші країни .....	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	61
3.1 Особливості економічного розвитку бізнесу в умовах цифровізації	61
3.2 Розробка проєкту впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства.....	67
3.3. Економічне обґрунтування проєкту.....	71
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84
ДОДАТКИ .....	89

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Цифрова економіка є інноваційною та динамічною галуззю економіки, яка ґрунтується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери економічної діяльності та життєдіяльності суспільства, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності окремих компаній, економіки в цілому, а також рівня життя населення. Основною метою цифровізації економіки науковці визначають перебудову виробництва, зростання гнучкості та пристосованості до змін ринкових умов, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності держави у світі цифрових технологій.

Цифрова трансформація приносить користь лише тоді, коли вона призводить до збільшення прибутку. Так, наприклад, оперативність у виробничому управлінні створює конкурентну перевагу і потенційно призводить до зростання прибутку. Забезпечення інформаційної інтеграції етапів життєвого циклу продукції від розробки до утилізації, дозволяє ефективно розв'язувати завдання оптимізації виробництва, підвищення якості, забезпечення екологічної безпеки, створення нових бізнес-можливостей та інше.

Також є і негативні тенденції, а саме залежність виробництва від використання цифрових технологій: автоматизація та роботизація виробництва призводять до мінімізації участі виробничого персоналу у прийнятті рішень, що ускладнює оперативний вплив на виробничі процеси та припускає появу збитку від збою цифрових систем, які можуть бути значно вагомішими, ніж у традиційній моделі управління виробничими процесами.

Процес цифрової трансформації, з одного боку, є багатовимірним, оскільки вже охоплює практично всі сфери людського життя, а з іншого - суто індивідуальним і суб'єктивним, оскільки кожен економічний суб'єкт має свою власну систему використання інформаційно-комунікаційних технологій, що ускладнює виокремлення основних чинників, які визначають розвиток цифрової трансформації у світі. Крім того, такі чинники можуть варіюватися від країни до

країни і чинити абсолютно різний рівень впливу на процес цифровізації суспільства, зокрема економічних систем.

Забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки передбачає якісне покриття Інтернетом, навчання висококваліфікованих фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, розбудову сучасної цифрової інфраструктури та активний розвиток цифрових сервісів.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах соціально-економічних загроз», пов'язана з особливостями цифрової трансформації економіки у сучасних умовах.

**Метою даної роботи** є оцінка ефективності цифрової трансформації економіки та визначення напрямів розвитку у сучасних умовах, а також розробка проекту впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та особливості функціонування цифрової економіки та її вплив на конкурентоспроможність країни;
- проаналізувати ключові компоненти цифрової економіки;
- дослідити тенденції розвитку цифрової економіки в Україні;
- надати загальну характеристику підприємства ДІА;
- проаналізувати впровадження та розвиток інноваційних цифрових послуг через підприємство ДІА у бізнес;
- провести дослідження викликів та можливостей роботи ДІІ як трансферу технології у інші країни;
- визначити особливості економічного розвитку бізнесу в умовах цифровізації;
- розробити проєктні заходи впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства.

**Об'єкт дослідження** – цифровізація економіки.



**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти економічного розвитку бізнесу в умовах цифровізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічні перетворення економіки України та інших країн в напрямку цифрової трансформації є динамічними і постійно розвиваються. Багато вчених приділяють свої дослідження обраній темі, серед яких: В. Вовк, М. Диба, О. Данніков, Г. Дергачова, М. Дубина, Л. Дюбохимець, А. Жаворонок, Г. Карчева, Я. Колешня, С. Коляденко, А. Лузгіна, В. Ляшенко, К. Ничипоренко, Д. Огородня, О. Піжук, О. Січкаренко, Сенкевич, Г. Ткачук, Є. Шпуляр та ін.

**Методи дослідження.** У процесі вирішення поставлених у роботі задач використовувались: методи системного підходу, методи узагальнення, метод суб'єктивного оцінювання, методи наукового дослідження та пізнання, які включають методи статистичного, графічного аналізу, що були застосовані для побудови відповідних схем, графіків, таблиць та економічних розрахунків. Інформаційна база дипломної роботи формувалась на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі цифрової трансформації економіки, законодавчих і нормативно-правових документів України, спеціальної економічної літератури, матеріалів науково-практичних конференцій. Обробку та аналіз інформації здійснено за допомогою сучасних програмних продуктів (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Office Project).

**Практичне значення дипломної роботи** полягає у сформульованих та обґрунтованих висновках і пропозиціях впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємств будь якого типу господарювання.

**Апробація результатів роботи.** Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами дослідження під керівництвом Бикової А.Л., подано тези на ІХ міжнародну науково-практичну конференцію «Scientific problems and options for their solution» (Бухарест, Румунія) за темою: «Цифрова трансформація економіки: напрями розвитку в сучасних умовах».

**Основна частина.** В першому розділі роботи розкрито сутність та

особливості функціонування цифрової економіки та її вплив на конкурентоспроможність країни; проаналізовано ключові компоненти цифрової економіки; досліджено тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Визначено, що основною метою цифровізації економіки науковці визначають перебудову виробництва, зростання гнучкості та пристосованості до змін ринкових умов, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності держави у світі цифрових технологій. Підтверджено, що ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці є їхня здатність швидко адаптуватися до інформаційних технологій, створювати нові цифрові продукти та оперативно відповідати на запити споживачів. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу стає невід'ємною складовою його подальшого розвитку в умовах висококонкурентних ринків, карантинних обмежень спричинених пандемією, продовженням дії воєнного стану тощо.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано загальну характеристику підприємства ДІА; проаналізовано впровадження та розвиток інноваційних цифрових послуг через підприємство ДІА у бізнес; проведено дослідження викликів та можливостей роботи ДІІ як трансферу технології у інші країни. Щодо характеристики та тенденцій ДІІ було розглянуто розширення послуг і зростання аудиторії користувачів, а також структуру, характерні риси й методи адаптації під сучасні перешкоди, які в собі несе цей проєкт Мінцифри. У проведеному SWOT аналізі виділено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози трансферу технологій ДІІ в інші країни. Проаналізовано впливовість цих факторів на успіх та виокремлено найвагоміші проблемні поля, а також найслабші. Крім цього, розглянуті існуючі випадки міжнародного співробітництва ДІІ з іншими країнами. Завдяки проведеному дослідженню виявлено, що вплив сильних сторін ДІІ набагато більш значущий ніж вплив слабких сторін. Визначено, що слабкі сторони можуть бути вирішеними завдяки сильним.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено особливості економічного розвитку бізнесу в умовах цифровізації, за результатами дослідження розроблено проєктні заходи впровадження цифрових технологій та

інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства. Доведено, що в сучасному світі цифрові технології перевертають звичайний порядок речей і вимагають від людей нового типу мислення. У сучасній реальності людина повинна постійно враховувати нові технології та методи в своїй діяльності, щоб забезпечити конкурентоспроможність та розвиток організації, в якій вона працює. Це, в свою чергу, сприяє зростанню добробуту всього суспільства..

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків що викладено на 88 сторінках. Список використаних джерел налічує 45 найменувань, 18 таблиць, 16 рисунків.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова економіка, цифрова трансформація, Дія, трансфер технологій, цифровий бізнес.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ

1.1. Сутність та особливості функціонування цифрової економіки та її вплив на конкурентоспроможність країни

Однією з важливих особливостей функціонування соціально-економічних систем в Україні та світі є цифрова трансформація економіки, яка вносить зміни в форми та методи взаємодії в системі "уряд – бізнес – населення". Застосування цифрових технологій призводить до вивільнення грошових потоків, зняття кордонів та зближення національних економік багатьох країн світу, сприяє міжнародній співпраці між державами і таке інше. Це розглядається як ефективний інструмент для прискорення обігу грошових коштів, підвищення ефективності фінансового моніторингу та контролю за прозорістю фінансових операцій, а також підняття рівня доступу населення до соціальних, медичних та інших державних послуг.

Ідеї "цифрової економіки" виникли у 1994 році та були визначені Доном Тапскоттом у його праці "Цифрова економіка: потенціал та небезпеки в епоху міжнародних інформаційних мереж". Згідно з його визначенням, цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях [4, с. 29].

Згодом, у 2001 році, Томас Месенбург виокремив три основні складові цієї концепції: підтримуюча інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі і т.д.), електронний бізнес (процеси, що організуються через комп'ютерні мережі) і електронна комерція [17, с. 107].

Проте на сьогодні термін "цифрова економіка" не має чіткого визначення в науковій літературі. Однією з основних причин цього є відсутність чіткого та універсального розуміння того, які фактори слід враховувати при вимірюванні цифрової економіки. Також ускладнює визначення цього терміну стрімко

змінюваний характер технологій. Ті технології, які сьогодні використовують підприємства та споживачі, можуть застаріти вже завтра. Ідеальне визначення цифрової економіки з часом може змінювати характер того, що воно включає [42, с. 92-93]. Таким чином, необхідно узагальнити трактування поняття "цифрова економіка" вітчизняними та закордонними науковцями (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування категорії «цифрова економіка»

Автор, джерело	Трактування
Карчева Г.Т. [16]	Інноваційна динамічна економіка, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення.
Деева Н.Е., Делейчук В.В. [ 12]	Економічна діяльність, яка виникає через мільярди повсякденних онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами.
Веретюк С.М. [8]	Це складова частина економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства.
Коляденко С.В. [17]	Виробництво, продажі і постачання продуктів через комп'ютерні мережі.
Краус Н.М. [21]	Базується на цифрових комп'ютерних технологіях та сьогодні все частіше переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування складнішим.
Пуцентейло П.Р. [32]	Результат трансформаційних ефектів нових технологій загального призначення в сфері інформації та комунікації, що впливають на всі сектори економіки і соціальної діяльності.
Тимошенко З.І., Кургузенкова Л.А., Касьяненко Д.І. [37]	Система економічних відносин, які засновані на використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ЦІКТ), де під ЦІКТ розуміються технології збору, збереження, обробки, пошуку, передачі і представлення даних в електронному вигляді.

*Джерело: складено автором за джерелами [8, 12, 17, 21, 32, 37]*

Таким чином, враховуючи описані підходи до визначення сутності "цифрової економіки", можна виділити наступні її характеристики:

- 1) Орієнтація на розробку та удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій.
- 2) Використання цифрових даних як основних засобів (факторів) виробництва.
- 3) Економічні відносини між суб'єктами, які в основному відбуваються

через цифрові технології та віртуальне середовище для спілкування.

4) Формування значних обсягів цифрової інформації в різних галузях національної економіки.

5) Розвиток нематеріального виробництва та зростання ролі інтелектуальних ресурсів у стабільних умовах функціонування економіки.

6) Виникнення та розвиток нових сфер і галузей, пов'язаних із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, електронною промисловістю та телекомунікаціями.

7) Зміни на ринку праці, виникнення нових професій та поступове витіснення існуючих, що може спричинити зростання безробіття у короткостроковому періоді.

8) Розвиток онлайн-режиму роботи працівників та вплив цього на організацію робочих місць.

9) Трансформація систем освіти, охорони здоров'я, культури тощо на основі впровадження цифрових технологій.

10) Зміни в підприємницькій діяльності, які включають не лише нові бізнес-моделі, але й зміну мислення підприємців і власників компаній.

11) Зростання потреб у нових компетенціях та зміни в системі освіти.

12) Підвищення рівня конкуренції між продавцями, забезпечене доступом до світового ринку товарів та послуг.

13) Розвиток сфери послуг, включаючи цифрові фінансові послуги та поліпшення якості їхнього надання.

14) Збільшення рівня співпраці між компаніями різних країн.

15) Персоналізація на споживчому ринку, зміна моделі продажу товарів та послуг, впровадження цифрового маркетингу в діяльність торговельних та виробничих підприємств тощо [3, 5].

Отже, з узагальнених визначень видно, що "цифрова економіка" вказує на спрямування виключно на комп'ютерні технології та сучасні інформаційні системи, що призводить до підвищення продуктивності праці на підприємствах та рівня життя населення. Навіть якщо сучасні вітчизняні та закордонні вчені

частково ідентифікують цифрову економіку з традиційною, це насправді протилежні поняття між якими майже відсутні спільні риси.

Основною метою цифровізації економіки науковці визначають перебудову виробництва, зростання гнучкості та пристосованості до змін ринкових умов, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності держави у світі цифрових технологій [33, с. 62]. Одночасно, за висловленням Штець Т.Ф., цифрова трансформація спрямована на еволюцію, перехід на новий рівень техніко-технологічного розвитку економічних систем та розробку виробничих відносин, базуючись на активному використанні та впровадженні техніко-технологічних, цифрових засобів комунікацій та технологій для забезпечення нового рівня суспільно-економічного розвитку [44].

Але цифрова трансформація приносить користь лише тоді, коли вона призводить до збільшення прибутку. Так, наприклад, оперативність у виробничому управлінні створює конкурентну перевагу і потенційно призводить до зростання прибутку. Забезпечення інформаційної інтеграції етапів життєвого циклу продукції від розробки до утилізації, дозволяє ефективно розв'язувати завдання оптимізації виробництва, підвищення якості, забезпечення екологічної безпеки, створення нових бізнес-можливостей та інше.

У своїх дослідженнях Кулинич М.Б. показує і негативні тенденції, а саме залежність виробництва від використання цифрових технологій: автоматизація та роботизація виробництва призводять до мінімізації участі виробничого персоналу у прийнятті рішень, що ускладнює оперативний вплив на виробничі процеси та припускає появу збитку від збою цифрових систем, які можуть бути значно вагомішими, ніж у традиційній моделі управління виробничими процесами. [22].

Як зазначає Вовк В. Ю. перехідному етапі цікавим феноменом є цифрові трансформації, які реформують цільові галузі економіки [10].

Наприклад, в електронній комерції чи інтернет-банкінгу. Хоча, принаймні наразі, вони не призвели до повного демонтажу традиційних форм, а значно вплинули на їхню діяльність, змушуючи їх адаптуватися та стати більш

ефективними.

Основні принципи цифрової трансформації економіки та суспільства представлені на рис. 1.1.

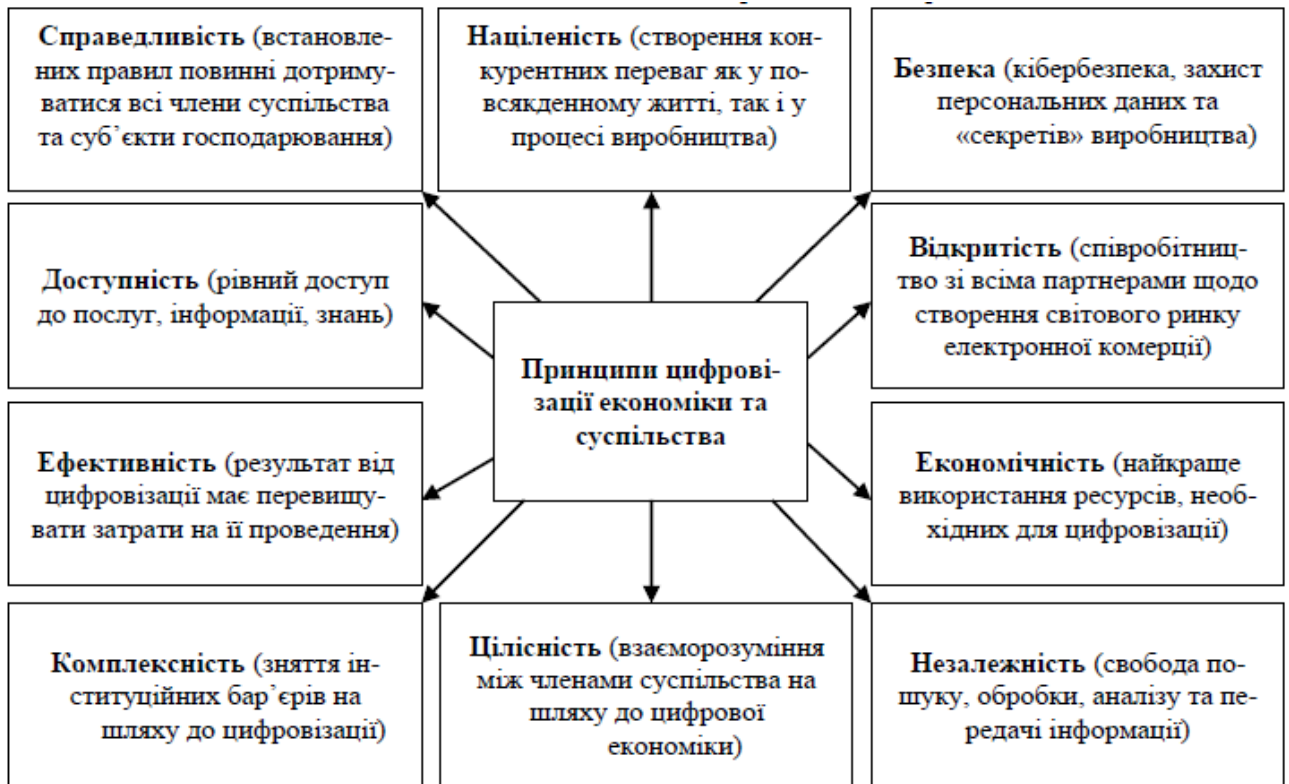


Рисунок 1.1 – Принципи цифровізації економіки та суспільства

Джерело: [33, с. 64]

Отже, процес цифрової трансформації, з одного боку, є багатовимірним, оскільки вже охоплює практично всі сфери людського життя, а з іншого - суто індивідуальним і суб'єктивним, оскільки кожен економічний суб'єкт має свою власну систему використання інформаційно-комунікаційних технологій, що ускладнює виокремлення основних чинників, які визначають розвиток цифрової трансформації у світі. Крім того, такі чинники можуть варіюватися від країни до країни і чинити абсолютно різний рівень впливу на процес цифровізації суспільства, зокрема економічних систем [45].



## 1.2. Ключові компоненти цифрової економіки

Цифрова економіка - одна з форм нової економіки, що розвивається. Роль та значення цифрової економіки в сучасному світі постійно зростає. Прийнято виділяти три основні складові елементи концепції “цифрової економіки” [32] (рис. 1.2). Це інфраструктура електронного бізнесу, електронний бізнес (процеси, що здійснюються через комп'ютерні мережі) та електронна комерція (онлайн-продажі).



Рисунок 1.2. - Складники цифрової економіки

*Джерело: Складено автором за [32]*

Сучасні інтерпретації поняття "електронний бізнес" або "е-бізнес" виявляють певні відмінності, але в цілому науковці визнають його загальні риси та збігаються в одній концепції. В. Страхарчук та А. Страхарчук розглядають е-бізнес як нову якісну модель інтегрованої економічної діяльності, яка ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та мереж як унікального макроекономічного середовища, основного засобу виробництва для оперативної комерційної та фінансової діяльності з метою підвищення ефективності наявних або широкого, динамічного розвитку нових сегментів бізнесу та отримання стабільного соціально-економічного ефекту [35].

За С. В. Науменковою та С. В. Міщенко, електронний бізнес включає інтеграцію систем, процесів, організацій, ланцюгів, що створюють вартість, а також ринків, які використовують Інтернет і пов'язані з ним технології та концепції [25].

Т. В. Марусей розглядає електронний бізнес як будь-яку ділову активність, що використовує можливості глобальних інформаційних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків з метою створення прибутку у [23].

Отже, враховуючи визначені ознаки категорії "електронний бізнес", можна стверджувати, що це форма господарської діяльності, де інтенсивно використовуються інформаційно-комунікаційні технології та мережі для створення додаткової вартості та отримання прибутку.

Електронний бізнес, як один із різновидів економічної діяльності, має певні узагальнювальні ознаки: [43]:

1. Прямо пов'язаний із використанням інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет, які є його технологічною базою.

2. Орієнтований на досягнення конкретної мети суб'єкта господарювання (отримання прибутку, оптимізація господарської діяльності, управління інформацією, трансформація та оптимізація бізнес-процесів, зміна маркетингової стратегії й оптимізація відносин із споживачами, відповідність запитам та потребам клієнтів, покращення іміджу підприємства, розширення ринку, розвиток нових сфер діяльності тощо) за допомогою інформаційних технологій.

3. Представляє собою систему, об'єднуючи різні компоненти: систему обміну інформацією, систему інтернет-маркетингу, систему електронних платежів, систему глобального пошуку даних, збирання і використання знань, корпоративні інтернет-представництва, систему електронної комерції, систему електронного консалтингу, систему мобільного офісу та дистанційний банкінг тощо.

Розвиток електронного бізнесу тісно пов'язаний із інтенсивним і динамічним розвитком цифрової економіки. Це означає комунікаційне середовище економічної діяльності в мережі Інтернет, яке виникає внаслідок трансформаційних ефектів нових технологій загального призначення у сфері інформації, комунікацій та нанотехнологій [32].

Межі електронного бізнесу формуються через вплив мережевої економіки.

Розвиток електронного бізнесу відбувається двома основними шляхами: поступове перенесення частини бізнес-процесів існуючих підприємств у електронне середовище або створення з самого початку нових підприємств у сфері електронного бізнесу [20].

Ключовою характеристикою електронного бізнесу є використання інформаційних та комунікаційних технологій, мереж і хмар, а також здійснення багатоканальної діяльності суб'єктів господарювання та обробка значної кількості інформації. Управління електронним бізнесом охоплює такі складові, як управління електронними документами, цифрування окремих або всіх бізнес-процесів, системи електронних платежів, електронний маркетинг та електронна торгівля [15]. Згідно з цим, технології управління електронним бізнесом узагальнено на рисунку 1.3.

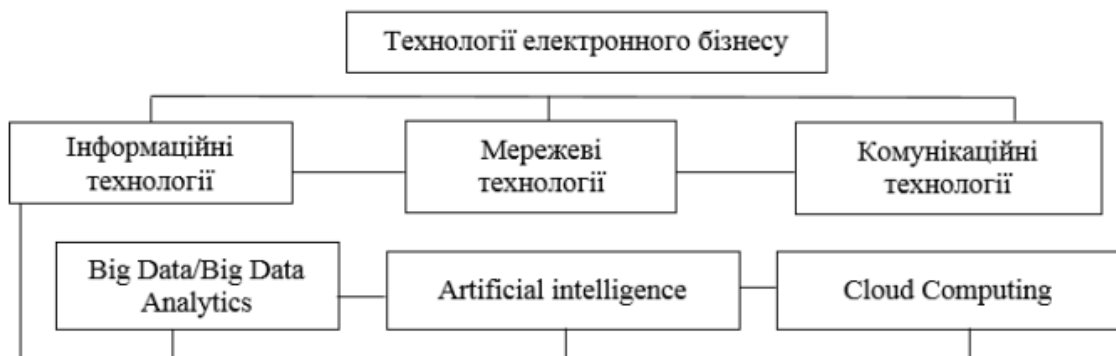


Рисунок 1.3 - Технології управління електронним бізнесом

*Джерело: [15]*

Основна мета використання інформаційних технологій у сфері бізнесу полягає в зборі даних для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень на їх основі. Сучасне бізнес-середовище є динамічним, тому для ефективного управління підприємством важливо аналізувати оточуюче середовище та передбачати тенденції його розвитку.

Збір та обробка аналітичних даних - можливість виявлення способів вирішення потенційних проблем та визначення та оцінки нових можливостей, а консолідація важливої інформації з різних джерел - основа для прийняття обґрунтованих оперативних та стратегічних управлінських рішень. На найвищому інтелектуальному рівні обробка контенту стає ключовою

конкурентною перевагою, а інтегровані інформаційні технології вбудовані в бізнес-процеси надають можливість їх повної автоматизації та ефективного управління суб'єктом господарювання.

У зв'язку з цим доцільно виокремити й охарактеризувати можливості та переваги електронного бізнесу для постачальників і споживачів (табл. 1.2), а також проаналізувати недоліки електронного бізнесу.

Таблиця 1.2

**Можливості та переваги електронного бізнесу для постачальників та споживачів**

Короткий опис	Можливості для постачальників	Можливості для споживачів
Оскільки мережа інтернет глобальна, електронна комерція дає змогу навіть найдрібнішим постачальникам досягати глобальної присутності та займатися бізнесом у світовому масштабі. Споживачі також одержують можливість глобального вибору з усіх потенційних постачальників, що пропонують необхідні товари або послуги, незалежно від їх географічного розташування	Глобальна присутність	Глобальний вибір
Електронна комерція дає змогу постачальникам підвищувати конкурентоспроможність, стаючи "ближчим до замовника". Багато компаній використовують технології електронної комерції для того, щоб пропонувати розширену до- і післяпродажну підтримку. Відповідно, якість обслуговування споживача поліпшується	Підвищення конкурентоспроможності	Отримання високоякісних послуг
Використовуючи засоби електронної взаємодії, компанії можуть отримувати докладну інформацію про запити кожного індивідуального споживача й автоматично надавати продукти і послуги, відповідно до їхніх вимог. Одним із простих прикладів може слугувати електронний журнал, що підлаштовується під конкретного читача, пропонуючи йому під час чергового доступу статті, цікаві саме для нього, і вилучаючи вже прочитані матеріали	Повна інформованість про потреби споживачів	Персоналізація товарів і послуг
Електронна комерція дає змогу істотно оптимізувати товарні потоки. Товари доставляються безпосередньо від виробника споживачеві в обхід традиційних проміжних пунктів у вигляді оптових і роздрібних торгових підприємств	Зменшення шляху товару до споживача	Швидка реакція на попит
Укладання оборудки електронним способом на порядок зменшує витрати на обслуговування операції, а це сприяє зниженню цін для споживачів	Зниження витрат	Зниження цін

Джерело: [36]

До недоліків розвитку електронного бізнесу належать:

- Інтернет здатний порушити систему торговельного посередництва;
- конкуренція переходить з локального на глобальний рівень; зростаючі проблеми захисту авторських прав; правова невизначеність.

Водночас використання систем електронного бізнесу відкриває принципово нові можливості для ведення бізнесу: за їхньою допомогою можна швидко створювати та розміщувати інформаційні ресурси організацій; надавати користувачам доступ до інформації в будь-який час і в будь-якому місці; інтегрувати інформаційні ресурси з постачальниками, діловими партнерами та глобальними інформаційними ресурсами; проводити рекламні кампанії; залучати потенційних клієнтів новими продуктами, послугами та системами знижок; залучати потенційних клієнтів новими продуктами, послугами та схемами знижок, а також підвищувати якість управління бізнес-процесами.

Поширення технологій електронного бізнесу сприяє поліпшенню якості ведення бізнесу, підвищенню ефективності управління бізнес-процесами та формулюванню критеріїв успішності діяльності господарюючих суб'єктів, що є конкурентною перевагою як на національному, так і на міжнародному ринках.

Електронний бізнес є надзвичайно ефективним для підприємств різних масштабів, починаючи від невеликих стартапів і закінчуючи великими корпораціями, завдяки ряду переваг порівняно з традиційним бізнесом. Основні переваги включають:

1. Доступність та зручність. Електронний бізнес вирізняється своєю доступністю та зручністю. Покупці можуть здійснювати покупки в будь-який час і з будь-якого місця, де доступ до Інтернету. Також вони можуть порівнювати ціни та характеристики товарів, що сприяє обґрунтованому вибору.

2. Зниження витрат. Електронний бізнес дозволяє зменшити витрати на рекламу, зберігання та транспортування товарів. Він також дозволяє підприємствам скоротити витрати на оплату праці, зокрема на продавців, що обслуговують клієнтів, через можливість ефективного продажу в Інтернеті.

3. Розширення ринків збуту. Електронний бізнес дозволяє підприємствам

розширити свої ринки збуту, продаючи товари та послуги глобально, в будь-якому куточку світу, де є доступ до Інтернету.

4. Автоматизація Процесів. Автоматизація бізнес-процесів, відома як цифрова трансформація, є ключовою характеристикою електронного бізнесу. Використовуючи електронний бізнес, компанії можуть автоматизувати продажі онлайн, співпрацювати з партнерами та клієнтами за допомогою електронних інструментів та оптимізувати бізнес-процеси.

Ефективність електронного бізнесу може бути оцінена за допомогою різноманітних показників: прибуток, витрати, конверсія, трафік і інші, використання яких дозволить підвищити його ефективність. Додатковим фактором, що впливає на ефективність електронного бізнесу, є глобалізація, що надає можливість підприємствам торгувати товарами та послугами на міжнародному рівні, розширюючи свій обсяг та підтримуючи доступ до нових ринків.

Також ефективність електронного бізнесу можна додатково підвищити за допомогою новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інтернет-маркетинг. В умовах сучасного світу, електронний бізнес стає необхідною частиною економіки, чого свідчить успішне впровадження електронної комерції багатьма підприємствами за кордоном та в Україні.

Таким чином, впровадження електронного бізнесу безперечно призводить до позитивних наслідків, що виявляються у декількох ключових аспектах. Спостерігається зниження витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів компаній, а також створення та розвиток нових ринків та можливостей для підприємств.

Ефективне використання електронного бізнесу українськими компаніями дозволяє їм оптимізувати витрати та прискорювати внутрішні процеси, що призводить до загального підвищення продуктивності. Додатковим результатом є активізація господарської діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку, що сприяє їхній конкурентоспроможності.

Завдяки електронному бізнесу компанії отримують можливість

використовувати маркетингові дослідження та аналіз ринку ефективніше, швидше реагувати на зміни в попиті та пропозиції. Це сприяє збільшенню обсягів продажу та забезпеченню доступності їхніх товарів і послуг для споживачів. Електронний бізнес в Україні стає ключовим інструментом для підприємств, дозволяючи їм ефективно адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечувати сталий розвиток.

### 1.3. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні

Функціонування сучасної національної економіки надзвичайно підпорядковане процесам стрімкої цифровізації, що включає: оперативне оновлення інформаційних ресурсів, генерацію нових знань та інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у функціонування економічних суб'єктів. Значущими каталізаторами прогресу для підприємств виступають такі технологічні фактори, як великі дані (Big Data), блокчейн, хмарні технології (Cloud Computing), штучний інтелект (Artificial Intelligence), Інтернет речей (Internet of Things) і інші.

Ефективне функціонування підприємств в умовах сучасних інформаційних технологій вимагає створення відповідної цифрової інфраструктури. Інноваційна активність підприємства, його здатність інтегрувати інформаційно-комунікаційні технології в бізнес-процеси, готовність до впровадження інноваційних цифрових продуктів та цифрової трансформації сервісів для споживачів, визначають рівень конкурентоздатності компанії на ринку.

Як зазначалось раніше, цифровізація приносить ряд переваг для бізнесу, таких як оптимізація витрат та роботи персоналу, розширення клієнтської бази, прискорення процесів обслуговування клієнтів, підвищення рівня інформаційної безпеки, збільшення обсягів та швидкості передачі інформації, сприяння інтеграції на глобальних ринках та спрощення процесів відповідності світовим

стандартам. Тенденції цифровізації виявляються і в національній економіці України, хоча темпи цього процесу можуть значно відставати від країн, що лідирують у світі. На жаль, в 2022 році ці процеси в окремих галузях української економіки сповільнилися через серйозні втрати та збитки, зазнані вітчизняним бізнесом внаслідок повномасштабної війни в країні. З цієї причини стає актуальною необхідність визначення основних тенденцій розвитку національної економіки в Україні.

Аналіз тенденцій розвитку цифрової економіки в Україні ускладнено через обмежену наявність офіційної статистики. У порівнянні з європейською практикою (Eurostat.eu), українська статистична служба почала відстежувати параметри цифровізації діяльності економічних суб'єктів країни лише кілька років тому, з 2017 року, а у більшості випадків – навіть з 2019 року. Також слід підкреслити, що у 2020 році Державна служба статистики України не проводила збір та обчислення даних через оновлення статистичної методології у відповідності до сучасних європейських вимог, зокрема Регламенту Єврокомісії №2019/1910 від 07.11.2019 року щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій і електронної комерції. Таким чином дані за 2020 рік відсутні через об'єктивні обставини.

Узагальнені показники по доступу підприємств України і їх працівників до мережі Інтернет представлено в табл. 1.3, що демонструють позитивні тенденції, але однак не повною мірою відповідають глобальним трендам.

Таблиця 1.3

Динаміка чисельності підприємств України, що мають доступ  
до мережі Інтернет

Показник	2018 р.	2019 р.	2021 р.	2021 р. до 2018 р.
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, од	43303	43785	44508	2,78
у % до загальної кількості підприємств, %	88,0	86,4	86,6	
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, ос.	1064745	1090035	1133069	6,42
у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств, %	27,1	28,4	28,0	3,32

*Джерело: [19]*



За даними таблиці, в Україні спостерігається сталі зміни у напрямку зростання кількості підприємств, які мають доступ до Інтернету: з 43 303 у 2018 році до 44 508 у 2021 році. Головним чином це стосується підприємств переробної промисловості (11323 у 2021 році), ремонту автотранспорту (10630), оптової торгівлі (7112), будівництва (5 141) [9]. Проте у відсотковому вираженні ситуація виглядає трошки інакше. Незважаючи на збільшення кількості підприємств із доступом до Інтернету, офіційна статистика вказує на скорочення з 88% у 2018 році до 86,6% загальної кількості підприємств у 2021 році.

За цим показником за видами економічної діяльності у 2021 році маємо наступне: виробництво фармацевтичних продуктів – 98,2% підприємств галузі; телекомунікації (електрозв'язок) – 97,2%; виробництво комп'ютерів, електроніки та оптики – 92,9%; водопостачання, каналізація, обробка відходів – 92,1%; виробництво автотранспортних засобів – 91,7%; виробництво виробів з дерева, паперу та поліграфічна діяльність – 91,2% [9]. Зазначені дані свідчать про високий рівень доступу вітчизняних підприємств до ресурсів Інтернету, що має важливе значення для діджиталізації національної економіки та сприяє швидкій інтеграції на міжнародні ринки, а також підвищує транспарентність їх діяльності.

Однак, аналізуючи динаміку кількості працівників із доступом до Інтернету, ми вбачаємо низькі показники, які становлять лише 28% від загальної кількості зайнятих працівників підприємств. Станом на 2021 рік найбільша частка персоналу із доступом до Інтернету припадає на підприємства таких секторів економіки, як інформаційно-комунікаційні технології (86,5% підприємств галузі), туристичні агентства, туристичні оператори та інші послуги із бронювання (91,1%), комп'ютерне програмування та інформаційні послуги (85,2%), телекомунікації (електрозв'язок) (78,2%), інформація та телекомунікації (75,8%) [9]. З цих даних видно, що більшість підприємств, які наділені доступом до Інтернету, функціонують в галузях, де використання комп'ютерних та цифрових технологій є необхідним. У той же час, промислові підприємства мають значно менші показники за цим показником.

Додатковий і більш детальний аналіз показників у розрізі розмірів

підприємств (табл. 1.4) дозволяє отримати важливі висновки щодо основних тенденцій розвитку цифрової економіки в Україні.

Таблиця 1.4

Динаміка чисельності підприємств України, що мають доступ до мережі Інтернет, з розподілом за кількістю зайнятих працівників, 2021 р.

Показник	Від 10 до 49 осіб	Від 50 до 249 осіб	Від 250 осіб і більше
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, од	33682	8628	2198
у % до загальної кількості підприємств, %	84,5	93,8	94,5
Частка кількості підприємств, які використовують фіксований доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості підприємств, %	58	72,2	86,1
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, ос.	293672	310124	529273
у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств, %	39,2	32,6	22,6

Джерело: [19]

За результатами дослідження видно, що 94,5% великих підприємств з чисельністю працівників більше 250 осіб (2198 одиниць) мають доступ до Інтернету. Також 93,8% підприємств із числом працівників від 50 до 249 осіб (8628 одиниць) та 84,5% підприємств із кількістю персоналу від 10 до 49 осіб (33682 одиниці) також користуються Інтернетом [9].

Це свідчить про те, що великі та середні підприємства виявляють високий рівень зацікавленості в цифрових технологіях та використанні Інтернету для своєї діяльності. Їхній доступ до мережі є практично універсальним, що може бути ключовим фактором для підтримки інновацій та цифрової трансформації.

З іншого боку, хоча значення також високі для підприємств з числом працівників від 10 до 49 осіб, можна відзначити, що не всі малі підприємства мають доступ до Інтернету. Це може вказувати на необхідність спеціальних заходів або програм для підтримки цифрової інтеграції серед менших підприємств, що є важливим аспектом для забезпечення всебічного розвитку цифрової економіки в країні.

Ситуація з фіксованим доступом до Інтернету виявляється дещо складною. Важливо зауважити, що зі збільшенням кількості працівників підприємства

проявляють більше зацікавленості у цифровізації своєї діяльності та розширенні доступу до Інтернету. Це пояснюється можливістю спростити комунікацію, прискорити рух інформаційних потоків та скоротити час доставки наказів і розпоряджень від керівництва до кінцевих виконавців.

З іншого боку, чим більше персоналу на підприємстві, тим складніше забезпечити їх доступ до Інтернету (у 2021 році: лише 22,6% працівників великих підприємств; 32,6% - середніх підприємств; 39,2% - малих підприємств) [9]. Окрім чинника великої кількості персоналу, низькі показники доступу до Інтернету можуть також пояснюватися специфікою їхньої професійної діяльності, зокрема, для виконання обов'язків кваліфікованих робітників наявність Інтернету не є обов'язковою вимогою для якісного виконання завдань.

Для цифрової економіки характерною є активність підприємств в онлайн-середовищі. Однією з форм такої активності є наявність, підтримка і регулярне оновлення веб-сайту підприємства. У середньому в Україні трошки більше 35% підприємств у 2021 році мали веб-сайт. За видами економічної діяльності найбільшу питому вагу за цим показником мають підприємства таких галузей (станом на 2021 рік): телекомунікації (електрозв'язок) – 72,9%, виробництво комп'ютерів, електроніки та оптики – 68,6%, виробництво основних фармацевтичних препаратів – 66,7%, діяльність туристичних агентів, туристичних операторів та інші послуги із бронювання – 64,3%, виробництво електричного устаткування – 62,0%, виробництво автотранспортних засобів – 62,1%, виробництво машин і устаткування – 61,4%, тимчасове розміщення – 60,2%, видавнича діяльність; виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів; діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення – 60,1%, інформація та телекомунікації – 57,1% [9].

У цифрову епоху, на нашу думку, наведені показники є заниженими та в перспективі можуть чинити негативний вплив на конкурентоспроможність підприємств, що функціонують без веб-сайту. Для молодого покоління споживачів важливо мати можливість перевірити інформацію про підприємство на його офіційному веб-сайті, переглянути товари (послуги) та відгуки клієнтів.

Відсутність веб-сайту може викликати у споживачів сумніви щодо надійності підприємства і доцільності співпраці з ним.

Динаміку кількості підприємств, вебсайти яких забезпечують можливість надання інтерактивних послуг у 2021 р наведено на рис. 1.4.

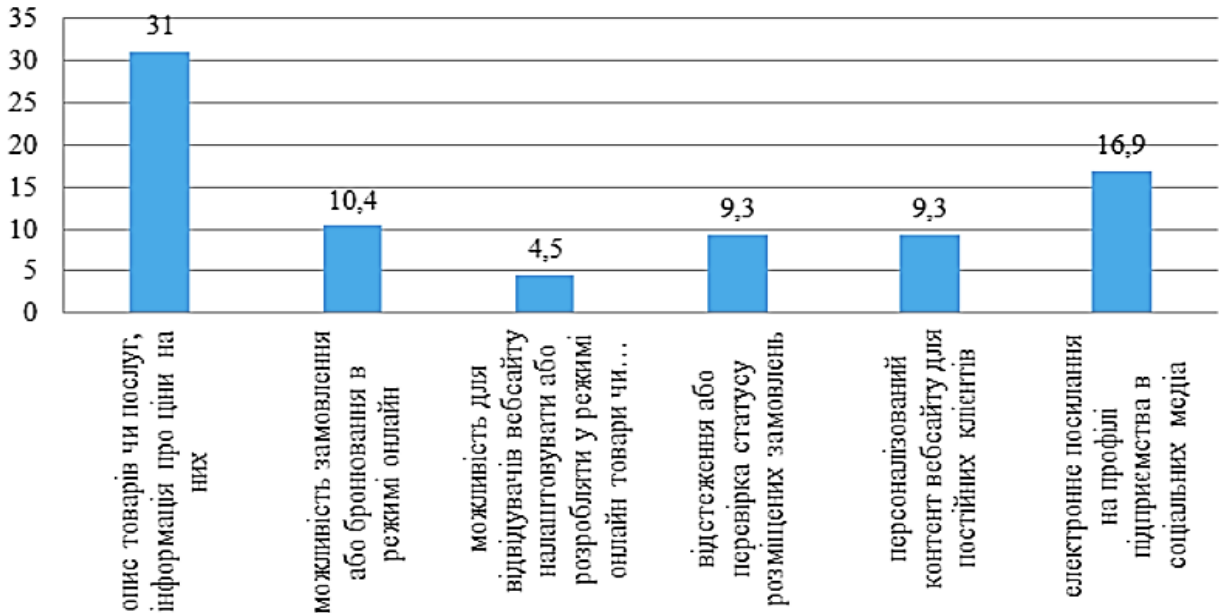


Рисунок 1.4 – Частка кількості підприємств, вебсайти яких забезпечують можливість надання інтерактивних послуг у 2021 р., у загальній кількості підприємств, %

Джерело: [19]

За цими показниками можна визначити, що більшість вітчизняних підприємств використовують вебсайти для представлення своєї продукції та надання інформації про ціни (31%). Також популярні електронні посилання на профілі підприємства у соціальних мережах (16,9%), можливість здійснення онлайн-замовлень чи бронювання (10,4%), відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень (9,3%), а також створення персоналізованого контенту для постійних клієнтів (9,3%) та інші.

Звертає на себе увагу те, що лише 4,6% загальної кількості підприємств, що мають свої офіційні сайти, пропонують споживачам можливість розглядати та розраховуватися товари чи послуги в онлайн-режимі [9]. Вважаємо, що це значення показника є низьким, особливо з урахуванням суворих обмежень, які стали актуальними для бізнесу та споживачів через поширення коронавірусної

інфекції COVID-19 та в умовах військового стану, що триває.

Важливо відзначити, що в умовах сучасних трансформацій, розширення онлайн-сервісів та можливість віртуальної взаємодії з підприємствами стають ключовими для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Проте, вищезгадані низькі показники свідчать про необхідність активніших зусиль у впровадженні цифрових стратегій та підтримці бізнесу в цьому напрямі.

Аналізуючи статистичні дані щодо функціонального спрямування використання вебсайтів підприємств, видно очевидне лідерство великих підприємств з чисельністю працівників більше 250 осіб (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Частка кількості підприємств за функціональними можливостями їх вебсайту, з розподілом за кількістю зайнятих працівників, 2021 р

Показник	Від 10 до 49 осіб	Від 50 до 249 осіб	250 осіб і більше
Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств, %	30,5	47,8	69
Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, за функціональними можливостями вебсайту:			
- опис товарів чи послуг, інформація про ціни на них	28,4	42,9	62,1
- можливість замовлення або бронювання в режимі онлайн	9,2	13,5	17,1
- можливість для відвідувачів вебсайту налаштовувати або розробляти у режимі онлайн товари чи послуги	3,1	6,1	10,5
- відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень	8,3	11,5	14,2
- персоналізований контент вебсайту для постійних клієнтів	8,2	12,3	18
- електронне посилення на профілі підприємства в соціаль-них медіа	13,6	24,1	51,1
Частка кількості підприємств, що мають чат-сервіс для спіл-кування з клієнтами, у загальній кількості підприємств, %	7,8	13,4	15,5
Із них:			
частка кількості підприємств, що мають чат, в якому людина відповідає клієнтам, у загальній кількості підприємств, %	7,4	12,9	13
частка кількості підприємств, що мають чат-бот або віртуального агента, що відповідає клієнтам, у загальній кількості підприємств, %	2,2	4,2	7,4

Джерело: [19]

Це пояснюється наявністю у таких підприємств спеціалізованих відділів з маркетингу, які професійно працюють над питаннями позиціонування компанії, її бренду та товарів у Інтернеті, зокрема на офіційному сайті. З фінансових та частково кадрових причин малі підприємства, зазвичай, не можуть повною мірою забезпечити технічну, комерційну, інформаційну та маркетингову підтримку свого вебсайту.

У найближчій перспективі очікується, що все більше підприємств, незалежно від їх розмірів та галузей економічної діяльності, матимуть власні вебсайти з розширеними функціональними можливостями. Це є необхідною умовою для розвитку цифрової економіки, оскільки важливо, щоб конкурентоспроможність підприємств була максимально прозорою та доступною для клієнтів. На сьогодні лише 9,1% всіх підприємств в Україні мають чат-сервіс, з яких 8,6% надають можливість взаємодії з клієнтами через чат з живою людиною, а 2,8% використовують чат-бот (віртуального помічника) [19].

Також спостерігається, що тенденція до використання електронного документообігу у цифровій економіці зростатиме. Наприклад, стосовно оформлення рахунків-фактур, у 2020 році 74,4% підприємств використовували паперовий формат, але 39,8% вже видавали рахунки-фактури в електронній формі у стандартній структурі, придатній для автоматизованої обробки, і 32,3% в електронній формі, але не придатній для автоматизованої обробки [9]. Підприємства, пов'язані з телекомунікаціями, туризмом і ремонтом комп'ютерів та обладнання зв'язку, є лідерами за параметром видачі електронних рахунків-фактур.

Отже, умови цифрової економіки вимагають від підприємств активної комунікації зі споживачами та оперативної реакції на їх запити. Важливо, щоб підприємства розвивали ефективні інструменти взаємодії з клієнтами, такі як чат-сервіси.

Таким чином, становлення цифрової економіки представляє собою один із ключових напрямків розвитку провідних країн світу. Українська економіка

активно пристосовується до глобальних тенденцій та дбає про активну інтеграцію у світове співтовариство. Забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки передбачає якісне покриття Інтернетом, навчання висококваліфікованих фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, розбудову сучасної цифрової інфраструктури та активний розвиток цифрових сервісів.

Однак проведений аналіз вказує на те, що Україна наразі не займає провідних позицій у європейському просторі за темпами цифровізації національної економіки і не використовує весь наявний потенціал у цьому напрямку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Цифрова економіка є інноваційною та динамічною галуззю економіки, яка ґрунтується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери економічної діяльності та життєдіяльності суспільства. Це сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності окремих компаній, економіки в цілому, а також рівня життя населення.

Визначено, що основною метою цифровізації економіки науковці визначають перебудову виробництва, зростання гнучкості та пристосованості до змін ринкових умов, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності держави у світі цифрових технологій.

Обґрунтовано, що впровадження та розвиток системи електронного бізнесу в Україні є важливим кроком у розвитку економіки країни. Для ефективного функціонування та поширення електронного бізнесу необхідне удосконалення регуляторної бази, розробка єдиних правил для здійснення електронних операцій, що відповідають міжнародним стандартам із залученням

науковців, експертів та бізнес-спільноти.

Доведено необхідність вирішення проблеми зі створення надійної інфраструктури електронного бізнесу, що базується на забезпеченні високошвидкісного доступу до Інтернету та підтримці кібербезпеки. Критичною є підготовка фахівців з електронного бізнесу, і українська освітня система повинна забезпечити належну підготовку фахівців, які вмітимуть створювати та підтримувати електронний бізнес.

Показано, що впровадження електронного бізнесу в Україні має безсумнівні позитивні наслідки. Це виявляється у зниженні витрат та підвищенні ефективності бізнес-процесів компаній, у створенні та розвитку нових ринків і можливостей для бізнесу, а також у активізації господарської діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Завдяки електронному бізнесу підприємства можуть ефективно використовувати маркетингові дослідження, аналізувати ринок, оперативно реагувати на зміни в попиті та пропозиції, а також збільшувати обсяги продажу та забезпечувати доступність своїх товарів і послуг для споживачів.

Забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки передбачає якісне покриття Інтернетом, навчання висококваліфікованих фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, розбудову сучасної цифрової інфраструктури та активний розвиток цифрових сервісів.

Підтверджено, що ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці є їхня здатність швидко адаптуватися до інформаційних технологій, створювати нові цифрові продукти та оперативно відповідати на запити споживачів. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу стає невід'ємною складовою його подальшого розвитку в умовах висококонкурентних ринків, карантинних обмежень спричинених пандемією, продовженням дії воєнного стану тощо.



## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ДІЯ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ДІЯ

ДІЯ (скорочення від «Держава і я») — мобільний застосунок, електронний портал і бренд цифрової держави в Україні. Державне комерційне підприємство "ДІЯ" є установою, що базується на державній власності та входить до складу сфери управління Міністерства цифрової трансформації України. Засноване за Указом Президента України від 29 липня 2019 р. № 558 та постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137, підприємство має на меті поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг [28].

Основні напрями діяльності включають:

1. Надання електронних послуг, включаючи адміністративні та інші публічні послуги, з використанням інформації з національних електронних інформаційних ресурсів.
2. Створення та управління електронним кабінетом користувача на веб-порталі та надання доступу користувачам до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів.
3. Інформування користувачів про електронні, адміністративні та інші публічні послуги, які доступні через веб-портал.
4. Забезпечення офіційного електронного листування під час надання послуг та розгляду адміністративних справ.
5. Збір адміністративного збору, штрафів, державного мита та інших платежів через веб-портал.
6. Забезпечення реального часу для суб'єктів звернення щодо перебігу та результатів надання послуг.
7. Подання скарг та забезпечення офіційного електронного листування під час оскарження.

8. Формування цифрових образів документів для пред'явлення на смартфонах через мобільний додаток.

9. Проведення опитувань та моніторингу якості послуг, наданих через веб-портал.

10. Захист даних, включаючи персональні, від несанкціонованого доступу.

11. Подання електронних звернень через веб-портал.

12. Виконання інших завдань, визначених законодавством.

Статут державного підприємства "ДІА" затверджений наказом Міністерства цифрової трансформації України від 19.10.2022 № 107.

ДІА – це екосистема, яка включає у себе багато проектів і функціонує у вигляді застосунку та порталу (рис. 2.1).

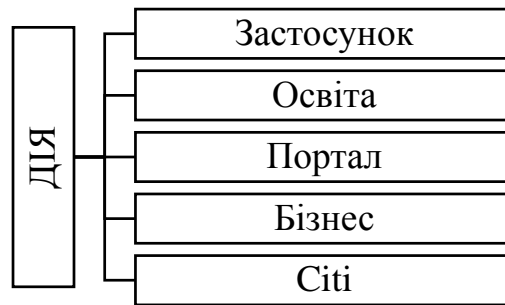


Рисунок 2.1 – Екосистема ДІІ

*Джерело: складено автором за [11]*

Застосунок – мобільний додаток, що містить електронні документи та дані, які стосуються зареєстрованих осіб. Сюди входять близько 14 документів, таких як водійські права, цифрові студентські квитки, цифрові посвідчення особи та свідоцтва про народження дітей, а також 29 сервісів послуг, актуальних для всіх громадян. Серед цих послуг - доступ до військових облігацій, пожертвування у військові та благодійні організації, а також зв'язок із жителями окупованих територій, які не мають доступу до реальної інформації та інтернету. Крім того, набирають популярності послуги для підприємців щодо відкриття бізнесу, закриття бізнесу та сплати податків ФОПів.

Портал – являє собою онлайн-сервіс державних послуг, що вирізняється швидкістю, зрозумілістю і простотою використання та дає змогу отримати доступ до послуг тоді, коли і де вони необхідні. Тут можна отримати майже 90

державних послуг, розділених на дві категорії: індивідуальні (прості) та комбіновані (за участю кількох міністерств). Хорошим прикладом такої послуги є eMalyatko: подавши одну заяву, можна отримати 10 різноманітних послуг, включно з отриманням свідоцтва про народження дитини, реєстрацією місця проживання новонародженого та грошовою компенсацією за пакунок малюка тощо. Проаналізуємо діючі платформи, їх наповненість та сервіси.

Освіта – цей проект є більш розгорнутим етапом ініціативи "ДІЯ.Цифрова освіта", яка була запущена у 2020 році з метою підвищення цифрової грамотності та навичок українців. "ДІЯ.Освіта" представляє собою серію освітніх відеосеріалів, які дозволяють зацікавленим особам ознайомитися з новими можливостями у сфері кар'єри та здійснити перший крок у нову професію або зміну роботи. Кожен учасник може вибрати індивідуальний шлях навчання та вивчати саме ті теми, які його цікавлять найбільше. Для тих, хто ще не визначився з пріоритетами, доступний тест для визначення професійних переваг. На основі відповідей користувача надаються рекомендації щодо навчання та перелік актуальних вакансій.

Тематика освітніх серіалів охоплює широкий спектр від дата-аналітики до баристи, від таргетолога до пекаря, від тестувальника програмного забезпечення до пакувальника. Основний акцент робиться на професіях, які показують попит на ринку праці. Крім того, на платформі можна переглядати освітні серіали з цифрової грамотності та кібербезпеки, і всі вони доступні безкоштовно для всіх бажаючих.

Після успішного завершення курсу кожен учасник отримує сертифікат, який можна включити до свого резюме. Унікальність "ДІЯ.Освіта" полягає у сучасному форматі едуктейнменту, який поєднує розваги та навчання, а також використовує мікронавчання з обов'язковими стоп-уроками. Замість традиційних онлайн-курсів використовуються освітні серіали, а замість рівнів – сезони та серії замість уроків.

Окрім формату освітніх серіалів у форматі едьютейнмент та мікронавчання, на ДІЯ.Освіта також доступні профорієнтаційні тести, подкасти,

вебінари, гайди.

ДІЯ.Бізнес представляє собою консультативну платформу, об'єднуючи бізнес-онлайн та бізнес-офлайн, з метою надання підприємцям всієї необхідної інформації для відкриття та розвитку свого бізнесу на одному ресурсі. Починаючи від ідей для бізнесу, які можна реалізувати, і закінчуючи консультативною підтримкою, платформа створена для того, щоб бути корисною як тим, хто лише планує розпочати свій власний бізнес, так і підприємцям, які вже розвивають свою справу та потребують допомоги.

Онлайн-частина платформи ДІЯ.Бізнес пропонує різноманітні ресурси, включаючи довідник для підприємців, понад 150 бізнес-ідей, шаблони необхідних юридичних документів для відкриття бізнесу, кейси українських підприємців, актуальні новини, безкоштовні онлайн- та офлайн-консультації, Національну онлайн-школу для підприємців, виставки в онлайн-форматі, віртуальний центр ДІЯ.Бізнес, експортний напрямок ДІЯ.Бізнес, маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу, аналітику стану українського бізнесу, платформу для залучення імпаکت-інвестування та інші ініціативи.

Офлайн-частина платформи включає мережу центрів підтримки підприємців ДІЯ.Бізнес, де українці можуть отримати безкоштовні консультації, взяти участь у освітніх заходах для підприємців, орендувати приміщення для івентів та тестувати свої продукти на спеціальних pop-up-локаціях. Державні послуги онлайн

ДІЯ.City — це унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. Тут можна вести бізнес відкрито, вигідно і зручно — як у Естонії, Сінгапурі чи Делавері. Тут поєднано комфортні податкові умови з ефективними інструментами, що дозволять компаніям будувати прозору корпоративну структуру, легше залучати іноземні інвестиції, задіювати додаткові механізми для захисту нематеріальних активів [13].

Розглянемо основні характеристики ДІІ:

Доступність: ДІЯ відкрита для всіх громадян України та може бути використана на різних пристроях. Крім того, вона надає навчання для тих, кому

складно користуватися цифровими технологіями для отримання державних послуг.

**Зручність:** ДІЯ розроблена з простим і легким інтерфейсом, який спрощує доступ громадян до потрібних послуг.

**Безпечність:** Платформа ДІЯ побудована на безпечній основі з використанням розширених механізмів шифрування та захисту даних, щоб забезпечити конфіденційність та цілісність інформації користувачів.

**Інноваційність:** Це передова цифрова платформа, яка використовує передові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн.

**Прозорість:** ДІЯ надає громадянам доступ до публічної інформації та дозволяє відстежувати статус своїх заявок та запитів.

**Продуктивність:** Платформа прискорює надання послуг, які раніше займали тижні, і тепер їх можна отримати всього за 10 хвилин, уникаючи необхідності стояти в черзі.

Беззаперечною особливістю ДІІ є постійне розширення спектру послуг. Починаючи з 2020 року, коли платформа вперше розпочала свою роботу, був забезпечений доступ до понад 20 державних послуг онлайн, таких як отримання електронного посвідчення особи, реєстрація нового бізнесу, інформація з земельного кадастру, подання заяв на отримання паспорта тощо. Проте кожен рік відзначається стрімким розширенням цього спектру послуг. Швидко реагуючи на виклики воєнного часу й запит суспільства, Мінцифри щомісяця запускала відразу кілька найнеобхідніших послуг. На сьогоднішній день на порталі та в застосунку доступні понад 130 послуг, більш ніж 30 з яких запустили у 2023 році (табл. 2.1).

За даними таблиці спостерігається зростання та стабільне додавання нових державних послуг до порталу ДІЯ. Це свідчить про швидку цифровізацію України та виражену зацікавленість уряду у виконанні свого п'ятирічного плану щодо цифрової трансформації країни, незважаючи на політичні та економічні виклики сьогодення.

Таблиця 2.1

## Обсяг послуг на порталі ДІЯ, 2020-2023рр.

Період	Кількість послуг
Початок діяльності (квітень 2020 року)	27
2020 рік	50
2021 рік	72
2022 рік	92
2023 рік	130

Джерело: складено за [30]

Динаміку обсягу послуг на порталі ДІЯ наведено на рис. 2.2.

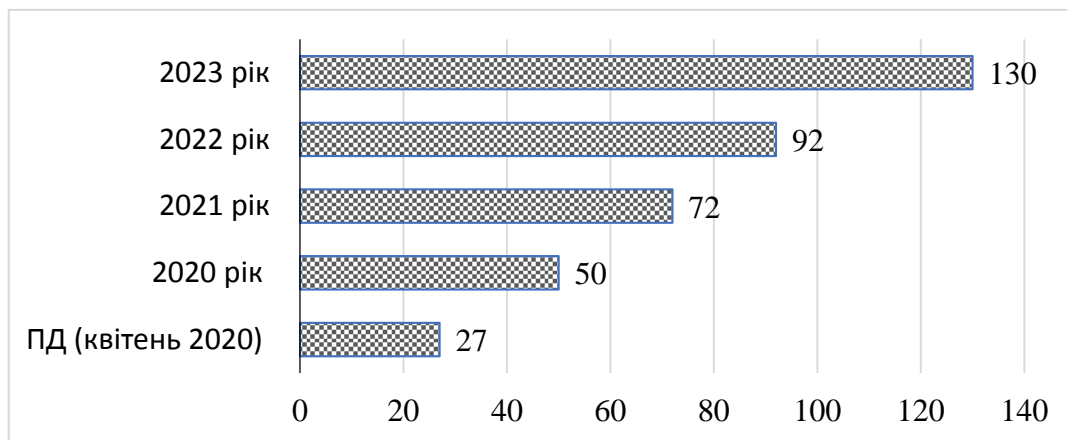


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу послуг на порталі ДІІ

Джерело: складено автором

Як видно з діаграми, найбільше зростання спостерігається протягом першого року функціонування застосунку. Це пояснюється тим, що ДІЯ поєднувала в собі багато корисних документів та послуг, а також використовувала потужну маркетингову стратегію. У 2021 році відбулося значне зростання завдяки введенню послуги «Підтримка», яка включала в себе видачу 1000 гривень за реєстрацію вакцинації в ДІІ. У 2022 році ДІЯ продовжує привертати ще більше користувачів. Це можна пояснити погіршенням функціональності державних реєстрів та установ через загрозу повітряних атак і проблеми з електропостачанням. Протягом 2023 року, як зазначалось раніше, було запущено більше 30 послуг, серед яких – будівельні послуги, заява про шлюб онлайн, перереєстрація авто, сервіси для моряків та інші. Серед головних досягнень в ДІІ – запуск програми «Відновлення». Завдяки сервісу тисячі

українців, житло яких пошкоджено через російську агресію, змогли отримати фінансову допомогу на ремонт домівки, а власники зруйнованого майна – можливість отримати компенсацію та придбати нове житло.

Таблиця 2.2

## Кількість користувачів застосунку ДІА (млн. осіб)

Період	Кількість користувачів застосунку ДІА, (млн. осіб)
2020 рік	3
2021 рік	12,9
2022 рік	18,5
2023 рік	19,9

*Джерело: складено за [30]*

За даними наведеними в таблиці кількість користувачів застосунку ДІА з кожним роком збільшується. За даними міністерства цифрової трансформації за травень-листопад 2023 року кількість користувачів збільшилась на 1 млн. осіб і на сьогоднішній день складає майже 20 млн.осіб. Немає жодних витоків даних, портал держпослуг працює системно. У Мінцифри працюють над низкою нових послуг через "ДІО". Серед них - "єВідновлення", "єНотаріат", документи про освіту, "єБронювання", "єШлюб", "єПідприємець", перереєстрація авто і "ДІА Офіс".

Більш наглядно дослідимо результати у форматі діаграми (рис. 2.3).

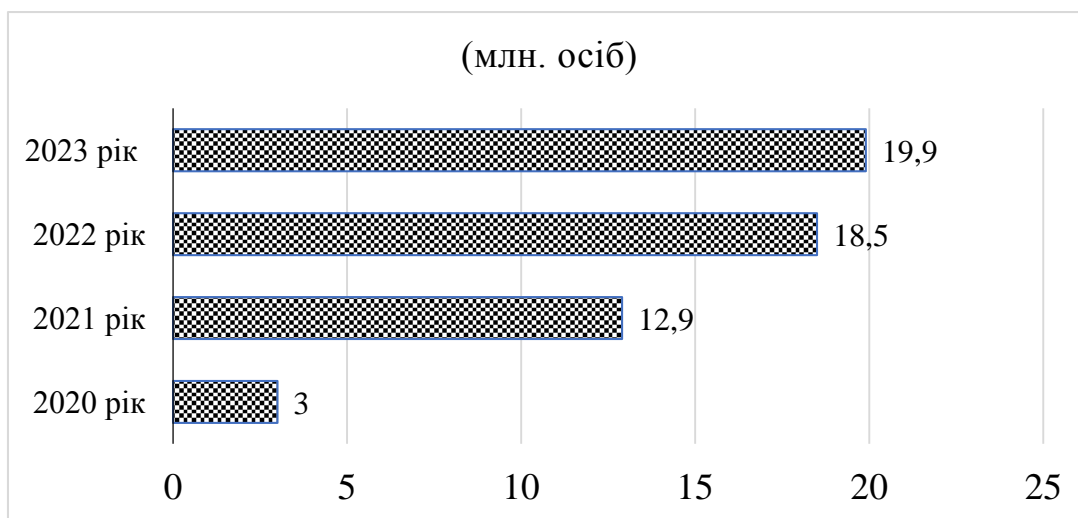


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу користувачів застосунку ДІА

*Джерело: складено автором*

Війна поставила нові виклики, тож гнучкість та інноваційність ДІІ призвели до створення численних нових документів і послуг. У перших тижнях повномасштабного вторгнення було запущено «Документ - спеціальний документ для періоду воєнного стану. Після цього було введено комплексну послугу для внутрішньо переміщених осіб - 1,4 мільйона людей подали заявки на отримання довідки та фінансової допомоги через ДІЮ. Програма «Ворог стала потужним інструментом народної розвідки, збираючи інформацію від понад 455 тисяч осіб про окупантів та колаборантів.

Через платформу ДІЯ можна подати заяву про пошкоджене майно, зокрема для тих, хто втратив роботу через війну. Особам, чий бізнес постраждав від бойових дій, було виплачено 6500 гривень. Також була запущена програма «Оселя для доступного кредитування, завдяки якій приблизно 800 українців отримали кредити на житло на суму понад 1 мільярда гривень для військових, медиків, педагогів та науковців [1].

Однак цифровізація - це не лише впровадження електронних послуг, а й трансформація всіх галузей. Протягом 2023 року Мінцифри розпочало цифрову реформу Держстату, створивши новий зручний портал зі статистичною інформацією та дашбордами, щоб кожен українець мав доступ до якісних даних, а держава могла їх ефективно обробляти та ухвалювати рішення. Разом із профільними міністерствами, команда Мінцифри успішно вирішила проблеми та створила найкращі умови для виробників безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Це призвело до збільшення кількості дронів на фронті в сотні разів. Крім того, продовжують розвивати військові технології та запущено кластер Brave1 в галузі оборонних технологій, який вже профінансував 137 розробок на суму 2,3 мільйони доларів. Кожна з цих технологій представляє собою революційний продукт, що змінює підхід до ведення війни.

Робота в галузі телекомунікацій залишається основним пріоритетним напрямком. Зараз в Україні працює приблизно 47 тисяч систем Starlink, з яких 25 тисяч було підключено цього року. Крім того, наявні більше 900 пристроїв Tesla Powerwall, які забезпечують резервне живлення під час відключень



електроенергії. Це дозволило тисячам українців користуватися надійним Інтернетом та залишатися на зв'язку навіть під час частих відключень електроенергії.

Крім того, продовжують розвивати фіксований інтернет та мобільний зв'язок, забезпечивши понад 3 тисячі навчальних закладів Wi-Fi в укриттях. Понад 2,7 мільйона українців отримали стійкий до відключень Інтернет, а понад 540 сіл вперше отримали 4G-зв'язок.

У 2023 році Мінцифри активно розвиває ДІЯ.City, привертаючи до спеціального економічного та юридичного простору понад 760 українських та міжнародних ІТ-компаній, що становить майже 60 тисяч фахівців. Також, команда Міністерства продовжує підтримувати розвиток цифрових навичок серед українців, масштабуючи проект ДІЯ.Цифрова освіта в платформу ДІЯ.Освіта, де можна освоїти нову професію. Це стає особливо актуальним в умовах повномасштабного вторгнення, коли мільйони людей втратили роботу або бізнес і змушені починати життя спочатку[28].

Мінцифрою разом з Міністерством освіти і науки розпочато трансформацію освіти. Процес реалізації застосунку Мрія, нового освітнього продукту, що допоможе мільйонам людей навчатися, розвиватися та досягати успіху, у роботі. Також планується відновлення шкіл, впровадження новітніх технологій і штучного інтелекту в навчальний процес, а також підвищення кваліфікації вчителів і викладачів.

2.2. Аналіз впровадження та розвитку інноваційних цифрових послуг через підприємство ДІЯ у бізнес

ДІЯ не лише є інформаційним порталом для громадян України, але й програмою, що сприяє модернізації та оптимізації економіки країни через використання цифрових технологій. Однією з важливих переваг цієї ініціативи є спрощення численних бюрократичних процедур, таких як реєстрація бізнесу,

подання податкової звітності та митне оформлення, які в Україні можуть бути складними та витратними. Шляхом надання цифрових сервісів, які автоматизують ці процеси, ДІА сприяє заощадженню часу та ресурсів підприємств, що дозволяє їм працювати більш ефективно. Такий підхід робить Україну привабливішою для іноземних інвесторів та полегшує доступ до міжнародної торгівлі шляхом зниження бар'єрів.

Послуги з відкриття, внесення змін та закриття ФОП стали одними із перших онлайн-сервісів на порталі ДІА та одними з найпопулярніших. За даними відомства Мінцифри, сам процес реєстрації ФОП скорочено з 30 до 3 етапів, а заповнення форми займає близько 10 хвилин [6].

Щоб зареєструвати свій бізнес без використання цифрових інструментів, необхідно прийти до ДРА із заповненою формою заяви про реєстрацію фізичної особи-підприємця (для заповнення форми заяви необхідно вибрати КВЕД) і комплектом певних документів, включно з паспортом. Якщо всі документи подано правильно, реєстратор видасть каталог, що містить реєстраційний код для доступу до електронних реєстраційних документів. Цей номер необхідно ввести, обравши розділ "Результати адміністративних послуг". Потім необхідно роздрукувати заяву та обрати метод оподаткування (загальний або спрощений). Після вибору необхідно завітати до Державної податкової інспекції та подати такі звіти:

- при спрощеній системі – першій і другій групі «Податкова декларація платника єдиного податку» та «Звіт щодо сум нарахованого доходу застрахованої особи ЄСВ»;
- при загальній системі - «Декларація про майновий стан і доходи»;
- незалежно від системи – ЄСВ.

Процес реєстрації на порталі ДІА включає заповнення онлайн-форми для ФОП при наявності електронного підпису та облікового запису. Заповнена заява автоматично перевіряється та відправляється до ЄДР для державної реєстрації без участі реєстратора. При виборі системи оподаткування відповідні відмітки вносяться в заяві. Такий підхід спрощує та прискорює реєстраційний процес.

Необхідно зазначити, що послуги для підприємців розроблено Мінцифрою спільно з Міністерством юстиції України за підтримки Програми EGAP, що впроваджується Фондом Східна Європа за підтримки Швейцарії. Ця ініціатива має значущі переваги, оскільки допомагає подолати проблему незареєстрованих бізнесів в Україні, пропонуючи простий та швидкий спосіб відкриття ФОП. Зареєстровані ФОП можуть внести свій внесок у економічний розвиток країни шляхом створення робочих місць, отримання прибутку та сприяння інноваціям.

За час існування програми ДІЯ було зареєстровано понад 480 тисяч ФОП, що свідчить про успішність цього підходу до підтримки підприємництва. При цьому «ДІЯ» дозволяє не лише відкрити бізнес. За допомогою платформи також можна швидко внести зміни в види діяльності, а також закрити ФОП.

Отже, розглянемо статистику України з відкриття ФОП (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зареєстровані ФОП через ДІЮ та в цілому в Україні за 2020-2021 роки

Рік	2020	2021
Відкрито ФОП загалом	275 000	296 389
Відкрито ФОП через ДІЮ	86 428	81 948
Відношення	31%	28%

*Джерело: [1].*

За даними наведеними в табл. 2.3 за 2020-2021 роки частка відкритих ФОП через ДІЮ була значущою – майже третина всіх зареєстрованих фізичних осіб підприємців скористались послугою в ДІІ. Більш наглядно можна побачити результати таблиці на рис. 2.4.

За 2021 рік спостерігається менша кількість зареєстрованих ФОП через ДІЮ, що пов'язано з модернізацією послуги. 17 травня 2021 року ДІЯ презентувала нову послугу АвтоФОП, завдяки якій українці мають можливість онлайн, без участі державного реєстратора, відкрити власний бізнес та обрати загальну чи спрощену систему оподаткування. Заявка на відкриття ФОП одразу надходить у реєстр фізосіб-підприємців (10-15 хвилин на заповнення заяви і менше ніж 2 секунди на її обробку). Завдяки послугі АвтоФОП через ДІЮ українці зареєстрували свій бізнес понад 311 897 разів [6].

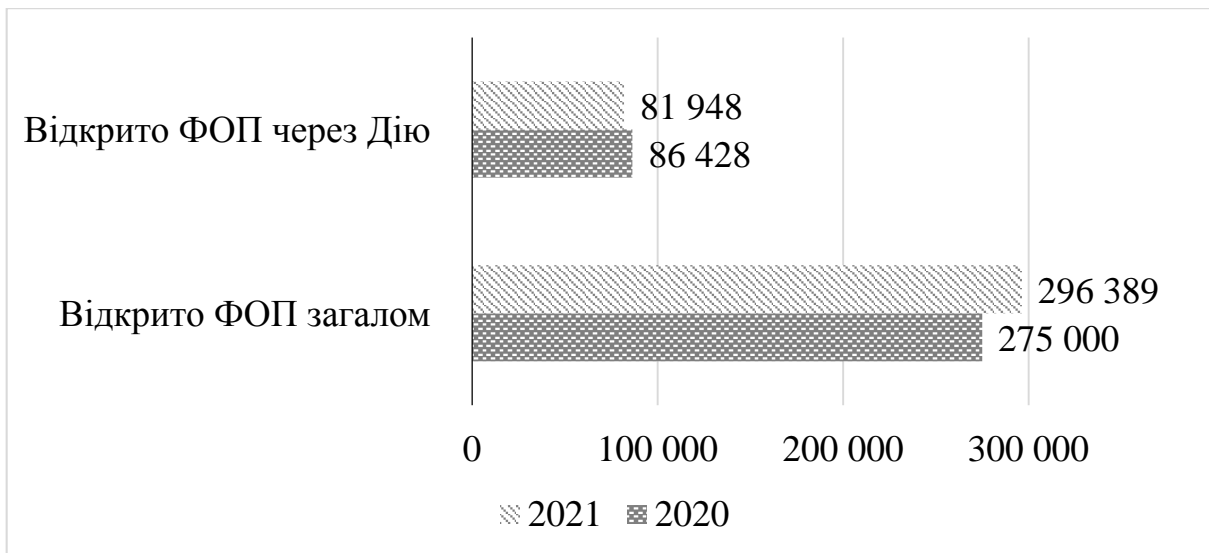


Рисунок 2.4 – Порівняння зареєстрованих ФОПів через Дію та в цілому в Україні за 2020-2021 роки

Джерело: [1].

Далі наведено показники для порівняння відкритих ФОП в цілому в Україні та за допомогою послуги АвтоФОП (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння зареєстрованих ФОПів через АвтоФОП ДІІ та в цілому в Україні за 2021-2023 роки

Рік	2021	2022	2023
Відкрито ФОП загалом	296 389	201 295	304 048
Відкрито ФОП через ДІЮ	102 430	141 806	229 000
Відношення	35%	70%	75%

Джерело: [1, 41]

У 2021 році саме АвтоФОП складав вказаний відсоток від усіх реєстрацій фізичних осіб підприємців за цей період. Загалом було зареєстровано 184 378 ФОП через ДІЮ, що становить 62% від усіх реєстрацій у цьому році в Україні. З 2022 року і дотепер спостерігається значний внесок у модернізацію цієї послуги. Отже, громадяни легко реєструють ФОП та не ухиляючись від оподаткування, сприяють економічному зростанню України.

На рисунку 2.5 представлено результати цього дослідження.

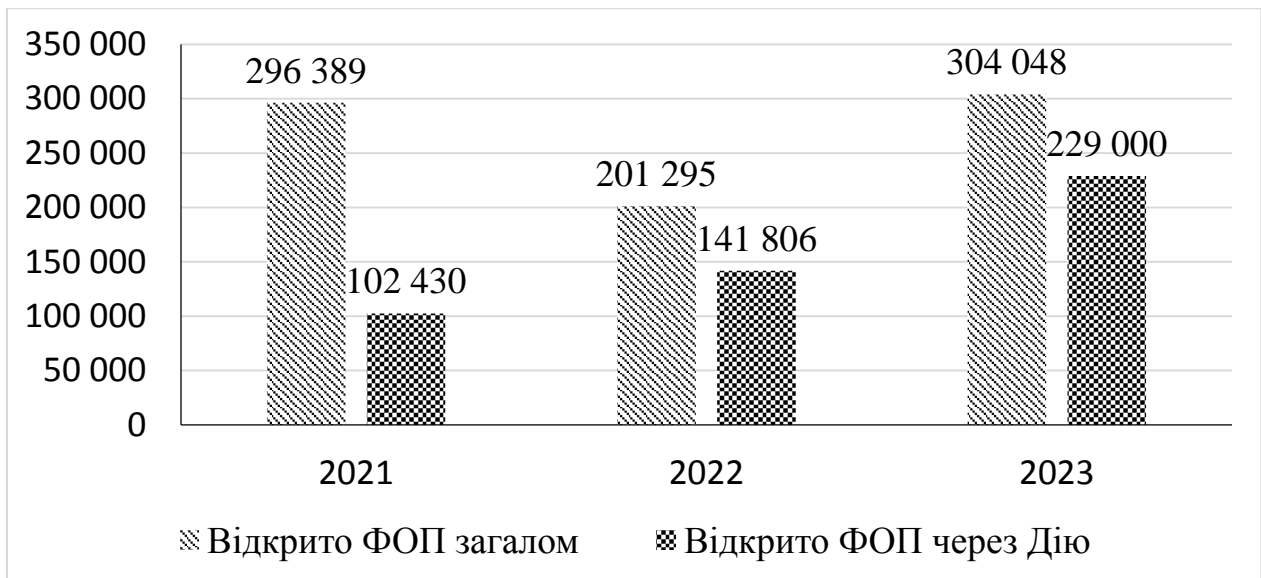


Рисунок 2.5 – Порівняння зареєстрованих ФОП через АвтоФОП Дію та в цілому в Україні за 2021-2023 роки

Джерело: [1, 41]

Як зазначалось раніше, понад 480 тисяч разів громадяни відкрили таким чином власну справу з моменту запровадження цієї онлайн-послуги (2021-2023рр.). Усього ж за цей період ФОП було відкрито понад 550 тисяч раз. Тобто, 4 з 5 ФОПів були зареєстровані саме онлайн в автоматичному режимі через "Дію". При цьому найбільше бізнесів відкривають у Києві, Дніпропетровській і Харківській областях. Найпопулярнішими сферами для нових компаній стали ІТ, роздрібна й оптова торгівля, салони краси, діяльність громадських організацій та надання соціальної допомоги та інші.

Крім спрощення процесу реєстрації ФОП, ДІА створила більш комфортні умови для реєстрації ТОВ.

ТОВ – це організація, суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Товариство з обмеженою відповідальністю є різновидом господарських товариств [38]. Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) можуть сприяти розвитку національної економіки різними способами:

- створення нових робочих місць;
- залучення інвестицій та формування капіталу в економіці;
- надходження податків;

- стимулювання інновацій та підвищення продуктивності;
- участь у розвитку ланцюгів поставок і бізнес-екосистем, взаємодія з постачальниками, постачальниками послуг та іншими підприємствами для створення мультиплікаційного ефекту в економіці;
- ТОВ, які орієнтовані на міжнародні ринки, можуть сприяти зростанню експорту.

Створення сприятливого середовища, спрямованого на підтримку росту і стійкості ТОВ, є важливим для максимізації їхнього позитивного впливу на національну економіку.

У жовтні 2020 року на порталі ДІА була введена послуга реєстрації Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) за участю державного реєстратора. З 24 серпня 2022 року було запущено автоматичну реєстрацію ТОВ на порталі ДІА, яка відбувається без участі реєстратора. Реєстрація ТОВ відбувається автоматично у випадку, якщо подана заява відповідає всім встановленим умовам. У випадку, якщо заява не відповідає хоча б одній з умов, реєстрація проводиться за участю державного реєстратора онлайн протягом 1 робочого дня [24]. Розглянемо динаміку зареєстрованих ТОВ в Україні з моменту існування цієї послуги (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зареєстровані ТОВ через ДІО з участю реєстру та АвтоТОВ в Україні за 2021-2023 роки

Рік	2020	2021	2022	2023
Зареєстровано ТОВ через ДІО + реєстр	692	4932	2722	575
АвтоТОВ	0	0	1327	1596

*Джерело: [24]*

За наведеними в табл. 2.5 даними спостерігаємо, що навіть при функціонуванні послуги АвтоТОВ, багато громадян обирали реєстрацію ТОВ з державним реєстратором. Це свідчить про те, що багато людей не змогли правильно заповнити анкету, тож ДІІ необхідно впровадити більш доступний і зрозумілий алгоритм заповнення, наприклад, біля кожного вікна додавати

коротке пояснення та приклад заповнення.

Більш наглядно можна побачити результати таблиці на рис. 2.6.

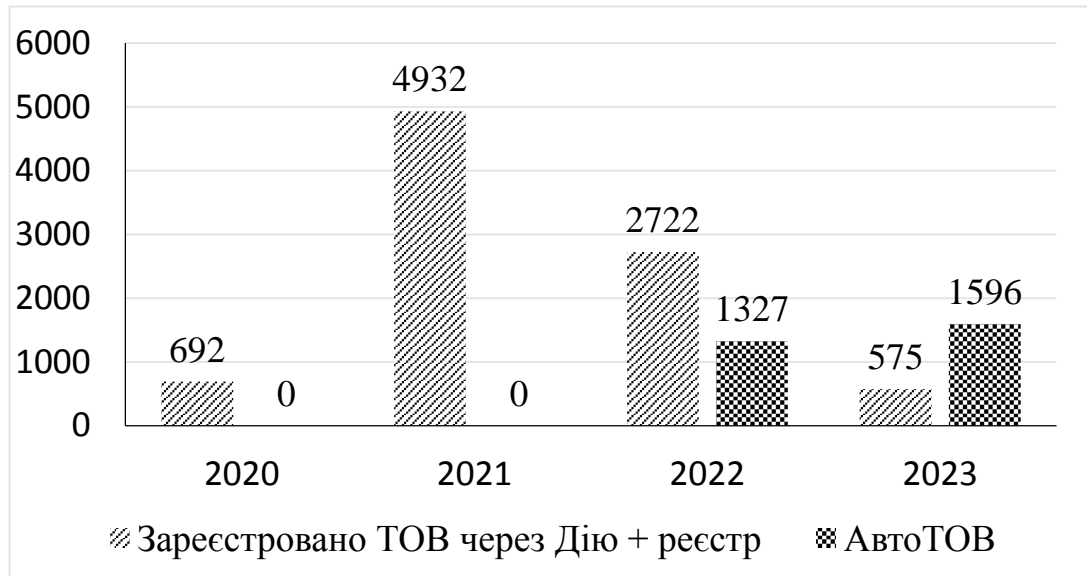


Рисунок 2.6. – Зареєстровані ТОВ через ДІЮ з участю реєстру та АвтоТОВ в Україні за 2021-2023 роки

Джерело: [24]

Недоречно оцінювати зниження тенденцій відкриття Товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у 2022 році як проблему самої послуги, оскільки Україна перебуває в умовах, що не сприяють створенню нових бізнесів. Незважаючи на це, швидка адаптація як серед населення, так і порталу ДІЯ, сприяє стабілізації результатів протягом року. До кінця 2023 року було зареєстровано понад 5200 ТОВ, що перевищує результати 2021. Це може бути пов'язано з модернізацією процедури реєстрації ТОВ без участі державного реєстратора.

Робота порталу ДІЯ також має велике значення для міжнародної економічної діяльності України не лише через спрощення бюрократичних питань. Вона сприяє модернізації та оптимізації економіки країни, зменшує бар'єри для входу іноземних інвесторів, а також сприяє розвитку цифрової економіки.

На сучасному етапі розвитку економіки України стриманого підвищення її інвестиційної привабливості та функціонування національної економіки в

умовах політичної та фінансово-економічної кризи питання розвитку та стабільності роботи ДІІ є актуальним та пріоритетним завданням державної інвестиційної політики.

Динаміку вкладень та надходжень прямих іноземних інвестицій в та з України наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні з 2019–2023 рр., млн дол. США

Рік	Прямі іноземні інвестиції в Україну	Прямі іноземні інвестиції з України	Сальдо
2019	5860	648	5212
2020	-868	82	-950
2021	6 687	-198	6885
2022	1152	529	623
2023	4095	6	4089

Джерело: [31]

Згідно з даними, представленими в таблиці, найнижчий показник виявлений у 2020 році, і саме в цей час було запропоновано Президентом України пакет законопроектів для створення сприятливих умов розвитку ІТ-індустрії та реалізації інвестиційного потенціалу України в сфері інформаційних технологій.

За 2021 рік можна відзначити значне зростання прямих іноземних інвестицій. Україна створила сприятливі умови для їх залучення в національну економіку, зокрема до UkraineInvest звернулось 27 інвесторів з інвестиційними проектами на суму понад 2 млрд доларів США [2].

Вже з 8 лютого 2022 року розпочав свою діяльність ДІА.City – унікальний правовий та податковий механізм для ІТ. Це могло б суттєво підняти рівень ПІІ в Україні, якби не інвестиційні ризики, що виникли внаслідок політичної та економічної кризи, викликані повномасштабним вторгненням росії. Зазначене призвело до повернення країни майже до рівнів 2020 року. Незважаючи на це, законопроекти, пов'язані з ДІА.City, стали важливим кроком щоб утримати ІТ-спеціалістів в Україні, замість їхньої іміграції, а також у залученні іноземних



талантів в Україну. Це є важливою довгостроковою інвестицією в розвиток економіки та конкурентоспроможності України в світі.

Складовими ДІЯ.Сіті є:

- сприятлива податкова система;
- гнучкі форми співпраці з ІТ-спеціалістами, такі як GIG-контракти, які об'єднують в собі переваги фрілансу та соціальні гарантії;
- гарантії захисту інтелектуальної власності;
- елементи англійського права, які спрощують доступ до інвестицій [13].

Впровадження ДІЯ.City включає в себе відомості системи загального (англійського) права, що стимулює притягнення додаткових інвестицій в цей сектор. Використання конкретних аспектів англійського правового порядку дозволяє іноземним інвесторам розраховувати на практики, визнані світовим бізнесом як "інвестиційно привабливі", які зазвичай застосовуються в інших юрисдикціях.

Таблиця 2.7

Елементи системи англійського права

Назва	Характеристика
Convertible loan	На початкових стадіях життя стартапів часто неможливо оцінити їх майбутню вартість як компанії. Тому договори конвертованої позики дозволять залучити фінансування з визначенням частки інвестора (кредитора) вже тоді, коли стартап буде мати ринкову оцінку.
Option	Право інвестора збільшити свою частку у статутному капіталі компанії в разі її успішного росту. Маючи таке право, інвестори готові запропонувати кращі умови фінансування поточним власникам компаній.
Liquidation Preferences	Вкладаючи суттєві кошти в проект, інвестори матимуть змогу вимагати першочергового погашення їх інвестиції, наприклад, до розподілу дивідендів чи на випадок ліквідації товариства.
Liquidated Damages	Укладаючи угоди, інвестори хочуть передбачити в договорі компенсацію можливих втрат. Компенсація не має потребувати складного доведення в суді та не може бути предметом необґрунтованого зменшення судом. В англо-американському праві передбачено механізм покриття таких втрат (якщо розмір оцінених збитків не перевищує суми реальних завданих збитків).
Warranties & Indemnities	Це інструмент, що передбачає можливість компенсації на користь сторони, яка покладалась на неправдиві запевнення.

Джерело: [14, 27, 7, 29]

Усі ці інструменти надають інвесторам впевненість у тому, що при зміні обставин щодо їхніх інвестицій їх права та інтереси захищені на законодавчому рівні. IT-компанії, які приєднуються до ДІА.City, зменшують свої податкові витрати, можуть створювати прозору корпоративну структуру завдяки впровадженню GIG-контрактів як альтернативи практиці залучення ФОП. Крім того, вони отримують покращений доступ до інвестицій завдяки посиленому захисту інтересів інвесторів та прав на інтелектуальну власність.

На даний момент ДІА.City нараховує вже 528 резидентів, включаючи 474 компанії, які приєдналися під час повномасштабної війни. Серед резидентів знаходяться відомі як українські, так і міжнародні компанії, такі як Reface, Roosh, Nokia, Visa, Kyivstar.Tech, Samsung, MacPaw, Ajax Systems та інші [13].

В результаті впровадження ДІА.City сприяє розвитку цифрової галузі по всій території України з метою залучення інвестицій та підвищення зайнятості за рахунок залучення талановитих працівників і розвитку освіти в галузі інформаційно-комунікаційних технологій.

### 2.3. Дослідження викликів та можливостей роботи ДІІ як трансферу технології у інші країни

Трансфер технологій – це процес передачі навичок, знань, методів виробництва, зразків виробництва і складових об'єктів технологій між урядами та іншими установами з метою забезпечення науково-технічного прогресу [39].

Розглянемо це на прикладі співробітництва із Естонією, яка наразі є одним із найкращих прикладів цифрової держави, яким керувалася Україна при створенні Міністерства цифрової трансформації. Іншими словами, Естонія стала наставником та партнером у побудові цифрового уряду в нашій державі. Одним з таких прикладів є проєкт «Трембіта».

Система «Трембіта» є платформою електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів, спрямованою на автоматизацію та технологічне забезпечення обміну даними між суб'єктами електронної взаємодії. Вона дозволяє здійснювати цей обмін на основі єдиних правил та протоколів під час надання електронних публічних послуг та виконання інших завдань, передбачених для них. Вона є ключовим складовим елементом інфраструктури, що забезпечує надання електронних послуг громадянам та бізнесу. Ця платформа забезпечує зручний уніфікований доступ до даних державних реєстрів. Базується система «Трембіта» на розробленій в Естонії платформі обміну даними X-ROAD, яка вважається фундаментом їхнього цифрового суспільства [40].

Український продукт отримання держпослуг став швидким та зручним і цікавим для експорту.

Характеристики системи Трембіта [40] :

- Система Трембіта — децентралізована. Це повністю розподілена відмовостійка система, використання якої не передбачає централізації даних і зміни їх власника.
- Одержання доступу до даних електронних інформаційних ресурсів різними установами здійснюється відповідно до заданих повноважень, що, у свою чергу, підвищує якість надання електронних публічних послуг громадянам та бізнесу.
- Створення взаємодій між інформаційними системами легке та уніфіковане, оскільки використовується єдиний набір правил та форматів.
- Високий рівень захищеності завдяки підписанню електронною печаткою та шифруванню всіх даних, що передаються, а також протоколюванню подій, контролю доступу до веб-сервісів і вжиттю заходів, спрямованих на протидію атакам типу «відмова у обслуговуванні».

З метою аналізу потенційних викликів та можливостей роботи ДІІ як трансферу технологій у інші країни проведемо SWOT-аналіз. Це

ефективний інструмент бізнес-планування, що використовується в бізнесі для формування стратегій. Потрібно проаналізувати: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози [26].

Першим кроком є створення матриці SWOT (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## SWOT-аналіз трансферу технологій ДІІ

Сильні сторони	Можливості
Налагоджена та перевірена технологічна платформа	Покращена впізнаваність бренду
Інновації у вигляді постійної адаптації	Міжнародна експансія
Сильна державна підтримка	Економічне зростання та стабільність країни-реципієнта
Слабкі сторони	Загрози
Обмежені ресурси	Ринкове середовище та конкуренція
Юридичні та нормативні відмінності країн	Проблеми конфіденційності даних
Обмежений досвід роботи на міжнародних ринках	Політична та економічна нестабільність

*Джерело: складено автором за відкритими даними*

Проаналізуємо більш детально кожний із факторів:

*1. Сильні сторони:*

– налагоджена та перевірена технологічна платформа ДІА є надійним фундаментом для успішного впровадження її технологій у країнах-реципієнтах з мінімальними ризиками;

– ДІА проявляє зацікавленість у інноваціях, постійно адаптуючи свої технології до змінних потреб і викликів економіко-політичного середовища;

– завдяки потужній державній підтримці в Україні, ДІА створює сприятливе середовище для успішного впровадження та підвищує ймовірність досягнення позитивних результатів.

*2. Слабкі сторони:*

– недостатні фінансові ресурси, людський потенціал і інфраструктура, які має ДІА в країні-реципієнті, можуть ускладнити зусилля з передачі технологій;

– наявність юридичних та нормативних різниць між країнами може створити складнощі та перешкоди у передачі технологій. Для виконання різноманітних нормативних вимог ДІА може потребувати місцевої підтримки, що вимагатиме значних зусиль та ресурсів;

– обмежений досвід на міжнародних ринках може ускладнити розуміння унікальної динаміки, культурних особливостей і вимог ринків різних країн.

### *3. Можливості:*

– підвищення усвідомленості про бренд завдяки успішному передаванню технологій. Пропонуючи ефективні рішення для актуальних проблем, ДІА може збільшити свою репутацію, залучити нових клієнтів і розширити свою присутність на ринку.

– міжнародна експансія: за допомогою передавання технологій в інші країни, ДІА може залучати нових клієнтів, досліджувати нові ринки та диверсифікувати свої потоки доходів, що в свою чергу збільшує її глобальний вплив.

– трансфер технологій від ДІІ може сприяти економічному зростанню та стабілізації країн-реципієнтів. Надаючи передові цифрові технології урядам та бізнесу, ДІА може стимулювати інновації, підвищувати продуктивність та сприяти сталому розвитку, що в результаті призводить до поліпшення економічних умов країни-реципієнта.

### *4. Загрози*

– присутність визнаних учасників і нових постачальників технологій може створити гостру конкуренцію, що вимагатиме від "ДІІ" диференціації її пропозицій та ефективного установлення позиції на ринку. Серед таких конкурентів можна відзначити OpenGov (які пропонують інноваційні платформи для бюджетування, фінансового менеджменту та іншого для державних установ, що допомагає урядам оптимізувати їхню діяльність); Zoho Corporation (компанія з розробки програмного забезпечення, яка надає цифрові інструменти для керування проектами та взаємодії з клієнтами та іншого);

– трансфер технологій передбачає обмін та використання даних, що

може породжувати занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки цих даних;

- передача технологій країнам, що переживають політичну та економічну нестабільність, пов'язана з ризиками та невизначеністю. Нестабільність може порушити бізнес-операції, запровадити регулятивні зміни або вплинути на фінансове середовище.

Другим кроком є перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На перетині рядків і стовпчиків SWOT-матриці проставляється оцінка значущості конкретної пари факторів (від 1 до 5), як з негативним впливом, так і позитивним. Перехресна оцінка факторів наведена у Додатку А. Результати оцінки представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Оцінка категорій SWOT-аналізу на підставі перехресного оцінювання

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Налагоджена та перевірена технологічна платформа	26	Обмежені ресурси	25
Інновації у вигляді постійної адаптації	24	Юридичні та нормативні відмінності країн	19
Сильна державна підтримка	22	Обмежений досвід роботи на міжнародних ринках	19
Можливості		Загрози	
Покращена впізнаваність бренду	15	Ринкове середовище та конкуренція	22
Міжнародна експансія	28	Проблеми конфіденційності даних	22
Економічне зростання та стабільність країни-реципієнта	24	Політична та економічна нестабільність	24

*Джерело: складено автором за відкритими даними*

Третій крок полягає у визначенні проблемного поля. Під пунктами проблемного поля розуміються конкретні заходи, які потрібно реалізувати в умовах функціонування підприємства. Кожна цифра відображає кількісну оцінку з попередньої таблиці. Аналіз проблемних полів виконано в Додатку Б.

Четвертий крок полягає у формулюванні проблем (тобто заходів) в таблиці 2.10. Оцінка кожної проблеми складається з суми експертних комбінацій сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Таблиця 2.10

Оцінка заходів, які мають бути закладені в основу трансферу технологій ДІІ

Проблеми та заходи	Оцінка
1	2
1. Збереження конкурентних переваг на переповненому ринку цифрових послуг.	9
2. Використання державної підтримки для отримання конкурентних переваг.	3
3. ДІА є новим проектом, і не має сталої репутації на міжнародному рівні, тож залучення достатньої кількості людських і фінансових ресурсів на початковому етапі не буде просто, тож необхідна грамотна маркетингова стратегія.	3
4. Відмінності між країною-донором та реципієнтом можуть обмежувати здатність ДІІ конкурувати з місцевими конкурентами.	2
5. Необхідно інвестувати в навчання кадрів про міжнародні ринки і конфіденційність даних, щоб зменшити існуючі ризики. Також співпрацювати з місцевими організаціями, щоб використовувати їхні знання ринку.	8
6. Уникати проблем конфіденційності даних завдяки інноваційному та адаптивному характеру ДІІ, а також підтримки держави.	9
7. Обмежені ресурси можуть стати перепорою в інвестування в необхідні технології або навчання для підвищення конфіденційності, ускладнюючи реакцію на зміну вимог до конфіденційності під час нестабільних періодів.	9
8. ДІІ необхідно визначити механізми передачі даних через кордон, які відповідають вимогам законодавства як країни джерела, так і країни призначення, зокрема використання схвалених систем передачі даних - Privacy Shield.	5
9. Пом'якшення політичної та економічної нестабільності у певних країнах шляхом передачі технологій ДІІ, які довели, що витримують таку нестабільність та сприяють стабілізації.	13
10. Без чіткого розуміння динаміки місцевого ринку ДІА може погано орієнтуватися та адаптуватися до мінливих політичних та економічних умов. Тож послуги локальної консалтингової фірми можуть підготувати її до загроз, пов'язаних з цим.	7
11. Трансфер технологій у інші країни може сприяти впізнаваності ДІІ у світі завдяки її чудовій репутації у створенні гнучкої і адаптивної цифрової держави.	6
12. Залучення державної підтримки для розповсюдження бренду у велику кількість країн.	3
13. Під загрозою здатність організації інвестувати в маркетинг і брендинг, проводити дослідження ринку, набувати необхідних талантів для успішного визнання бренду та міжнародної експансії. Необхідно заздалегідь стратегічно розподілити ресурси, встановив пріоритети використання доступних ресурсів для максимального збільшення потенціалу розповсюдження ДІІ.	8
14. Законодавчі та нормативні перешкоди можуть впливати на покращення впізнаваності бренду, впливаючи на права реклами, захист інтелектуальної власності, довіру споживачів і ризик судових суперечок.	1
15. Культурні нюанси відіграють вирішальну роль у впізнаваності бренду. Обмежений досвід вимагає інвестицій у дослідження ринку, розуміння поведінки споживачів і адаптації стратегій брендингу до вимог ринку.	2
16. Використання перевірених технологій, інновацій і державної підтримки з метою розширення діяльності за межами України та виходу на нові міжнародні ринки.	15

Продовження табл. 2.10

1	2
17. Передаючи технології країнам, які зазнають політичних та економічних катастроф, ДІА може сприяти їх відновленню та економічному зростанню, за допомогою сильної інноваційної та адаптивної характеристики компанії.	14
18. ДІА має ретельно орієнтуватися в обмежених ресурсах, щоб забезпечити успішне впровадження та довгострокову стійкість переданих технологій в економіку країни-реципієнта.	5
19. Зусилля зі спрощення та стандартизації регуляторів, створення ефективних механізмів вирішення суперечок і посилення захисту інтелектуальної власності можуть сприяти створенню сприятливого середовища для передачі технологій, міжнародної експансії та економічного зростання.	7
20. Створення різноманітної команди з міжнародним досвідом може підвищити здатність орієнтуватися в складнощах міжнародної експансії і мати вплив на економічний стан країни призначення.	6

*Джерело: складено автором за відкритими даними*

Отже, найвищу оцінку отримали такі заходи:

1. Використання відомих технологій, інновацій та державної підтримки для розширення діяльності за межами України та виходу на нові міжнародні ринки (15) - у контексті сильних сторін включає Налагоджену та перевірену технологічну платформу, Інновації, Сильну державну підтримку та можливості Міжнародної експансії;

2. Передача технологій країнам, які стикаються з політичними та економічними кризами, що сприяє їх відновленню та економічному зростанню, завдяки сильній інноваційній та адаптивній характеристиці компанії (14) - на перехресті сильних сторін, що включає Налагоджену та перевірену технологічну платформу, Інновації, Сильну державну підтримку, а також можливості Економічного зростання та стабілізації;

3. Зменшення політичної та економічної нестабільності у деяких країнах шляхом передачі технологій від ДІІ, що демонструють стійкість до такої нестабільності та сприяють стабілізації (13) - на перехресті сильних сторін, що включає Налагоджену та перевірену технологічну платформу, Інновації, Сильну державну підтримку, а також загрози політичної та економічної нестабільності в країні-реципієнті.

Варто зауважити, що всі сильні сторони ДІІ не лише взаємодоповнюють



одна одну, але й підсилюють їхній вплив на успіх трансферу технологій. Зрозуміло, що при поєднанні сильних сторін і можливостей можна очікувати позитивних результатів, проте в останньому пункті помічаємо, що навіть загрози можуть перетворюватися на можливості завдяки впливу сильних сторін ДІІ.

Щодо категорії найменшого впливу чи вірогідності, відзначається наступне:

1. Законодавчі та нормативні перешкоди можуть мати вплив на покращення впізнаваності бренду, впливаючи на права реклами, захист інтелектуальної власності, довіру споживачів і ризик судових суперечок (1) – у контексті слабкої сторони Юридичних та нормативних відмінностей країн та можливості – Покращення впізнаваності бренду;

2. Культурні нюанси відіграють ключову роль у впізнаваності бренду. Обмежений досвід вимагає інвестицій у дослідження ринку, розуміння поведінки споживачів і адаптації стратегій брендингу до вимог ринку (2) – в контексті слабкої сторони Обмеженого досвіду роботи на міжнародних ринках та можливості покращення впізнаваності бренду;

3. Відмінності між країною-донором та реципієнтом можуть обмежувати здатність ДІІ конкурувати з місцевими суперниками (2) – в контексті слабкої сторони Юридичних та нормативних відмінностей країн та загрози Ринкового середовища та конкуренції.

Розглянемо кожний випадок окремо. Перше проблемне поле (з найменшим впливом в розмірі - 1 бал) отримало таку низьку оцінку від автора через те, що ДІА є прикладом адаптації до середовища, в якому вона опиняється. Немає сумніву, що юридичний відділ ДІІ ознайомиться з усіма законами, що стосуються прав реклами та інтелектуальної власності, та не опиниться в такій ситуації, або швидко з неї вийде. Тим не менше, такий випадок може відбутися, тож перед трансфером технологій в інші країни під час підготовчо-організаційного етапу, необхідно ознайомитися з усіма регуляторними тонкощами у сфері маркетингу.

Друге проблемне поле включає в себе завдання з підвищення усвідомленості бренду на непройнятому ринку. Маркетингова група ДІІ, зібравши вражаючий досвід протягом років існування проекту, продемонструвала виняткові результати. Такий ризик, хоча й існує, вдається легко подолати за умови наявності в команді професіоналів, як у ДІІ.

Останнє проблемне поле, що знаходиться на кінці списку, стосується взаємодії Юридичних та нормативних відмінностей країн з загрозою ринкового середовища та потенційної конкуренції. При трансфері технологій через кордони існує багато нюансів, зокрема ті, що стосуються юридичних та нормативних відмінностей між країною-реципієнтом та країною-донором, особливо у контексті конкуренції з місцевими компаніями-аналогами. Встановлення співпраці у трансфері технологій з компанією, яка має власні регуляторні механізми та законодавство, ускладнює завдання. Таким чином, для того щоб інші країни обирали ДІО, важливо продовжувати інвестувати у свої сильні сторони, збільшуючи конкурентоспроможність і залишаючи потенційних клієнтів вірними ДІІ, а не її аналогам.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ДІА (скорочення від «Держава і я») — мобільний застосунок, електронний портал і бренд цифрової держави в Україні. Державне комерційне підприємство "ДІА" є установою, що базується на державній власності та входить до складу сфери управління Міністерства цифрової трансформації України, яке засноване у 2019 році.

Щодо характеристики та тенденцій ДІІ було розглянуто розширення послуг і зростання аудиторії користувачів, а також структуру, характерні риси й методи адаптації під сучасні перешкоди, які в собі несе цей проєкт Мінцифри.

Визначено, що ДІА в першу чергу сфокусована на потребах громадян і має за мету стати інструментом спрощення життя у будь-яких політико-економічних обставинах. Крім того, ДІА сприяє розвитку цифрової економіки в Україні, яка є ключовою складовою міжнародної економічної діяльності країни. Платформа пропонує різноманітні цифрові послуги, включаючи електронну комерцію, системи онлайн-платежів і цифрову перевірку особи, що може стимулювати розвиток цифрової економіки в Україні.

Обґрунтовано, що автоматизація бюрократичних процесів, таких як реєстрація бізнесу, розширення бізнесу, зміна виду діяльності призвела до економії часу та ресурсів підприємців. Збільшення кількості зареєстрованих ФОП і ТОВ демонструє позитивну реакцію громадян і стимулює дотримання податкового законодавства, створення робочих місць, отримання прибутку та сприяння інноваціям, що в свою чергу, збільшує внесок у економічний розвиток країни. Також ДІА відіграє важливу роль у залученні іноземних інвестицій та вирішує питання міграції вітчизняних талантів через таку ініціативу, як правовий режим ДІА.City. Це може відкрити нові можливості для розширення українського бізнесу на світовому ринку та підтримки міжнародної економічної діяльності.

Доведено, що важливим компонентом проєкту ДІА є ДІА.Освіта - платформа, що навчає користувачів цифровій грамотності, сприяючи цифровізації економіки та забезпечуючи рівні можливості для громадян різних класів, вікових груп та статей. Просування цифрової грамотності через ДІО розширює можливості громадян і позиціонує Україну як потенційного світового лідера цифрової трансформації.

У проведеному SWOT аналізі виділено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози трансферу технологій ДІІ в інші країни. Проаналізовано

впливовість цих факторів на успіх та виокремлено найвагоміші проблемні поля, а також найслабші. Крім цього, розглянуті існуючі випадки міжнародного співробітництва ДІІ з іншими країнами. Завдяки проведеному дослідженню виявлено, що вплив сильних сторін ДІІ набагато більш значущий ніж вплив слабких сторін. Визначено, що слабкі сторони можуть бути вирішеними завдяки сильним.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 3.1. Особливості економічного розвитку бізнесу в умовах цифровізації

Цифровізація економічних процесів – це процес впровадження цифрових технологій та інновацій в економіку для поліпшення продуктивності, конкурентоспроможності та сталості бізнесу та галузей. Саме тому представимо деякі особливості цього процесу:

Поява цифрової економіки приносить безліч переваг, особливо численні мультиплікаційні ефекти, коли всі виробничі ланцюги об'єднуються в єдину систему. У процесі переходу до цифрової економіки традиційні принципи ведення бізнесу та стандарти, пов'язані з інформаційними технологіями, маркетинговими комплексами, системами обліку та управління, зазнають значних змін. Важливо відзначити, що цифрова трансформація пропонує багато переваг для національного економічного розвитку. Новітні технології, інтелектуальні програми та інші інновації в цифровій економіці значно покращують якість обслуговування та допомагають вирішувати проблеми в різних сферах бізнесу. Цифрова трансформація економіки означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності, що веде до фундаментальних змін.

Перевагами від сучасних технологій для бізнесу є:

- автоматизація рутинної роботи людини, зокрема, у наповненні баз даних інформацією, отриманою з поточних документів, наприклад, товарних чи податкових накладних;
- можливість безперервної роботи комп'ютерної системи 24 години на добу, 7 днів на тиждень;
- економія на залученні додаткового персоналу під час збільшення обсягів роботи під час сезонних піків;

- використання комп'ютерних технологій для кращого прорахунку і налагодження процесів, що призводить до зниження вартості продукції для споживача;
- зменшення випадків шахрайства та підвищення рівня прозорості в бізнесі;
- зростання легкості і швидкості виконання багатьох операцій тощо.

У сучасних умовах цифрової трансформації спостерігається зміна підходів до ведення бізнесу. Виникає поняття повністю цифрових організацій, які протистоять традиційним, відомим як аналогові. Хоча у сучасному світі традиційні компанії все більше використовують можливості цифрових технологій, таких як комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, цифрові інфраструктури (телекомунікації, мережі), і впроваджують електронну комерцію. Деякі з них, щоб зберегти свої структури та стандартні схеми ведення бізнесу, впроваджують нові бізнес-одиниці, які спеціалізуються на цифрових технологіях та функціонують окремо від головної компанії. Такі організації створюють власні цифрові платформи, які можуть стати їх основним продуктом.

Цифрова організація означає перехід до цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів та наданні послуг. Однак в наукових дискусіях існує багато незгоджених поглядів на сутність, види і функції таких організацій. Перше питання виникає, коли треба визначити різницю між цифровими та оцифрованими організаціями. Фахівці вважають, що ведення бізнесу цифровою організацією вимагає створення платформи, яка автоматизує фінансові процеси, генерує звіти, автоматично відправляє їх у податкові органи і т.д., що зменшує кількість ручної праці та сприяє розвитку. Отже, правильно вважати, що цифровий бізнес передбачає створення нових, більш досконалих процесів за допомогою цифрових технологій та перебудову структури організації, тоді як оцифрований бізнес замінює лише аналогові процеси цифровими без суттєвих змін чи удосконалень. Цифрові організації завдяки цьому стають більш гнучкими та мобільними порівняно з іншими.

Щодо класифікації цифрових організацій, можна розділити їх на дві

основні категорії: повністю цифрові та частково цифрові. Повністю цифрові організації зразу працюють у цифровій формі й виробляють свої продукти у цифровому вигляді. Частково цифрові організації використовують цифрові технології у своїх виробничих процесах та лініях і виступають як цифрові споживачі та виробники (хоча існують ситуації, коли вони поєднують обидва аспекти).

Інший підхід до класифікації цифрових організацій вказує на три великі категорії: цифрові компанії, цифрові транснаціональні корпорації (ТНК) та цифрові мультинаціональні компанії (МНК). Фахівці вважають, що всі цифрові МНК можна розподілити на дві групи: фірми ІКТ (вони високотехнологічні і телекомунікаційні) та справжньо цифрові організації. Останні можна поділити на такі види: інтернет-платформи та компанії-постачальники цифрових рішень (їх бізнес пов'язаний з Інтернетом і вони функціонують у цифровому середовищі); компанії, які займаються електронною торгівлею та виробники цифрового контенту (вони використовують змішані бізнес-моделі, що включають як цифрові, так і фізичні компоненти, наприклад, доставку товарів та послуг).

Дослідження проведені відомими науковцями підтверджують твердження про те, що конкурентні переваги цифрових організацій охоплюють різні аспекти бізнесу, відомі як "цифрові опорні точки". Ці аспекти включають у себе зростання чистого прибутку та інших фінансових показників організації, підвищення якості продукції/послуг, рівня задоволеності клієнтів та включеності співробітників у бізнес-процеси організації, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, реалізація програм соціальної відповідальності, процесів інноваційного зростання при збалансованому інвестуванні та інші.

Ще однією думкою фахівців є те, що для досягнення конкурентних переваг сучасним цифровим організаціям необхідні "цифрові повороти", які сприятимуть розвитку їхньої цифрової зрілості. Серед актуальних поворотів можуть бути:

- 1) Інтеграція цифрових технологій, таких як Інтернет речей, роботизація й кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові

технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні й туманні обчислення, безпілотні й мобільні технології, біометричні технології, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн та інші. У цьому контексті конкурентною перевагою є постійна готовність організації до впровадження нових цифрових технологій.

2) Розробка та пропозиція цифрових продуктів, які включають нематеріальні активи або носії, що можуть бути реалізовані та поширені у мережі Інтернет без необхідності поповнення запасів, наприклад, MP3, PDF, відео, плагіни, шаблони тощо, є ще одним стратегічним напрямком. У цьому випадку конкурентні переваги організації включають низькі накладні витрати (товар не потребує зберігання), високу рентабельність (відсутність повторних витрат на товари), можливість автоматизації (миттєве виконання замовлень), гнучкість продуктів (комбінування безкоштовних продуктів із платним доступом до ексклюзивного цифрового контенту або ліцензією на використання цифрових продуктів), а також електронне навчання як майбутнє освіти та освітні продукти. Однак організації, які пропонують такі продукти, зіштовхуються з ризиками, включаючи можливість того, що споживачі знайдуть безкоштовну альтернативу, ризик піратства, несприятливу торговельну політику соціальних мереж, через які здійснюється продаж і так далі.

3) Використання цифрових бізнес-моделей, що проявляють ознаки інновацій, сприяє створенню цінності (ціннісної пропозиції) за допомогою цифрових технологій та у цифровому форматі, використовуючи цифрові канали зв'язку з клієнтами. Організація обирає модель, яка відповідає її бізнес-інтересам та меті. Існують кілька видів цифрових бізнес-моделей:

- Вільна модель: послуга пропонується безкоштовно, але отримана інформація про користувачів використовується для конкретного цільового спрямування.

- Фримієва модель: користувачі мають вільний доступ до базової версії продукту, проте для використання більше функцій або ресурсів вони можуть перейти на платну версію або передплату.



- Модель за запитом: дозволяє споживачам користуватися послугою протягом певного часу.

- Модель електронної комерції.

- Модель ринкового майданчику: продавці та покупці використовують платформу третьої сторони для торгівлі своїми товарами та послугами.

- Модель екосистеми.

- Модель доступу з правом власності: передбачає спільне використання, оренду продукту чи послуги без реального права власності за певний час.

- Модель досвіду: поєднання різних досвідів та створення нової клієнтоорієнтованої екосистеми.

- Модель передплати: користувачі отримують доступ до послуг, контенту, програмного забезпечення тощо на основі щомісячної/річної передплати.

- Модель із відкритим вихідним кодом: наприклад, програмне забезпечення, що є вільним для скачування.

- Прихована модель одержання доходу та інші.

4) Реалізація концепції "цифрових робочих місць" означає, що компанії мають використовувати цифрову трансформацію для синхронізації технологій, працівників та бізнес-процесів з метою підвищення ефективності та досягнення цілей організації. Цифрове робоче місце дозволяє задовольняти різні потреби бізнесу, забезпечуючи працівникам доступ до всіх цифрових інструментів, необхідних для повсякденної роботи, зокрема віддаленої. Воно має покращений інтерфейс, що забезпечує безшовне з'єднання між віртуалізованими робочими інструментами, соціальними мережами співробітників та основними бізнес-додатками. Крім того, цифрове робоче місце забезпечує централізовані засоби зв'язку, які сприяють спільній роботі онлайн і офлайн, включаючи електронну пошту, обмін повідомленнями та інструменти корпоративних соціальних мереж. З економічної точки зору впровадження цифрових робочих місць дозволяє оптимізувати витрати організації, покращити якість послуг та процесів, і підвищити ефективність праці. З управлінської точки зору створення цифрових робочих місць дозволяє здійснювати комплексний аналіз критично важливої

інформації за всіма напрямками діяльності фірми для прийняття стратегічних, довгострокових управлінських рішень.

5) Прогресування цифрових компетентностей і цифрового мислення серед працівників організацій є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. В сучасних організаціях з'являються посади, такі як головний цифровий директор (Chief Digital Officer - CDO), чиї ключові завдання полягають у перетворенні бізнес-процесів, продуктів та послуг організації в цифровий формат і забезпеченні клієнтам доступу до сервісів у цифровій формі. Крім того, співробітники цифрових організацій починають займати нові ролі, такі як Data Scientist (пошук оптимальних алгоритмів), Data Engineer (оброблення даних), Data Analyst (аналіз даних), Data Labeler (розмітка даних), Applied AI Engineer (використання готових алгоритмів штучного інтелекту), MLOps (автоматизація навчання моделей штучного інтелекту), Big Data Engineer (робота з великими даними), Data Strategist (стратегія компанії щодо роботи з даними).

б) Застосування біонічних процесів включає використання біологічних методів і структур, а також фізіологічних процесів для розроблення інженерних рішень і технологічних методів. Це призводить до створення біонічних організацій, які об'єднують нові технології, такі як хмарні сервіси, штучний інтелект тощо, з гнучкістю, адаптивністю та досвідом людей, щоб створити абсолютно нові рішення. Фахівці вбачають у біонічних організаціях можливість для традиційних компаній розвиватися й формувати конкурентні переваги.

Отже, в сучасному світі цифрові технології перевертають звичайний порядок речей і вимагають від людей нового типу мислення. У сучасній реальності людина повинна постійно враховувати нові технології та методи в своїй діяльності, щоб забезпечити конкурентоспроможність та розвиток організації, в якій вона працює. Це, в свою чергу, сприяє зростанню добробуту всього суспільства. [34, 18].

### 3.2. Розробка проєкту впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства

На сьогодні війна в Україні викликала численні труднощі для місцевого бізнесу. Поміж них можна виділити обмежені ресурси, низький попит, проблеми з логістикою, нестачу робочої сили, фінансів та сировини. Однак складні сучасні умови не повинні бути причиною для відмови від цифровізації. Навпаки, вони мають стимулювати цей процес, оскільки він має великі перспективи в майбутньому.

Цифровізація бізнесу можлива не тільки на початку його становлення, а й на більш пізніх етапах існування. При цьому підприємці і співробітники мають наступні переваги:

1. Поліпшення клієнтського досвіду – за допомогою відповідних технологій і інструментів вдається підтримувати максимально персоналізовану взаємодію з замовниками і клієнтами.
2. Гнучкість різних бізнес-процесів, а також їх прискорення.
3. Можливість використовувати інноваційні інструменти – хмарні технології, інструменти стратегії Mobile First і готові рішення значно полегшують роботу в різних сферах.
4. Можливість збирати, аналізувати і зберігати величезні обсяги інформації.

В цілому, цифрова трансформація може сприяти оптимізації у трьох ключових напрямках: управління документами (документообіг), аналіз даних та організаційна діяльність. По-перше, за допомогою соціальних мереж, рекламних кампаній та SSM просування, можна розширити географію бізнесу та збільшити його присутність на ринку. По-друге, впровадження цифрових технологій дозволяє ефективно керувати обмеженими ресурсами підприємства. Автоматизація процесів дозволяє зменшити кількість бізнес-процесів, робочих сил і витрат. По-третє, однією з ключових переваг є покращення комунікації з клієнтами. Програмні рішення дозволяють краще розуміти цільову аудиторію,

знаходити нові способи співпраці, а також аналізувати дані і вимоги споживачів за допомогою цифрових інструментів. Також важливо відзначити, що впровадження цифрових технологій сприяє ефективному управлінню вхідною та вихідною логістикою, а також дозволяє приймати управлінські рішення в режимі реального часу.

Далі представлено проєктні заходи щодо впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства.

1. Аналіз потреб та можливостей: Спільно з відділами підприємства визначити області, які потребують цифрової трансформації та можливості для впровадження нових технологій.

2. Постановка цілей і завдань: Визначити конкретні цілі, які планується досягти через цифровізацію, та встановити завдання для їх досягнення.

3. Вибір технологічних рішень: Обрати придатні цифрові рішення та технології відповідно до поставлених завдань та можливостей підприємства.

4. Розробка плану впровадження: Створити детальний план дій з чіткими кроками та відповідальними особами.

5. Ресурсне забезпечення: Забезпечити необхідні людські, фінансові та матеріальні ресурси для успішного впровадження проєкту.

6. Тестування та виправлення помилок: Провести тестування розроблених цифрових рішень та виправити виявлені помилки.

7. Тренінг та навчання персоналу: Провести навчальні заходи для персоналу з використання нових цифрових інструментів та технологій.

8. Впровадження в робочий процес: Запустити цифрові рішення та технології в роботу, забезпечивши їх правильну інтеграцію з існуючими процесами підприємства.

9. Моніторинг та оцінка результатів: Постійно відстежувати та оцінювати результати впровадження, внесення корективи, за необхідності.

10. Залучення зацікавлених сторін: Взаємодія зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників та партнерів, щодо впровадження цифрових рішень.

11. Інтеграція нових рішень з бізнес-стратегією: Забезпечення відповідності цифрових ініціатив стратегічним цілям та завданням підприємства.

12. Постійне вдосконалення та інновації: Створення культури постійного вдосконалення та інновацій, з метою забезпечення довгострокового успіху у цифровому середовищі.

План впровадження проєкту, з визначенням тривалості робіт та виконавців, структури і етапів впровадження представлено в табл. 3.1 та сітьовим графіком (рис. 3.1), який відображає схему роботи проєкту, зв'язок між етапами і стан завдань.

Таблиця 3.1

Календарний план пропонованого проєкту впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємства

Черговість	Номер роботи	Зміст роботи	Тривалість, дн.	Виконавець (посада)
1	2	3	4	5
	П	Початок	0	-
П	1	Аналіз потреб та можливостей: Спільно з відділами підприємства визначити області, які потребують цифрової трансформації та можливості для впровадження нових технологій.	15	Керівництво, відділи з розвитку, ІТ-відділ, фахівці з аналітики.
1	2	Постановка цілей і завдань: Визначити конкретні цілі, які планується досягти через цифровізацію, та встановити завдання для їх досягнення.	18	Керівництво, проєктний офіс, менеджери з проєктів.
2	3	Вибір технологічних рішень: Обрати придатні цифрові рішення та технології відповідно до поставлених завдань та можливостей підприємства.	12	Технічні спеціалісти, консультанти з ІТ.
3	4	Розробка плану впровадження: Створити детальний план дій з чіткими кроками та відповідальними особами.	20	Проєктний офіс, менеджери проєктів, керівництво.
4	5	Ресурсне забезпечення: Забезпечити необхідні людські, фінансові та матеріальні ресурси для успішного впровадження проєкту.	12	Відділ кадрів, фінансовий відділ, закупівельний відділ.
4	6	Тестування та виправлення помилок: Провести тестування розроблених цифрових рішень та виправити виявлені помилки.	16	Тестувальники, розробники, ІТ-фахівці.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
4	7	Тренінг та навчання персоналу: Провести навчальні заходи для персоналу з використання нових цифрових інструментів та технологій.	25	Відділ навчання, тренери, експерти з ІТ
5,6,7	8	Впровадження в робочий процес: Запустити цифрові рішення та технології в роботу, забезпечивши їх правильну інтеграцію з існуючими процесами підприємства.	15	ІТ-фахівці, менеджери з проєктів, відділ розвитку бізнесу
8	9	Моніторинг та оцінка результатів: Постійно відстежувати та оцінювати результати впровадження, внесення корективи, за необхідності.	7	Аналітики, керівництво, відділ контролю якості.
8	10	Залучення зацікавлених сторін: Взаємодія зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників та партнерів, щодо впровадження цифрових рішень.	15	Менеджери зі зв'язків з громадськістю, відділ маркетингу, керівництво
9,10	11	Інтеграція нових рішень з бізнес-стратегією: Забезпечення відповідності цифрових ініціатив стратегічним цілям та завданням підприємства.	12	Керівництво, стратегічні консультанти
11	12	Постійне вдосконалення та інновації: Створення культури постійного вдосконалення та інновацій, з метою забезпечення довгострокового успіху у цифровому середовищі.	15	Керівництво
13	К	Кінець	0	-

Джерело: складено автором

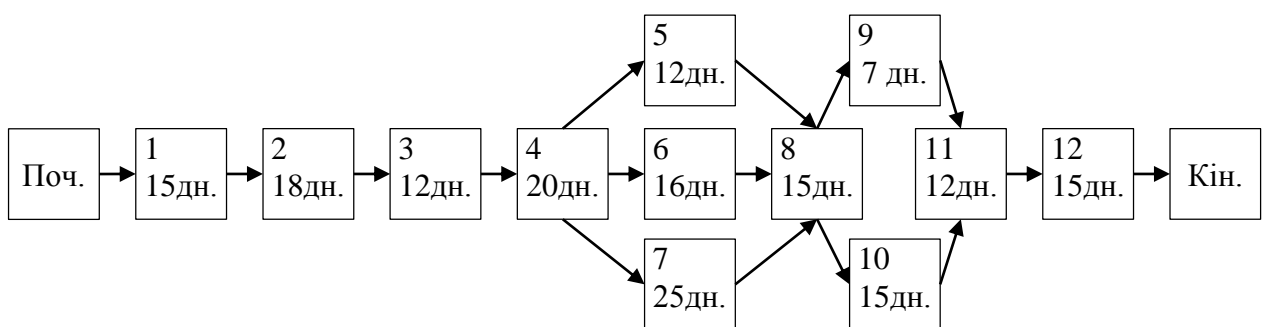


Рисунок 3.1 – Сітьовий графік проєкту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьової моделі (сітьового графіка) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Основні параметри сітьової моделі

Черговість	Номер роботи	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Трп	Час раннього закінчення роботи, Трз	Час пізнього початку роботи, Тпп	Час пізнього закінчення роботи, Тпз	Повний резерв часу, R
-	П	0	0	0	0	0	0
П	1	15	0	15	0	15	0
1	2	18	15	33	15	33	0
2	3	12	33	45	33	45	0
3	4	20	45	65	45	65	0
4	5	12	65	77	78	90	13
4	6	16	65	81	74	90	9
4	7	25	65	90	65	90	0
5,6,7	8	15	90	105	90	105	0
8	9	7	105	112	113	120	8
8	10	15	105	120	105	120	0
9,10	11	12	120	132	120	132	0
11	12	15	132	147	132	147	0
12	К	0	147	147	147	147	0

Джерело: складено автором

Розрахуємо можливі шляхи проєкту

$$L_1[1,2,3,4,5,8,9,11,12] = 15+18+12+20+12+15+7+12+15 = 126 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,3,4,5,8,10,11,12] = 15+18+12+20+12+15+15+12+15 = 134 \text{ дні};$$

$$L_3[1,2,3,4,6,8,9,11,12] = 15+18+12+20+16+15+7+12+15 = 130 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,3,4,6,8,10,11,12] = 15+18+12+20+16+15+15+12+15 = 138 \text{ днів};$$

$$L_5[1,2,3,4,7,8,9,11,12] = 15+18+12+20+25+15+7+12+15 = 139 \text{ днів};$$

$$L_6[1,2,3,4,7,8,10,11,12] = 15+18+12+20+25+15+15+12+15 = 147 \text{ днів};$$

Критичний шлях (тривалість) проєкту  $L_{кр} = L_6 = 147$  днів.

### 3.3. Економічне обґрунтування проєкту

Після проведених розрахунків необхідно оцінити роботи проєкту у грошовому еквіваленті, вартість роботи при нормальному режимі та прискореному режимі, розрахунки приведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

## Бюджет проекту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Граничний грошовий запас $k$ , грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Початкова вартість, грн.	Час скорочення виконання роботи, днів	Вартість прискорена, грн.	
1	15	10 200	15	10 200	0
2	18	13 104	16	14 560	728
3	12	5 472	11	5 928	456
4	20	14 560	18	16 016	728
5	12	7 680	12	7 680	0
6	16	6 528	16	6 528	0
7	25	11 400	25	11 400	0
8	15	6 120	14	6 528	408
9	7	2 240	7	2 240	0
10	15	6 840	15	6 840	0
11	12	4 320	12	4 320	0
12	15	3 360	15	3 360	0
$\Sigma$	147	91 824	141	95 600	X

*Джерело: складено автором*

Оптимізація проекту. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьової моделі:

- критичний шлях  $L_6 = 147$  днів;
- підкритичні шляхи  $L_5 = 139$  днів;
- тривалість проекту  $T = 147$  днів;
- загальні витрати на проєкт  $C = 91\,824$  грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 2:

- грошовий запас:  $k = 728$  грн./день;
- межа скорочення:  $Z = 18 - 16 = 2$  дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами:  $\Delta T = 147 - 139 = 8$  днів.

Скорочуємо роботу 2 на  $\min(Z; \Delta T) = 2$  дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.2):

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,3,4,5,8,9,11,12] = 15 + 16 + 12 + 20 + 12 + 15 + 7 + 12 + 15 = 124 \text{ дні};$$

$$L_2[1,2,3,4,5,8,10,11,12] = 15 + 16 + 12 + 20 + 12 + 15 + 15 + 12 + 15 = 132 \text{ дні};$$



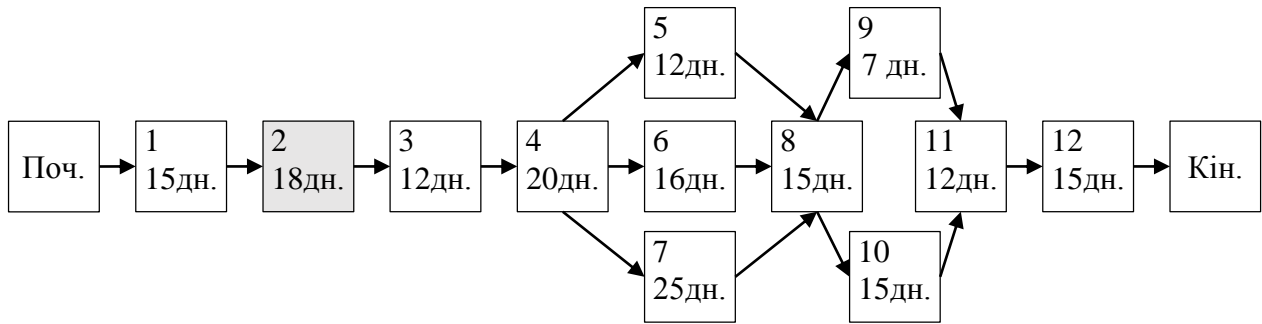


Рисунок 3.2 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 2 дні.

Джерело: складено автором

$$L_3[1,2,3,4,6,8,9,11,12] = 15+16+12+20+16+15+7+12+15 = 128 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,3,4,6,8,10,11,12] = 15+16+12+20+16+15+15+12+15 = 136 \text{ днів};$$

$$L_5[1,2,3,4,7,8,9,11,12] = 15+16+12+20+25+15+7+12+15 = 137 \text{ днів};$$

$$L_6[1,2,3,4,7,8,10,11,12] = 15+16+12+20+25+15+15+12+15 = 145 \text{ днів};$$

- критичний шлях  $L_6 = 145$  днів;

- підкритичні шляхи  $L_5 = 137$  днів;

- нова тривалість проєкту  $T = 147$  днів;

- витрати на роботу 2 зросли на  $2 \cdot 728 = 1456$  грн.;

- загальні витрати на проєкт  $C = 91\,824 + 1456 = 93\,280$  грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 3:

- грошовий запас:  $k = 456$  грн./день;

- межа скорочення:  $Z = 12 - 11 = 1$  день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами:  $\Delta T = 145 - 137 = 8$  днів.

Скорочуємо роботу 3 на  $\min(Z; \Delta T) = 1$  день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.3):

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,3,4,5,8,9,11,12] = 15+16+11+20+12+15+7+12+15 = 123 \text{ дні};$$

$$L_2[1,2,3,4,5,8,10,11,12] = 15+16+11+20+12+15+15+12+15 = 131 \text{ дні};$$

$$L_3[1,2,3,4,6,8,9,11,12] = 15+16+11+20+16+15+7+12+15 = 127 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,3,4,6,8,10,11,12] = 15+16+11+20+16+15+15+12+15 = 135 \text{ днів};$$

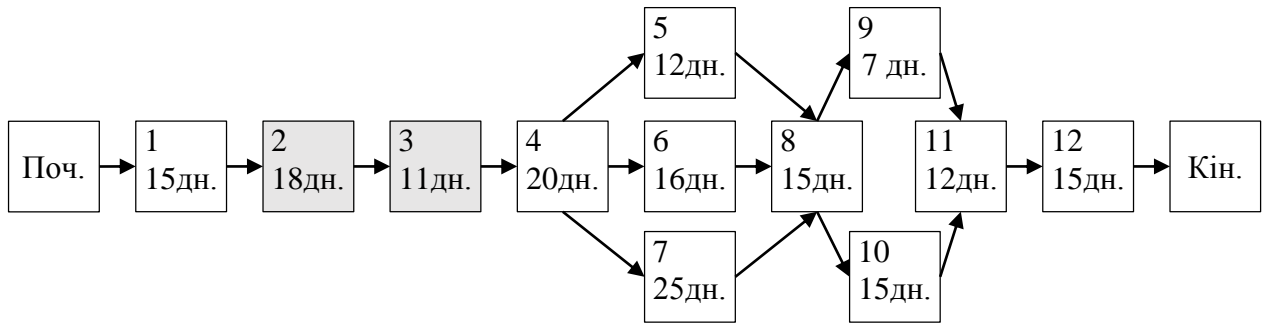


Рисунок 3.3 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 3 дні.

Джерело: складено автором

$$L_5[1,2,3,4,7,8,9,11,12] = 15+16+11+20+25+15+7+12+15 = 136 \text{ днів};$$

$$L_6[1,2,3,4,7,8,10,11,12] = 15+16+11+20+25+15+15+12+15 = 144 \text{ дні};$$

- критичний шлях  $L_6 = 144$  дні;

- підкритичні шляхи  $L_5 = 136$  днів;

- нова тривалість проєкту  $T = 144$  дні;

- витрати на роботу 3 зросли на  $1 \cdot 456 = 456$  грн.;

- загальні витрати на проєкт  $C = 93\,280 + 456 = 93\,736$  грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 4:

- грошовий запас:  $k = 728$  грн./день;

- межа скорочення:  $Z = 20 - 18 = 2$  дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами:  $\Delta T = 144 - 136 = 8$  днів.

Скорочуємо роботу 4 на  $\min(Z; \Delta T) = 2$  дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.4):

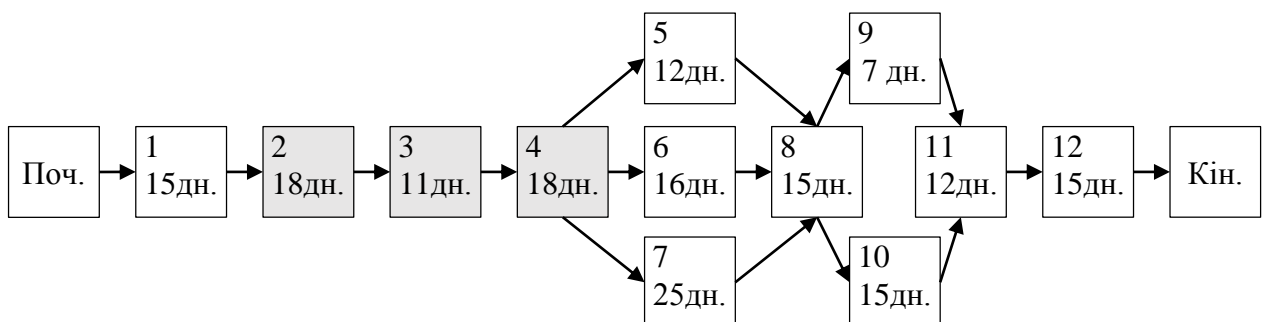


Рисунок 3.4 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 5 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:

$$L_1[1,2,3,4,5,8,9,11,12] = 15+16+11+18+12+15+7+12+15 = 121 \text{ день};$$

$$L_2[1,2,3,4,5,8,10,11,12] = 15+16+11+18+12+15+15+12+15 = 129 \text{ днів};$$

$$L_3[1,2,3,4,6,8,9,11,12] = 15+16+11+18+16+15+7+12+15 = 125 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,3,4,6,8,10,11,12] = 15+16+11+18+16+15+15+12+15 = 133 \text{ дні};$$

$$L_5[1,2,3,4,7,8,9,11,12] = 15+16+11+18+25+15+7+12+15 = 134 \text{ дні};$$

$$L_6[1,2,3,4,7,8,10,11,12] = 15+16+11+18+25+15+15+12+15 = 142 \text{ дні};$$

- критичний шлях  $L_6 = 142$  дні;

- підкритичні шляхи  $L_5 = 134$  дні;

- нова тривалість проекту  $T = 142$  дні;

- витрати на роботу 4 зросли на  $2 \cdot 728 = 1456$  грн.;

- загальні витрати на проект  $C = 93\,736 + 1456 = 95\,192$  грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 8:

- грошовий запас:  $k = 408$  грн./день;

- межа скорочення:  $Z = 15 - 14 = 1$  день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами:  $\Delta T = 142 - 134 = 8$  днів.

Скорочуємо роботу 8 на  $\min(Z; \Delta T) = 1$  день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.5):

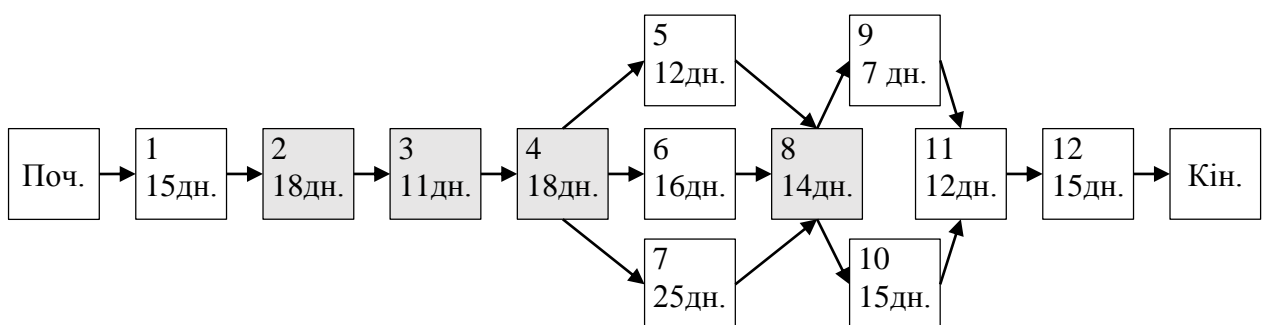


Рисунок 3.5 – Сітьова модель після скорочення проекту на 6 днів.

*Джерело: складено автором*

- шляхи нового проекту:

$$L_1[1,2,3,4,5,8,9,11,12] = 15+16+11+18+12+14+7+12+15 = 120 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,3,4,5,8,10,11,12] = 15+16+11+18+12+14+15+12+15 = 128 \text{ днів};$$

- $L_3[1,2,3,4,6,8,9,11,12] = 15+16+11+18+16+14+7+12+15 = 124$  дні;  
 $L_4[1,2,3,4,6,8,10,11,12] = 15+16+11+18+16+14+15+12+15 = 132$  дні;  
 $L_5[1,2,3,4,7,8,9,11,12] = 15+16+11+18+25+14+7+12+15 = 133$  дні;  
 $L_6[1,2,3,4,7,8,10,11,12] = 15+16+11+18+25+14+15+12+15 = 141$  день;
- критичний шлях  $L_6 = 141$  день;
  - підкритичні шляхи  $L_5 = 133$  дні;
  - нова тривалість проєкту  $T = 141$  день;
  - витрати на роботу 8 зросли на  $1 \cdot 408 = 408$  грн.;
  - загальні витрати на проєкт  $C = 95\,192 + 408 = 95\,600$  грн.

Всі заплановані скорочення робіт на критичному шляху проведено. Тривалість проєкту після прискорення робіт складе 141 день. За рахунок використання праці в понаднормовий час бюджет проєкту збільшиться до 95 600 грн. Результати оптимізації зображено на графіку (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Результати оптимізації проєкту за часом

*Джерело: складено автором*

Пропонується застосування проєкту без прискорення робіт, згідно запланованого графіку.

Розв'язання ситуації у комп'ютерній системі управління проєктами Microsoft Office Project представлено в Додатках В-К.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Визначено, що цифровий бізнес передбачає створення нових, більш досконалих процесів за допомогою цифрових технологій та перебудову структури організації, тоді як оцифрований бізнес замінює лише аналогові процеси цифровими без суттєвих змін чи удосконалень. Цифрові організації завдяки цьому стають більш гнучкими та мобільними порівняно з іншими.

Щодо класифікації цифрових організацій, можна розділити їх на дві основні категорії: повністю цифрові та частково цифрові. Повністю цифрові організації зразу працюють у цифровій формі й виробляють свої продукти у цифровому вигляді. Частково цифрові організації використовують цифрові технології у своїх виробничих процесах та лініях і виступають як цифрові споживачі та виробники (хоча існують ситуації, коли вони поєднують обидва аспекти).

Доведено, що в сучасному світі цифрові технології перевертають звичайний порядок речей і вимагають від людей нового типу мислення. У сучасній реальності людина повинна постійно враховувати нові технології та методи в своїй діяльності, щоб забезпечити конкурентоспроможність та розвиток організації, в якій вона працює. Це, в свою чергу, сприяє зростанню добробуту всього суспільства.

За результатами дослідження розроблено проєкт впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємств, який розрахований на 147 днів. Загальні витрати на проєкт складатимуть 91 824 грн. Так як запропонований проєкт не прив'язаний до конкретного підприємства, вартість робіт, тривалість самого проєкту та перелік виконавців може змінюватись в залежності від розміру організації/підприємства, фінансових можливостей, форми господарювання чи галузі. Виконавцями можуть бути як співробітники організації/підприємства, так і запрошені спеціалісти ззовні.

Після оптимізації проєкту за часом, його тривалість скоротиться до 141 дня, при цьому вартість виконуваних робіт збільшиться та становитиме 95 600 грн. за рахунок використання праці виконавців у понаднормований час. Пропонується застосування проєкту без прискорення робіт, згідно запланованого графіку.

## ВИСНОВКИ

Цифрова економіка є інноваційною та динамічною галуззю економіки, яка ґрунтується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери економічної діяльності та життєдіяльності суспільства. Це сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності окремих компаній, економіки в цілому, а також рівня життя населення.

Визначено, що основною метою цифровізації економіки науковці визначають перебудову виробництва, зростання гнучкості та пристосованості до змін ринкових умов, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності держави у світі цифрових технологій.

Обґрунтовано, що впровадження та розвиток системи електронного бізнесу в Україні є важливим кроком у розвитку економіки країни. Для ефективного функціонування та поширення електронного бізнесу необхідне удосконалення регуляторної бази, розробка єдиних правил для здійснення електронних операцій, що відповідають міжнародним стандартам із залученням науковців, експертів та бізнес-спільноти.

Доведено необхідність вирішення проблеми зі створення надійної інфраструктури електронного бізнесу, що базується на забезпеченні високошвидкісного доступу до Інтернету та підтримці кібербезпеки. Критичною є підготовка фахівців з електронного бізнесу, і українська освітня система повинна забезпечити належну підготовку фахівців, які вмітимуть створювати та підтримувати електронний бізнес.

Показано, що впровадження електронного бізнесу в Україні має безсумнівні позитивні наслідки. Це виявляється у зниженні витрат та підвищенні ефективності бізнес-процесів компаній, у створенні та розвитку нових ринків і можливостей для бізнесу, а також у активізації господарської діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Завдяки електронному бізнесу підприємства можуть ефективно використовувати маркетингові дослідження,

аналізувати ринок, оперативно реагувати на зміни в попиті та пропозиції, а також збільшувати обсяги продажу та забезпечувати доступність своїх товарів і послуг для споживачів.

Забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки передбачає якісне покриття Інтернетом, навчання висококваліфікованих фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, розбудову сучасної цифрової інфраструктури та активний розвиток цифрових сервісів.

Підтверджено, що ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці є їхня здатність швидко адаптуватися до інформаційних технологій, створювати нові цифрові продукти та оперативно відповідати на запити споживачів. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу стає невід'ємною складовою його подальшого розвитку в умовах висококонкурентних ринків, карантинних обмежень спричинених пандемією, продовженням дії воєнного стану тощо.

ДІЯ (скорочення від «Держава і я») — мобільний застосунок, електронний портал і бренд цифрової держави в Україні. Державне комерційне підприємство "ДІЯ" є установою, що базується на державній власності та входить до складу сфери управління Міністерства цифрової трансформації України, яке засноване у 2019 році.

Щодо характеристики та тенденцій ДІІ було розглянуто розширення послуг і зростання аудиторії користувачів, а також структуру, характерні риси й методи адаптації під сучасні перешкоди, які в собі несе цей проєкт Мінцифри.

Визначено, що ДІЯ в першу чергу сфокусована на потребах громадян і має за мету стати інструментом спрощення життя у будь-яких політико-економічних обставинах. Крім того, ДІЯ сприяє розвитку цифрової економіки в Україні, яка є ключовою складовою міжнародної економічної діяльності країни. Платформа пропонує різноманітні цифрові послуги, включаючи електронну комерцію, системи онлайн-платежів і цифрову перевірку особи, що може стимулювати розвиток цифрової економіки в Україні.



Обґрунтовано, що автоматизація бюрократичних процесів, таких як реєстрація бізнесу, розширення бізнесу, зміна виду діяльності призвела до економії часу та ресурсів підприємців. Збільшення кількості зареєстрованих ФОП і ТОВ демонструє позитивну реакцію громадян і стимулює дотримання податкового законодавства, створення робочих місць, отримання прибутку та сприяння інноваціям, що в свою чергу, збільшує внесок у економічний розвиток країни. Також ДІА відіграє важливу роль у залученні іноземних інвестицій та вирішує питання міграції вітчизняних талантів через таку ініціативу, як правовий режим ДІА.City. Це може відкрити нові можливості для розширення українського бізнесу на світовому ринку та підтримки міжнародної економічної діяльності.

Доведено, що важливим компонентом проекту ДІА є ДІА.Освіта - платформа, що навчає користувачів цифровій грамотності, сприяючи цифровізації економіки та забезпечуючи рівні можливості для громадян різних класів, вікових груп та статей. Просування цифрової грамотності через ДІО розширює можливості громадян і позиціонує Україну як потенційного світового лідера цифрової трансформації.

У проведеному SWOT аналізі виділено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози трансферу технологій ДІІ в інші країни. Проаналізовано впливовість цих факторів на успіх та виокремлено найвагоміші проблемні поля, а також найслабші. Крім цього, розглянуті існуючі випадки міжнародного співробітництва ДІІ з іншими країнами. Завдяки проведеному дослідженню виявлено, що вплив сильних сторін ДІІ набагато більш значущий ніж вплив слабких сторін. Визначено, що слабкі сторони можуть бути вирішеними завдяки сильним.

Визначено, що цифровий бізнес передбачає створення нових, більш досконалих процесів за допомогою цифрових технологій та перебудову структури організації, тоді як оцифрований бізнес замінює лише аналогові процеси цифровими без суттєвих змін чи удосконалень. Цифрові організації

завдяки цьому стають більш гнучкими та мобільними порівняно з іншими.

Щодо класифікації цифрових організацій, можна розділити їх на дві основні категорії: повністю цифрові та частково цифрові. Повністю цифрові організації зразу працюють у цифровій формі й виробляють свої продукти у цифровому вигляді. Частково цифрові організації використовують цифрові технології у своїх виробничих процесах та лініях і виступають як цифрові споживачі та виробники (хоча існують ситуації, коли вони поєднують обидва аспекти).

Доведено, що в сучасному світі цифрові технології перевертають звичайний порядок речей і вимагають від людей нового типу мислення. У сучасній реальності людина повинна постійно враховувати нові технології та методи в своїй діяльності, щоб забезпечити конкурентоспроможність та розвиток організації, в якій вона працює. Це, в свою чергу, сприяє зростанню добробуту всього суспільства.

За результатами дослідження розроблено проєкт впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у веденні бізнес-процесів підприємств, який розрахований на 147 днів. Загальні витрати на проєкт складатимуть 91 824 грн. Так як пропонується проєкт не прив'язаний до конкретного підприємства, вартість робіт, тривалість самого проєкту та перелік виконавців може змінюватись в залежності від розміру організації/підприємства, фінансових можливостей, форми господарювання чи галузі. Виконавцями можуть бути як співробітники організації/підприємства, так і запрошені спеціалісти ззовні.

Після оптимізації проєкту за часом, його тривалість скоротиться до 141 дня, при цьому вартість виконуваних робіт збільшиться та становитиме 95 600 грн. за рахунок використання праці виконавців у понаднормований час. Пропонується застосування проєкту без прискорення робіт, згідно запланованого графіку.

В цілому, цифрова трансформація може сприяти оптимізації у трьох ключових напрямках: управління документами (документообіг), аналіз даних та організаційна діяльність. По-перше, за допомогою соціальних мереж, рекламних

кампаній та SSM просування, можна розширити географію бізнесу та збільшити його присутність на ринку. По-друге, впровадження цифрових технологій дозволяє ефективно керувати обмеженими ресурсами підприємства. Автоматизація процесів дозволяє зменшити кількість бізнес-процесів, робочих сил і витрат. По-третє, однією з ключових переваг є покращення комунікації з клієнтами. Програмні рішення дозволяють краще розуміти цільову аудиторію, знаходити нові способи співпраці, а також аналізувати дані і вимоги споживачів за допомогою цифрових інструментів. Також важливо відзначити, що впровадження цифрових технологій сприяє ефективному управлінню вхідною та вихідною логістикою, а також дозволяє приймати управлінські рішення в режимі реального часу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 69% ФОПів зареєстрували у «ДІІ», а нових бізнесів з'явилося на третину менше // Аналітика Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/news/content/69-fopiv-ukraintsi-zareiestruvaly-u-dii-a-novykh-biznesiv-ziavylos-na-tretynu-menshe-doslizhennia-v-483047> (дата звернення: 30.12.2023 р.).
2. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$) – Ukraine. // World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2021&locations=UA&start=2017>. (дата звернення: 15.01.2024 р.).
3. Shkarlet S. M. Basic descriptors of the information economy development / S. M. Shkarlet, M. V. Dubyna, A. V. Tarasenko // Науковий вісник Полісся. – 2017. – № 3 (11), ч. 1. – С. 8-15.
4. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York ; Monreal: McGraw Hill, 1995. – 432 p., с. 29
5. The ICT sector in economic development of the countries of Eastern Europe: a comparative analysis / Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Yu., Krylov D., Tochylna Yu. // WSEAS Transactions on Business and Economics. – 2022. – Vol. 19. – Pp. 169-185.
6. Автоматична реєстрація ФОП. // Офіційний сайт ДІА. URL: <https://diia.gov.ua/services/reustraciya-fop>. (дата звернення: 10.01.2024 р.).
7. Бабич А. ДІА.City. Навіщо ІТ-ринку англійське право? // Офіційний сайт юридичної фірми Aequo. URL: <https://aequo.ua/analytics/diya-city-navisho-it-rinku-anglijske-pravo>. (дата звернення: 15.01.2024 р.).
8. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
9. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, послуг хмарних обчислень,

робототехніки. URL: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 25.12.2023 р.).

10. Вовк В. Ю. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України. *Sciences of Europe*. 2020. № 51. С. 15-24.

11. Державні послуги онлайн URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.12.2023 р.).

12. Деєва Н.Е., Делейчук В.В. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Київ: Молодий вчений, 2018. С. 670

13. ДІЯ.City – свобода і можливості ІТ бізнесу // Офіційна сторінка ДІЯ.City. URL: <https://city.diia.gov.ua/>. (дата звернення: 15.01.2024 р.).

14. Договір конвертованої позики в ІТ. Нюанси оподаткування ДІЯ.Сіті // Правова допомога. URL: <https://pravdop.com/ua/publications/praktiki-kompanii/dogovor-konvertirovannogo-zauma-v-t-nyuansi-nalogooblozheniya-v-diya-siti-10-2022-148/>. (дата звернення: 15.01.2024 р.).

15. Жураковський Б. Ю., Зенів І. О. (2021). Технології інтернету речей: навч. посіб. КПІ ім. Ігоря Сікорського, Київ, Україна.

16. Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г.Т. Карчева, Д.В. Огородня, В.А. Опенько // Фінансовий простір. – 2017. – № 3. – С. 13-23.

17. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі / С.В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 6. – С. 105-112.

18. Конкурентні переваги та конкурентоспроможність цифрових підприємств. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Tsyfrovizatsiya21/Part\\_15.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Tsyfrovizatsiya21/Part_15.pdf) (дата звернення: 25.12.2023 р.).

19. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01> (дата звернення: 25.12.2023 р.).

20. Краус К. М., Краус Н. М., Осецький В. Л. (2021). Шерингова

економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. Ефективна економіка. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8786> (дата звернення: 25.12.2023 р.).

21. Краус Н.М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій / Н.М. Краус, К.М. Краус // Інтелект XXI. – 2018. – № 1. – С. 211-214.

22. Кулинич М.Б. Тенденції становлення циф-рової економіки в глобальному економічному про-сторі / М.Б. Кулинич // Modern economics. – 2019. – № 16. – С. 57-63.

23. Марусей Т. В. (2018). Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. Економіка і суспільство. Вип. 14. С. 1011–1015. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf) (дата звернення: 25.12.2023 р.).

24. Мисник Н. Чим відрізняється гіг-контракт від договору з ФОП? // інформаційно-аналітичний центр ЛІГА. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/analytics/208911\\_chem-otlichaetsya-gig-kontrakt-ot-dogovora-s-flp](https://jurliga.ligazakon.net/ru/analytics/208911_chem-otlichaetsya-gig-kontrakt-ot-dogovora-s-flp). (дата звернення: 10.12.2023 р.).

25. Науменкова С. В., Міщенко С. В. (2010). Ринок фінансових послуг: навч. посіб. Київ: Знання.

26. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами // eSputnik. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>. (дата звернення: 2.01.2024р.)

27. Опціон як механізм мотивації співробітників ІТ-сфери // Правова допомога. URL: <https://pravdop.com/ua/publications/praktiki-kompanii/opcion-kak-mehanizm-motivacii-sotrudnikov-it-sferi-10-2022-148/>. (дата звернення: 15.01.2024 р.).

28. Офіційна сторінка Державне комерційне підприємство "ДІЯ". URL: <https://se.diia.gov.ua/about-company> (дата звернення: 25.12.2023 р.).

29. Полатайко М. Як законопроект «ДІЯ.City» вплине на українську ІТ-

сферу: плюси та мінуси // Business consulting academy. URL: <https://www.bca.education/yak-zakonoproekt-diya-city-vpline-na-ukrayinsku-it-sferu-plyusi-ta-minusi/> (дата звернення: 15.01.2024 р.).

30. Понад 30 послуг у ДІІ та розвиток Defence Tech: головні досягнення Мінцифри за 2023 рік <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-30-posluh-u-dii-ta-rozvytok-defence-tech-holovni-dosiahnennia-mintsyfyry-za-2023-rik>

31. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Мінфін. Веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 21.01.2024).

32. Пуцентейло П.Р. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки / П.Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк // Інноваційна економіка. 2018. № 5-6 (75). С. 131–143.

33. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи /М.В. Руденко // Економіка та держава. – 2018. – № 11. – С. 61-65, с. 62

34. Слобода А. О., Скоробогатова Н. Є. Аналіз впливу цифрової економіки на конкурентні переваги країни. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205846> (дата звернення: 25.12.2023 р.).

35. Страхарчук В., Страхарчук А. (2012), Концептуальні засади електронного банківського бізнесу. Молодь і ринок. № 4 (87). С.59–64.

36. Тардаскіна Т. М., Стрельчук Є. М., Терешко Ю. В. (2011). Електронна комерція: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова.

37. Тимошенко З.І. Цифрова економіка: теоретичний і практичний аспекти формування розвитку / З.І. Тимошенко, Л.А. Кургузенкова, Д.І. Касьянко // Економіка і управління. –2019. – № 3. – С. 20-27.

38. Товариство з Обмеженою Відповідальністю // Юридична енциклопедія / ред. Ю. С. Шемшученко. Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998—2004

39. Трансфер технологій // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Трансфер\\_технологій](https://uk.wikipedia.org/wiki/Трансфер_технологій) (дата звернення:

20.01.2024 р.).

40. Трембіта. Про систему. URL: <https://trembita.gov.ua/about> (дата звернення: 15.01.2024 р.).

41. Федоров М. У 2023 році українці відкрили через "ДІЮ" понад 229 тисяч ФОПів <https://suspilne.media/657222-u-2023-roci-ukrainci-vidkrili-cerez-diu-ponad-229-tisac-fopiv-fedorov/>

42. Чмерук Г.Г. Цифрова економіка як окремих сектор національної економіки держави / Г.Г. Чмерук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 27(2). – С. 92-97.

43. Шкригун Ю. О. (2020). “Електронний бізнес”, “електронна комерція” та “електронна торгівля”: відмінності й особливості. Управління економікою: теорія та практика. С. 312–325, URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/180444/20-Shkrygun.pdf?sequence=1> (дата звернення: 25.12.2023 р.).

44. Штець Т.Ф. Дослідження концептуальних характеристик сектора цифрової економіки / Т.Ф. Штець // Бізнес Інформ. – 2019. – № 3. – С. 91-95.

45. Якушко І. В. Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління. 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05> (дата звернення: 20.12.2023).



# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Перехресна оцінка SWOT аналізу трансферу технологій ДІІ

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		Налагоджена та перевірена технологічна платформа	Інновації у вигляді постійної адаптації	Сильна державна підтримка	Обмежені ресурси	Юридичні та нормативні відмінності	Обмежений досвід роботи на міжнародних ринках
Загрози	Ринкове середовище та конкуренція	5	4	3	3	2	5
	Проблеми конфіденційності даних	3	3	3	5	5	3
	Політична та економічна нестабільність	5	4	4	4	4	3
Можливості	Покращена впізнаваність бренду	3	3	3	3	1	2
	Міжнародна експансія	5	5	5	5	4	4
	Економічне зростання та стабільність країниреципієнта	5	5	4	5	3	2

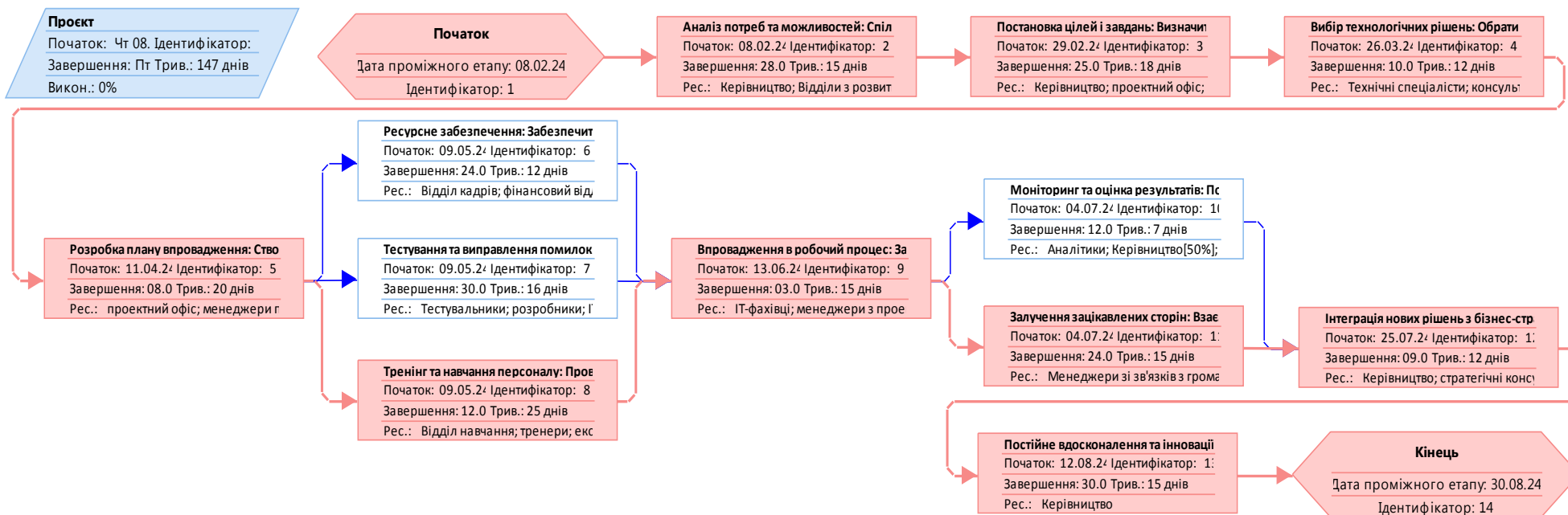
## Проблемні поля SWOT аналізу трансферу технологій Дії

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		Налагоджена та перевірена технологічна платформа	Інновації у вигляді постійної адаптації	Сильна державна підтримка	Обмежені ресурси	Юридичні та нормативні відмінності	Обмежений досвід роботи на міжнародних ринках
Загрози	Ринкове середовище та конкуренція	5-4. Збереження конкурентних переваг на переповненому ринку цифрових послуг.		3. Використання державної підтримки для отримання конкурентних переваг.	3. Дія є новим проектом, і не має сталої репутації на міжнародному рівні, тож залучення достатньої кількості людських і фінансових ресурсів на початковому етапі не буде простою, тому необхідна грамотна маркетингова стратегія.	2. Відмінності між країною-донором та реципієнтом можуть обмежувати здатність Дії конкурувати з місцевими конкурентами.	5-3. Необхідно інвестувати в навчання кадрів про міжнародні ринки і конфіденційність даних, щоб зменшити існуючі ризики.
	Проблеми конфіденційності і даних	3-3-3. Уникнення проблем конфіденційності даних завдяки інноваційному та адаптивному характеру Дії, а також підтримки держави.			5-4. Обмежені ресурси можуть стати перешкодою в інвестуванні в необхідні технології або навчання для підвищення конфіденційності, ускладнюючи реакцію на зміну вимог до конфіденційності під час нестабільних періодів.	5. Дії необхідно визначити механізми передачі даних через кордон, які відповідають вимогам законодавства як країни джерела, так і країни призначення, зокрема використання схвалених систем передачі даних - Privacy Shield.	Також співпраця з місцевими організаціями, щоб використовувати їхні знання ринку.
	Політична та економічна нестабільність	5-4-4. Пом'якшення політичної та економічної нестабільності у певних країнах шляхом передачі технологій Дії, які довели, що витримують таку нестабільність та сприяють стабілізації.				4-3. Без чіткого розуміння динаміки місцевого ринку Дія може погано орієнтуватися та адаптуватися до мінливих політичних та економічних умов. Тож послуги локальної консалтингової фірми можуть підготувати її до загроз, пов'язаних з цим.	

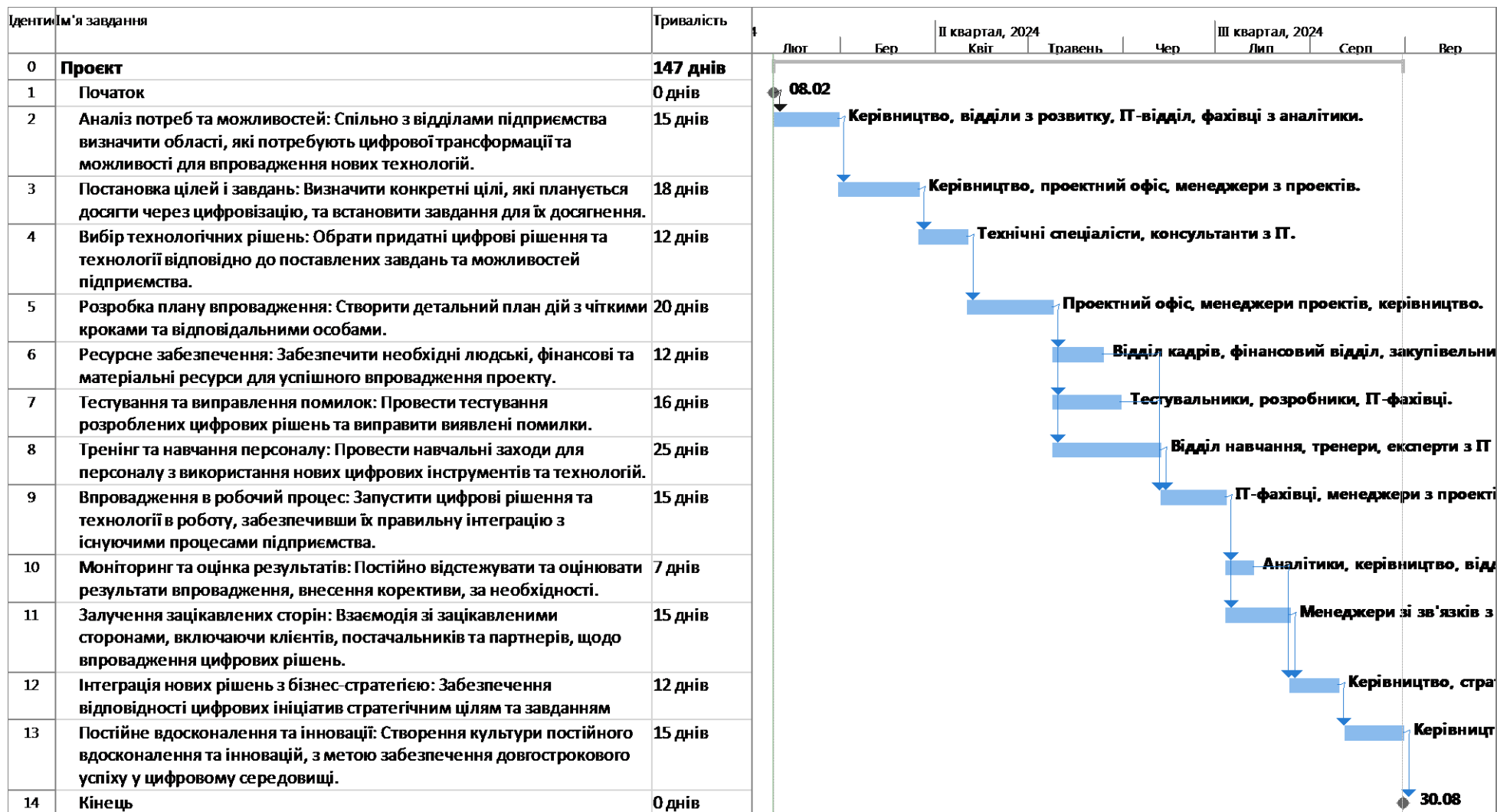
Продовження Додатка Б

Можливості	Покращена впізнаваність бренду	3-3. Трансфер технологій у інші країни може сприяти впізнаваності Дії у світі завдяки її чудовій репутації у створенні гнучкої і адаптивної цифрової держави	3. Залучення державної підтримки для розповсюдження бренду у велику кількість країн	3-5. Під загрозою здатність організації інвестувати в маркетинг і брендинг, проводити дослідження ринку, набувати необхідних талантів для успішного визнання бренду та міжнародної експансії. Необхідно заздалегідь стратегічно розподілити ресурси, встановив пріоритети використання доступних ресурсів для максимального збільшення потенціалу розповсюдження Дії.	1. Законодавчі та нормативні перешкоди можуть впливати на покращення впізнаваності бренду, впливаючи на права реклами, захист інтелектуальної власності, довіру споживачів і ризик судових суперечок.	2. Культурні нюанси відіграють вирішальну роль у впізнаваності бренду. Обмежений досвід вимагає інвестицій у дослідження ринку, розуміння поведінки споживачів і адаптації стратегій брендингу до вимог ринку.
	Міжнародна експансія	5-5-5. Використання перевірених технологій, інновацій і державної підтримки з метою розширення діяльності за межами України та виходу на нові міжнародні ринки.			4-3. Зусилля зі спрощення та стандартизації регуляторів, створення ефективних механізмів вирішення суперечок і посилення захисту інтелектуальної власності можуть сприяти створенню сприятливого середовища для передачі технологій, міжнародної експансії та економічного зростання.	4-2. Створення різноманітної команди з міжнародним досвідом може підвищити здатність орієнтуватися в складнощах міжнародної експансії і мати вплив на економічний стан країни призначення.
	Економічне зростання та стабілізація	5-5-4. Передаючи технології країнам, які зазнають політичних та економічних катастроф, Дія може сприяти їх відновленню та економічному зростанню, за допомогою сильної інноваційної та адаптивної характеристики компанії.		5. Дія має ретельно орієнтуватися у обмежених ресурсах, щоб забезпечити успішне впровадження та довгострокову стійкість переданих технологій в економіку країни-реципієнта.		

### Сітьовий графік побудований в системі MS Project



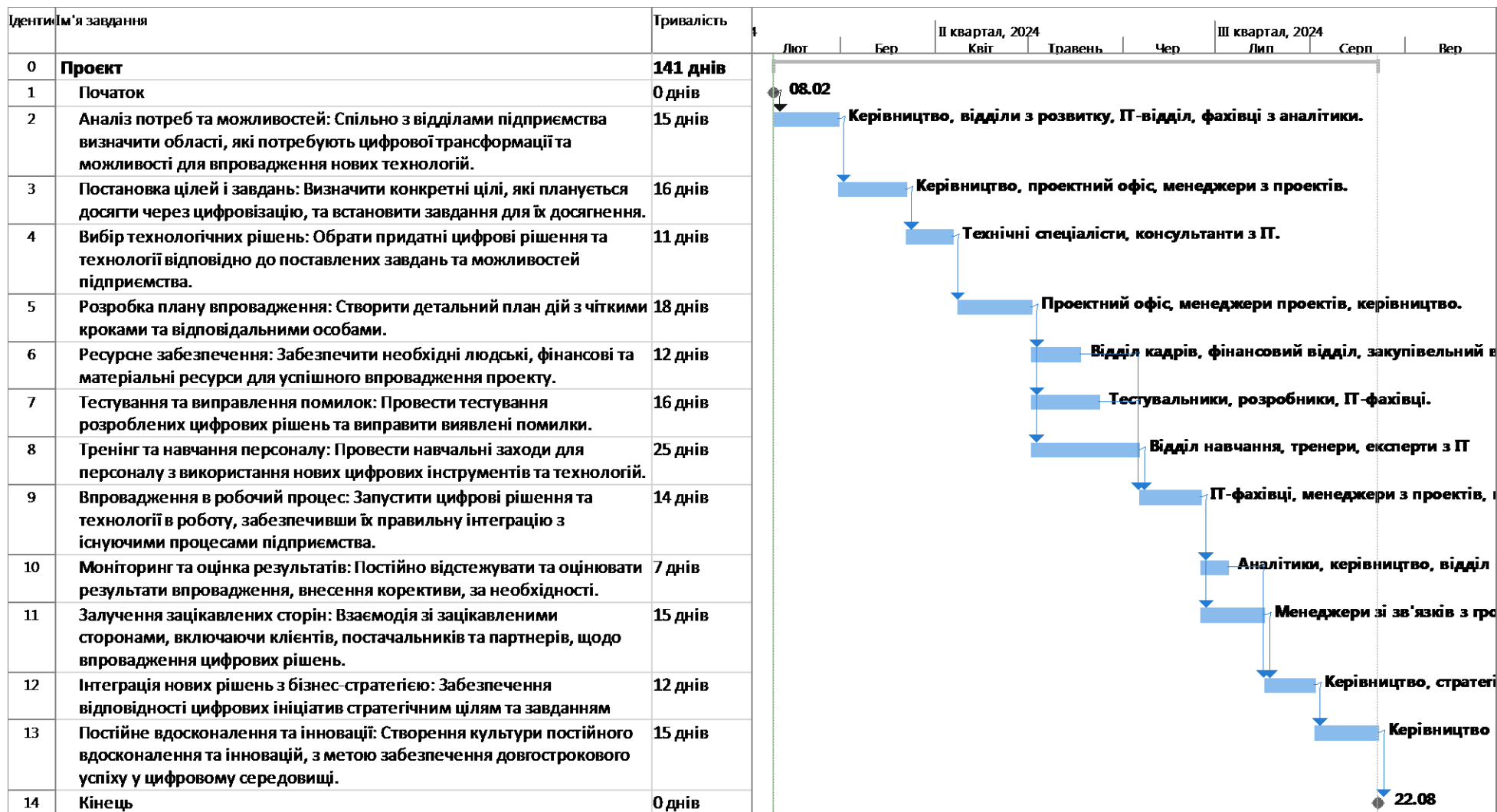
Діаграма Ганта



## Аркуш завдань

Ідентифікатор	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	<b>Проект</b>	<b>147 днів</b>	<b>Чт 08.02.24</b>	<b>Пт 30.08.24</b>	<b>91 824,00 €</b>	<b>1 456 г</b>
1	Початок	0 днів	Чт 08.02.24	Чт 08.02.24	0,00 €	0 г
2	Аналіз потреб та можливостей: Спільно з відділами підприємства визначити області, які потребують цифрової трансформації та можливості для впровадження нових технологій.	15 днів	Чт 08.02.24	Ср 28.02.24	10 200,00 €	120 г
3	Постановка цілей і завдань: Визначити конкретні цілі, які планується досягти через цифровізацію, та встановити завдання для їх досягнення.	18 днів	Чт 29.02.24	Пн 25.03.24	13 104,00 €	144 г
4	Вибір технологічних рішень: Обрати придатні цифрові рішення та технології відповідно до поставлених завдань та можливостей підприємства.	12 днів	Вт 26.03.24	Ср 10.04.24	5 472,00 €	96 г
5	Розробка плану впровадження: Створити детальний план дій з чіткими кроками та відповідальними особами.	20 днів	Чт 11.04.24	Ср 08.05.24	14 560,00 €	160 г
6	Ресурсне забезпечення: Забезпечити необхідні людські, фінансові та матеріальні ресурси для успішного впровадження проекту.	12 днів	Чт 09.05.24	Пт 24.05.24	7 680,00 €	96 г
7	Тестування та виправлення помилок: Провести тестування розроблених цифрових рішень та виправити виявлені помилки.	16 днів	Чт 09.05.24	Чт 30.05.24	6 528,00 €	128 г
8	Тренінг та навчання персоналу: Провести навчальні заходи для персоналу з використання нових цифрових інструментів та технологій.	25 днів	Чт 09.05.24	Ср 12.06.24	11 400,00 €	200 г
9	Впровадження в робочий процес: Запустити цифрові рішення та технології в роботу, забезпечивши їх правильну інтеграцію з існуючими процесами підприємства.	15 днів	Чт 13.06.24	Ср 03.07.24	6 120,00 €	120 г
10	Моніторинг та оцінка результатів: Постійно відстежувати та оцінювати результати впровадження, внесення корективи, за необхідності.	7 днів	Чт 04.07.24	Пт 12.07.24	2 240,00 €	56 г
11	Залучення зацікавлених сторін: Взаємодія зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників та партнерів, щодо впровадження цифрових рішень.	15 днів	Чт 04.07.24	Ср 24.07.24	6 840,00 €	120 г
12	Інтеграція нових рішень з бізнес-стратегією: Забезпечення відповідності цифрових ініціатив стратегічним цілям та завданням підприємства.	12 днів	Чт 25.07.24	Пт 09.08.24	4 320,00 €	96 г
13	Постійне вдосконалення та інновації: Створення культури постійного вдосконалення та інновацій, з метою забезпечення довгострокового успіху у цифровому середовищі.	15 днів	Пн 12.08.24	Пт 30.08.24	3 360,00 €	120 г
14	Кінець	0 днів	Пт 30.08.24	Пт 30.08.24	0,00 €	0 г

Діаграма Ганта прискореного за часом проекту





## Аркуш завдань прискореного за часом проекту

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	<b>Проект</b>	<b>141 днів</b>	<b>Чт 08.02.24</b>	<b>Чт 22.08.24</b>	<b>95 600,00 €</b>	<b>1 456 г</b>
1	Початок	0 днів	Чт 08.02.24	Чт 08.02.24	0,00 €	0 г
2	Аналіз потреб та можливостей: Спільно з відділами підприємства визначити області, які потребують цифрової трансформації та можливості для впровадження нових технологій.	15 днів	Чт 08.02.24	Ср 28.02.24	10 200,00 €	120 г
3	Постановка цілей і завдань: Визначити конкретні цілі, які планується досягти через цифровізацію, та встановити завдання для їх досягнення.	16 днів	Чт 29.02.24	Чт 21.03.24	14 560,00 €	144 г
4	Вибір технологічних рішень: Обрати придатні цифрові рішення та технології відповідно до поставлених завдань та можливостей підприємства.	11 днів	Пт 22.03.24	Пт 05.04.24	5 928,00 €	96 г
5	Розробка плану впровадження: Створити детальний план дій з чіткими кроками та відповідальними особами.	18 днів	Пн 08.04.24	Ср 01.05.24	16 016,00 €	160 г
6	Ресурсне забезпечення: Забезпечити необхідні людські, фінансові та матеріальні ресурси для успішного впровадження проекту.	12 днів	Чт 02.05.24	Пт 17.05.24	7 680,00 €	96 г
7	Тестування та виправлення помилок: Провести тестування розроблених цифрових рішень та виправити виявлені помилки.	16 днів	Чт 02.05.24	Чт 23.05.24	6 528,00 €	128 г
8	Тренінг та навчання персоналу: Провести навчальні заходи для персоналу з використання нових цифрових інструментів та технологій.	25 днів	Чт 02.05.24	Ср 05.06.24	11 400,00 €	200 г
9	Впровадження в робочий процес: Запустити цифрові рішення та технології в роботу, забезпечивши їх правильну інтеграцію з існуючими процесами підприємства.	14 днів	Чт 06.06.24	Вт 25.06.24	6 528,00 €	120 г
10	Моніторинг та оцінка результатів: Постійно відстежувати та оцінювати результати впровадження, внесення корективи, за необхідності.	7 днів	Ср 26.06.24	Чт 04.07.24	2 240,00 €	56 г
11	Залучення зацікавлених сторін: Взаємодія зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників та партнерів, щодо впровадження цифрових рішень.	15 днів	Ср 26.06.24	Вт 16.07.24	6 840,00 €	120 г
12	Інтеграція нових рішень з бізнес-стратегією: Забезпечення відповідності цифрових ініціатив стратегічним цілям та завданням підприємства.	12 днів	Ср 17.07.24	Чт 01.08.24	4 320,00 €	96 г
13	Постійне вдосконалення та інновації: Створення культури постійного вдосконалення та інновацій, з метою забезпечення довгострокового успіху у цифровому середовищі.	15 днів	Пт 02.08.24	Чт 22.08.24	3 360,00 €	120 г
14	Кінець	0 днів	Чт 22.08.24	Чт 22.08.24	0,00 €	0 г