

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЙ

### THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS OF BUSINESS MANAGEMENT OF COMPANIES

**Фісуненко Н.О.**

кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри аналітичної економіки та менеджменту,  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Fisunenka Nadiia**

Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs

*У статті розкрито теоретичні аспекти розвитку цифрових трансформацій у контексті менеджменту компаній з урахуванням потенційних пріоритетів та можливостей розвитку економіки. Досліджено трактування дефініції «цифрова трансформація» в сучасних бізнес-процесах, охарактеризовано відмінності між категоріальними поняттями «цифрова трансформація» та «діджиталізація», ґрунтуючись на підходах світових агентств та сучасних науковців. У матеріалах наукового дослідження проаналізовано логічну послідовність етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів на різних рівнях менеджменту в контексті розвитку цифрових трансформацій. Проведено комплексний аналіз складових елементів розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом на вітчизняному та міжнародному ринках. Запропоновано пріоритетні кроки розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній з метою досягнення довгострокового синергетичного ефекту від впровадження та використання можливостей цифровізації, діджиталізації та хмарних технологій.*

**Ключові слова:** діджиталізація, цифрові технології, конкурентоспроможність, модель, управління, інновації, синергія.

*The study is devoted to modern transformational processes in the economy, how priorities are formed by urgent changes in conceptual approaches to conducting business by companies of various levels. In this regard, the process of development of digital transformations of business management of companies due to the formation of a balanced long-term digital strategy acquires primary importance. Therefore, the main direction is the search for ways to develop digital transformations of business management of companies in modern conditions of globalization shifts. Theoretical aspects of the development of digital transformations in the context of company management, taking into account potential priorities and opportunities for the development of the economy, are meaningfully revealed in the research. The interpretation of the definition of "digital transformation" in modern business processes is studied, the differences between the categorical concepts of "digital transformation" and "digitalization" are characterized, based on the approaches of world agencies and modern scientists. The scientific research materials analyzed the logical sequence of stages of digital transformation of business processes, which affect the development and innovation of the business environment and are key indicators of successful shifts in the context of digital transformations of business management of companies at different levels of management in the context of the development of digital transformations. A comprehensive analysis of the constituent elements of the development of digital transformations of business management on the domestic and international markets was carried out. The directions of innovative business development of companies in the conditions of digital transformations are proposed, which are revealed due to the need for management of companies to understand the complex system of adjustment and adaptation of management solutions to modern digital technologies using the capabilities of cloud technologies, the latest digital adapters and systems. The priority steps for the development of digital transformations of business management of companies are proposed in order to achieve a long-term synergistic effect from the implementation and use of digitalization, digitization and cloud technologies. The organic synthesis of the proposed imperatives forms the prerequisites for a comprehensive comprehensive approach of the company's management to the development of digital transformation in the context of management decision-making.*

**Keywords:** digitization, digital technologies, competitiveness, model, management, innovation, synergy.

**Постановка проблеми.** Синергетичний ефект від новатики бізнес-моделей та цифрових трансформацій управління бізнесом формують передумови для якісно інноваційних управлінських рішень за будь-яких умов зміни впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Враховуючи необхідність адаптації сучасного бізнесу до нових технологічних вимог, переорієнтації виробництва, внесення змін та доповнень у сталі бізнес-процеси нагальною стає проблема забезпечення прийняття швидких та водночас виважених стратегічних управлінських рішень керівництвом на усіх ланках виробництва. У цьому контексті, вивчення теоретичних аспектів розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній потребує детального вивчення та відповідної систематизації напрямів подальших стратегічних довгострокових перетворень.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз впливу цифрових трансформацій на управління бізнесом з урахуванням сучасних глобалізаційних зрушень, зумовлюючи необхідність обґрунтування діяльності бізнес-структур на основі новітніх бізнес-моделей, цифрових платформ та сервісів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрові трансформації в управління бізнесом є одним із найбільш актуальних питань сьогодення. Використання цифрових трансформацій при веденні бізнесу будь-якої сфери економіки формує передумови для зміцнення економічних позицій компанії як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Таким чином, компанії мають можливість

інноваційного розвитку та побудови нової конкурентоспроможної моделі ведення бізнесу.

Враховуючи необхідність та актуальність внесення відповідних корективів у сталі бізнес-процеси в компаніях різних рівнів, необхідність врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, цифрових платформ та сервісів на концепцію управління бізнесом нагального значення набуває трактування означеної категорії. На сьогоднішній день, з урахуванням закордонних та вітчизняних досліджень у означеній темі, відсутній єдиний підхід до визначення категорії «цифрова трансформація».

Проаналізуємо трактування категорії «цифрова трансформація» з урахуванням досвіду сучасних науковців та світових агентств (табл. 1).

Здійснюючи детальний аналіз наведений трактувань категорії «цифрова трансформація» є очевидним розрізнений підхід до визначення дефініції, її ролі та значення в економічному просторі.

Крім того, такі економічні категорії, як «цифрова трансформація» та «діджиталізація» використовують як тотожні, що є помилковим за своєю суттю (табл. 2).

Таким чином, стає очевидним той факт, що діджиталізація є складовим елементом цифрової трансформації при управління бізнесом компаній. І ототожнювати дані економічні категорії є недоречним як з огляду їх різновекторності, так і з огляду врахування ролі при управління бізнесом компаній у різних бізнес-системах.

Таблиця 1

**Характеристика категорії «цифрова трансформація»  
з урахуванням досвіду сучасних науковців та світових агентств**

№ з/п	Автор	Трактування категорії «цифрова трансформація»
1.	D. Bowersox [1]	Цифрова трансформація – це процес переосмислення бізнесом внутрішніх операцій та формування розвинутого ланцюга поставок. Завдання цифрової трансформації полягає у налагодженні таких процесів, які б повністю автоматизували процеси та пришвидшили потенціал самої компанії.
2.	G. Westerman [2]	Цифрова трансформація – це використання новітніх технологій для поліпшення роботи та діяльності підприємства. Використання цифрових інструментів, аналітики та смарт-технологій дозволяє вдосконалити бізнес-процеси компанії.
3.	V. Scuotto [4]	Цифрове перетворення – це перехід до цифрових технологій для зміни бізнес-процесів компанії з метою отримання вигоди від використання новітніх технологій.
4.	C.-E. Bouee, S. Schaible [5]	Цифрова трансформація – це послідовні зміни всіх секторів економіки та пристосування їх учасників до нових реалій цифрового світу.
5.	T. Ochs, U. Riemann [6]	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій та інструментів у повсякденне життя за допомогою перетворення у цифровий формат усього, що можна діджиталізувати.
6.	«Стратегія розвитку Індустрії 4.0», розроблена Асоціацією промисловців та підприємців України [9]	Цифрова трансформація – це організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною.
7.	Міжнародна агенція «PricewaterhouseCoopers» [9]	Цифрова трансформація – це перетворення всього ділового світу шляхом створення нових технологій, заснованих на інтернеті, який має глобальний вплив на людство.

Таблиця 2

**Ототожнення трактування категорій «цифрова трансформація» та «діджиталізація» науковцями та міжнародними агентствами**

№ з/п	Автор	Трактування категорії «діджиталізація»
1.	Федеральне міністерство економіки і енергетики Німеччини [10]	Діджиталізація – поняття, яке охоплює всі сектори економіки та суспільної діяльності, це дії, що спрямовані на аналіз, збір та обробку інформації з подальшою зміною існуючих бізнес-процесів. Зміни що виникають надають переваги та можливості, і створюють нові виклики для компаній.
2.	D. Mazzone [2]	Діджиталізація – це навмисна і тривала цифрова еволюція компанії, її бізнес-процесів та моделей.
3.	S. Brennen, D. Kreiss [3]	Діджиталізація – це процес оцифрування, перетворення аналогових даних у цифровий вигляд.
4.	C. Dahlman [7]	Діджиталізація є поєднанням технологій загального застосування з економічною та суспільною діяльністю за допомогою цифрових інструментів. Діджиталізація поєднує у собі фізичну інфраструктуру (мережі та інтернет-покриття), пристрої доступу (смартфони та комп'ютери) та інформаційні системи, які забезпечують функціональну функцію (IoT, Big Data, хмарні обчислення тощо).
5.	C. Boulton [8]	Діджиталізація знаменує собою переосмислення того, як організація використовує технології, людей і процеси в пошукові нових бізнес-моделей і нових потоків доходів, зумовлених змінами очікувань споживачів щодо продуктів і послуг.

В сучасних умовах швидких змін факторів ведення бізнесу та необхідності пристосування до умов цифрові трансформації активно розвиваються, формуючи можливості використання сучасних інструментів, які дозволяють організаціям приймати виважені управлінські рішення, адаптуватись до зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ ведення бізнесу, підвищувати рівень гнучкості та стійкості у невідомих умовах сьогодення.

З метою відображення логічної послідовності етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів необхідним є врахування багатоаспектності та комплексності означених економічних категорій (рис. 1).

У означеній послідовності етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів діджиталізація є відображенням комплексного процесу переведення бізнес-процесів в діджитал-формат з метою актуалізації та розширення комплексу функцій управління з метою використання smart-продуктів на усіх етапах прийняття управлінських рішень.

Таким чином, розвиток та інноватика бізнес-середовища є ключовими індикаторами успішних зрушень в контексті цифрових трансформацій управління бізнесом компаній. Напрями інноваційного розвитку бізнесу компаній в умовах цифрових трансформацій наведено на рис. 2.

На сьогоднішній день цифрові трансформації є не лише сучасним трендом, а й нагальною необхідністю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку, формуючи масштабний віртуальний всесвіт розвитку сервісів та віртуальних потужностей.

В умовах трансформаційного становлення економіки виникає нагальна

необхідність швидкого обміну інформацією, що стимулює постійний безперервний розвиток технологій і продуктів у всіх сферах діяльності організації. Враховуючи це, забезпечення високого рівня обробки та аналізу актуальної інформації є одним із основних факторів якісного та довгострокового існування організації на ринку.

Враховуючи вищевикладені аспекти нагальною є необхідність розуміння керівництвом компаній комплексної системи пристосування та адаптації управлінських рішень до сучасних цифрових технологій із використанням можливостей хмарних технологій, новітніх цифрових адаптерів та систем. Комплексний підхід до визначення теоретичних аспектів розвитку цифрових трансформацій формує цифрову стратегію компанії. У світі



**Рис. 1. Схематичне відображення логічної послідовності етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів**

Джерело: розроблено автором



**Рис. 2. Напрями інноваційного розвитку бізнесу компаній в умовах цифрових трансформацій**

*Джерело: розроблено автором*

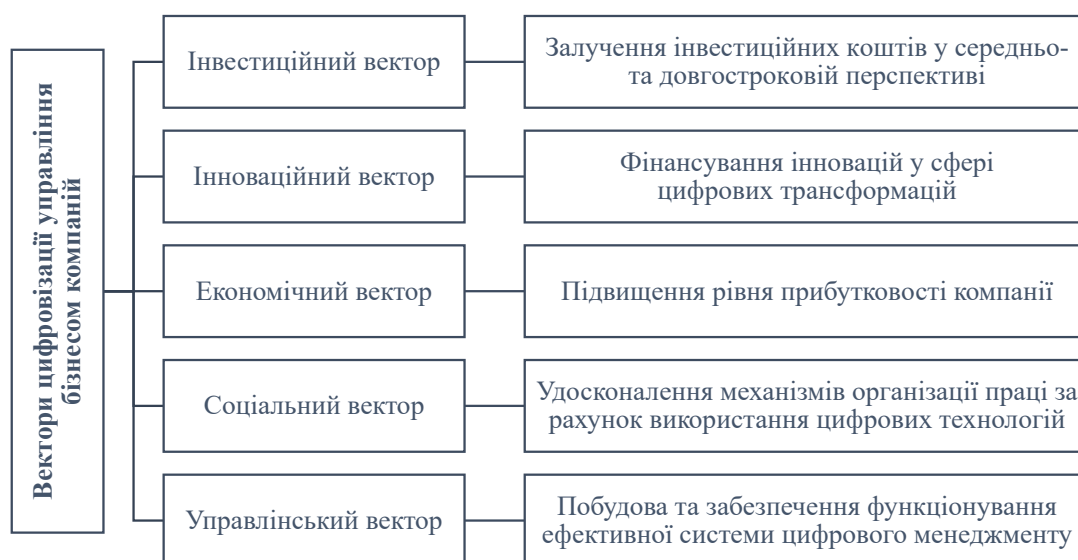
більш конкурентоспроможними та стабільними стають ті компанії, які мають виважені довгострокові управлінські рішення, що приймаються керівництвом на основі цифрової стратегії компанії. Проте, важливо розуміти те, що цифрова стратегія компанії не є складовим елементом корпоративної стратегії або бізнес-стратегії компанії.

Складові елементи розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом представлені на рис. 3.

Отже, цифрова стратегія – це окремий довгостроковий стратегічний план розвитку та використання у технологічному процесі цифрових трансформацій, цифрових ресурсів та систем. При цьому, цифрова стратегія комплексно взаємодіє із корпоративною та бізнес-стратегією компанії як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Необхідним у розбудові аспектів сталості та конкурентоспроможності компанії є врахування

становлення цифрової економіки в країні, в залежності від місця розташування компанії та її приналежності до певного сектору економіки.

**Висновки.** Таким чином, складові елементи розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом формуються з п'яти основоположних, а саме: «інвестиційний вектор», «інноваційний вектор», «економічний вектор», «соціальний вектор» та «управлінський вектор». Комплексна взаємодія та тісний взаємозв'язок означених складових елементів є запорукою успішного функціонування компанії на вітчизняному та закордонному ринках, розвитку її конкурентоспроможності та системи цифрової стратегії у довгостроковій перспективі. Органічний синтез запропонованих імперативів формує передумови для комплексного всеохоплюючого підходу менеджменту компанії до розвитку цифрової трансформації в контексті прийняття управлінських рішень.



**Рис. 3. Складові елементи розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом**

*Джерело: розроблено автором*

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523) (дата звернення: 12.06.2023).
2. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (дата звернення: 12.06.2023).
3. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 739–745.
4. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. Випуск 1. С. 50–51 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (дата звернення: 13.06.2023).
5. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. 2020. № 1. URL: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential> (дата звернення: 19.06.2023).
6. Климчук М.М., Ільїна Т.А., Поколенко В.О. Формування механізму управління ризиками будівельних проєктів на засадах компенсаторної технології «Tax Increment Financing». *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 369–374.
7. Тимошенко О.В. Виклики та загрози четвертої промислової революції: наслідки для України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 21–29.
8. Sands E. Bakhavachalam V. Ranking Countries and Industries by Tech, Data, and Business Skills. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/05/rankingcountries-and-industries-by-tech-data-and-business-skills> (дата звернення: 19.06.2023).
9. Dernova I.A., Ivanova I.V., Borovyk T.M., Rudenko A.Y. Foreign Economic Security of Ukraine in the context of National Economy openness. *Bulletin of National Academy of Sciences of The Republic of Kazakhstan*. 2021. № 2. P. 37–43.
10. Конкурентоспроможність України. Інформаційний огляд та ситуаційний аналіз. Київ, 2021. 71 с. URL: <https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=37433> (дата звернення: 19.06.2023).

**REFERENCES:**

1. Grybinenko O. (2018) Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation. *Mizhnarodni vidnosyny seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 16, pp. 35–37. Available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523) (accessed 12 June 2023).
2. Gudz O., Fedyunin S., Shherbyna V. (2019) Digitalization as a competitive advantage of enterprises. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (29), pp. 18–24. Available at: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (accessed 12 June 2023).
3. Gurenko A., Gashutina O. (2018) Directions of development of management systems in the conditions of digitalization of business in Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 739–745.
4. Lazorenko T., Sholom I. (2020) Digitalization as a major factor in business development. *Zbirnyk tez dopovidj Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferenciyi [Collection of abstracts of the International scientific practical conference], Biznes, innovaciyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy [Business, innovation, management: problems and prospects]*, Kyiv, Ukraine, [Online], pp. 50–51. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (accessed 13 June 2023).
5. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. (2020) Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. Tbilisi, Georgia [Online], no. 1. Available at: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential> (accessed 19 June 2023).
6. Klimchuk, M.M., Ilyina, T.A. & Pokolenko, V.O. (2019) Formuvannya mehanizmu upravlinnya rizykami budivel'nyh proektiv na zasadah kompensatornoyi tehnologiyi "Tax Increment Financing". *Biznes Inform*, no. 3, pp. 369–374.
7. Timoshenko, O.V. (2019) Viklyki ta zagrozi chetvertoyi promisl'ovoyi revolyuciyi: naslidki dlya Ukrayini. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 21–29.
8. Sands, E.G., & Bakhavachalam, V. (May 27, 2019). Ranking Countries and Industries by Tech, Data, and Business Skills. Available at: <https://hbr.org/2019/05/ranking-countries-and-industries-by-techdata-and-business-skills> (accessed 19 June 2023).
9. Dernova, I.A., Ivanova, I.V., & Borovyk, T.M. (2021) Foreign Economic security of Ukraine in the context of national economy openness. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, no. 2, pp. 37–43. (accessed 19 June 2023).
10. Konkurentospromozhnist Ukrainy. Informatsiyni ohliad ta sytuatsiyni analiz [Competitiveness of Ukraine. Information review and situational analysis]. Available at: <https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=37433> (accessed 19 June 2023). (in Ukrainian)