

**Плотницька Світлана Іванівна**,  
доктор економічних наук, професор,  
науковий співробітник Університету Анже -  
школа менеджменту, Франція

**Красноручський Олексій Олександрович**,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
ім. проф. Л.І. Михайлової, Сумський  
національний аграрний університет

**Матвієнко Віталій Михайлович**,  
аспірант Сумського національного аграрного  
університету

**Plotnytska Svitlana**,  
Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Scientific Researcher in University of Angers  
University School of Management - IAE, France,  
<https://orcid.org/0000-0002-0634-1848>

**Krasnorutskyy Oleksiy**,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Sumy National Agrarian University,  
<https://orcid.org/0000-0001-6439-7922>

**Matvienko Vitalii**,  
PhD-student of Sumy National Agrarian University,  
<https://orcid.org/0009-0003-0957-3438>

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ  
ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ  
MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT OF ECONOMIC RELATIONS SUBJECTS UNDER  
CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

Плотницька С. І., Красноручський О. О.,  
Матвієнко В. М. Розвиток системи  
менеджменту суб'єктів економічних відносин  
в умовах диджиталізації. *Український журнал  
прикладної економіки та техніки*.  
2023. Том 8. № 1. С. 16 – 21.

Plotnytska S., Krasnorutskyy O., Matvienko V.  
Management system development of economic  
relations subjects under conditions of  
digitalization.  
*Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2023. Volume 8. № 1, pp. 16 – 21.

*Сьогодення вимагає від керівників швидких релевантних змін та використання новітніх технологій для збереження або збільшення рівня розвитку задля стабільного стану у майбутньому. Метою дослідження є визначення особливостей розвитку систем менеджменту суб'єктів економічних відносин в умовах диджиталізації. Для розгляду специфіки розвитку системи менеджменту суб'єктів економічних відносин в умовах диджиталізації слід виходити зі складу таких суб'єктів, оскільки їх дії будуть виходити з певних інтересів, при цьому бути взаємопов'язаними з іншими учасниками. Доведено, що суттєвою проблемою стає формування цифрового мислення на рівні керівної ланки, а також адаптації організаційної культури до нових умов та вибудовування механізмів взаємодії з різними суб'єктами економічних відносин з урахуванням нових цінностей та можливостей цифрових технологій. Проаналізовано специфіку розвитку суб'єктів економічних відносин окремих сфер діяльності. В період набуття розповсюдження дистанційної роботи актуалізувався процес диджиталізація в сфері управління персоналом.*

**Ключові слова:** диджиталізація, суб'єкт економічних відносин, конкурентні переваги, бізнес-процес, цифрові технології.

*Each business entity strives to increase competitiveness and advantageous positioning in target markets. Today's situation requires leaders to make rapid relevant changes and use the latest technologies to maintain or increase the development level for a stable state in the future. Technological innovations, high-quality service, and fast communication between subjects of economic relations are used for the purpose of development and obtaining socio-economic effects. The purpose of the research is to determine the features of the management systems development of economic relations subjects under the conditions of digitalization. To consider the specifics of the management system development of economic relations subjects under the conditions of digitalization, it is necessary to start from the composition of such subjects, since their actions will be based on certain interests, while being interconnected with other participants. It has been determined that technology is increasingly spreading across various industries as it allows for the automation of production processes, optimization, and visualization for management of business processes and aggregated results, increased productivity of personnel and, as a result, overall reduction of business costs. It has been proven that the significant problem is the formation of digital thinking at the management level, as well as the adaptation of organizational culture to new conditions and the development of mechanisms of interaction with various subjects of economic relations, considering new values and opportunities of digital technologies. The specifics of the development of economic relations subjects in individual spheres of activity have been analyzed. Today, the field of foreign exchange, logistics and retail can be considered advanced in digitalization, which is related to the specifics of the activity. This requires the speed of management decisions and control to ensure sufficient and required quality of output. In recent years, pharmaceuticals, scientific activity, and the tourism*

© Плотницька Світлана Іванівна, Красноручський Олексій Олександрович,  
Матвієнко Віталій Михайлович, 2023

## **Вступ**

Нині кожен суб'єкт бізнесу прагне до підвищення конкурентоспроможності та вигідного позиціонування на цільових ринках. Сьогодення вимагає від керівників швидких релевантних змін та використання новітніх технологій для збереження або збільшення рівня розвитку задля стабільного стану у майбутньому. Технологічні інновації, якісне обслуговування та швидка комунікація між суб'єктами економічних відносин застосовуються з метою подальшого розвитку та отримання соціально-економічних ефектів. Диджиталізація має стати тим чинником, який надасть значні переваги для розвитку будь-якого суб'єкта в цьому напрямі. Навіть у воєнний час економічне зростання та трансформації відбуваються завдяки розширенню та більш зручному використанню цифрових технологій. Отже, швидкі зміни для розвитку та конкурентоспроможності підприємства в напрямі використання цифрових перетворень є невідворотними. В сучасних умовах диджиталізація стає не тільки загальним трендом у веденні бізнесу, а й необхідністю при вирішенні безпекових проблем. Драйверами цих процесів становляться процеси та потреби на макро- та мікрорівні. Таким чином, питання цифрової трансформації бізнесу з урахуванням факторів мінливого середовища, звісно, є актуальними.

Теоретичні аспекти побудови управління поведінкою суб'єктів економічних відносин знайшли своє відображення у дослідженнях багатьох науковців, зокрема, таких, як: Т. Власенко, А. Грималюк, Н. Крючкова, Г. Калач, Л. Лазебник, Т. Лазоренко, А. Лапін, О. Овсієнко, О. Ревенко, Д. Пілевич, Л. Федулова та ін. Слід зазначити, що успіх впровадження та засвоєння цифрових технологій залежить від чіткого обґрунтування доцільності заходів та дій, спираючись на специфіку ведення бізнесу в сучасних умовах. В такому контексті необхідним є чітке оцінювання та обґрунтування практичних питань реалізації процесу диджиталізації в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин.

### **Визначення мети та цілей дослідження**

Метою дослідження є визначення особливостей розвитку системи менеджменту суб'єктів економічних відносин в умовах диджиталізації.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Для розгляду специфіки розвитку системи менеджменту суб'єктів економічних відносин в умовах диджиталізації слід виходити зі складу таких суб'єктів, оскільки їх дії будуть виходити з певних інтересів, при цьому бути взаємопов'язаними з іншими учасниками.

До суб'єктів економічних відносин відносяться фізичні та юридичні особи, вони являють собою сторони, які вступають у відносини щодо виробництва, розподілу, споживання та обміну. При чому в економічній сфері кожна зі сторін слід розглядати як окремого суб'єкта, якому притаманний свій інтерес. Спрощено кажучи, це продавець і покупець або виробник і споживач, які відповідатимуть за пропозицію та попит відповідно. Також слід зазначити, що з точки зору менеджменту цікаві нюанси з'являються, коли мова йде про механізми взаємодії фізичної та юридичної особи, або тільки між юридичними особами.

Як зазначають практики, більшість компаній не задоволена рівнем своїх перетворень, значна частка лише почала цей процес. Компаній, що зафіксували диджиталізацію у більш, ніж половини процесів і продуктів, в загальній базі не більше 3% [1]. Це говорить про те, що скоріш за все ці організації невеликі за розміром (малий або середній бізнес) та вже утворені у сучасний період – в останні 5 років.

Еволюційний, поступовий перехід в новий цифровий світ після 2019 р. перетворився на революційний. Тепер навіть ті менеджери, які скептично ставилися до реалістичності переходу в онлайн, розуміють, що без присутності в цифровому світі і вміння ефективно працювати в ньому вже не обійтись. Це підтверджують і карантинні умови, і воєнні події.

Стати цифровою організацією означає не тільки використовувати цифрові продукти та технології для взаємодії з клієнтами. У процесі змін бізнесу в бік цифрового потрібні, перш за все, великі зміни в діях співробітників, в їх навичках, саморозвитку, моделі поведінки та

взаємодії з іншими людьми (всередині і поза організацією). Як зазначають фахівці, успішна диджиталізація починається з культурних перетворень [2, с. 332].

Що може виступати у якості мотиватора для переходу на диджиталізацію, розглядається і науковцями, і практиками. Обґрунтовує цей аспект О. Гудзь таким чином [3, с. 22]: «ріст усвідомлення підприємствами щодо необхідності диджиталізації бізнес-процесів, викликає каскадний або мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток підприємств, галузей та економіки в цілому». Дійсно, диджиталізація це не тільки оснащення комп'ютерами, гаджетами, сучасними цифровими технологіями та онлайн-комунікаціями. Всі вони мають бути включені в єдиний новий процес, інструменти та моделі, які стають можливими за їхньої допомоги в бізнес-процесах. Диджиталізація ще й привертає увагу інвесторів, нових клієнтів, ІТ-компаній, для яких цифрові трансформації є сенсом їхнього існування.

Цифрові технології створюють певні конкурентні переваги для підприємства, про що зазначає Т. Лазоренко [4], а саме: високий рівень конкурентоспроможності; економію фінансових та природних ресурсів; оптимізацію роботи з масивом інформації; лояльність клієнтів; формування іміджу підприємства тощо. А наскільки буде успішним цей комплекс процесів, залежатиме від менеджменту та управлінських рішень, в основі прийняття та виконання яких лежить саме людський фактор. Так, Ж. Жигалкевич та Р. Залуцький в своїй роботі [5] зазначають, що перехід підприємств в цифровий формат залежить від наявних ресурсів та мотивації працівників. Серед ресурсів вагоме місце займають трудові, навички та вміння яких потрібні для роботи в нових умовах.

Слід зазначити, що цифрова економіка не є окремою галуззю, що діє на основі цифрових принципів та технологій. Вона є тією існуючою економікою, яка революціонує під впливом цифрової трансформації, корегуючи бізнес-процеси та відносини в них між всіма суб'єктами економічних відносин. На основі результатів досліджень, проведених у роботах [3, 4, 6, 7], можна констатувати, що метою диджиталізації в бізнесі стає створення конкурентних переваг та підвищення результатів діяльності підприємств. Саме таке акцентування дозволяє правильно розуміти короткострокові та довгострокові мотиви при розвитку цифрової економіки для бізнесу, а також чіткі інтереси при позиціонуванні бізнес-структури в цьому процесі.



**Рис. 1. Частка підприємств різних сфер діяльності з найманими ІТ-фахівцями в 2021 р. (у %).** Складено автором на основі узагальнення [7]

Технології все більше поширюються на різноманітні галузі, оскільки це дозволяє автоматизувати виробничі процеси, оптимізувати та візуалізувати для керівництва бізнес-процеси та зведені результати, підвищити продуктивність персоналу та, як наслідок, загалом знизити витрати бізнесу. Цікавими є результати дослідження Асоціації ІТ Україна галузі ІКТ за підсумками воєнного 2022 року. На рис. 1 візуально представлено відмінність часток підприємств різних сфер діяльності, які мали найманих ІТ-фахівців у 2021 р.

Взагалі ще у 2021 році 21,7% українських компаній мали найманих ІТ-фахівців, а близько 15% залучали експертів ззовні. Перспективи диджиталізації підтверджують і результати вступної кампанії у цьому році. ІТ стала однією з провідних індустрій української економіки і згідно з прогнозами стрімко буде зростати

щороку. У 2022 році на ІТ-спеціальності вступила рекордна кількість студентів, в той час коли 329 000 ІТ-фахівців вже працювали в галузі на початку 2022 року [7].

Слід погодитися з думкою порталу Factory [8], цифровізація в бізнесі допомагає покращити операційну ефективність і робить можливою автоматизацію процесів управління. Якщо розглянути цю тезу з точки зору класичних функцій менеджменту (планування,

---

організація, мотивація, контроль), то для бізнесу диджиталізація матиме, насамперед, такі основні результати:

1) забезпечення обробки масиву даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також надійного їх збереження на хмарних сервісах;

2) формування інструментів планування фінансових питань та нормування ресурсної складової (Microsoft Project тощо);

3) використання сучасних програмних сервісів та засобів візуалізації даних, забезпечення роботи в команді, переважно малих бізнес-структур (планери типу Trello). Окремо хочеться прокоментувати роботу зі складними проектами, особливо коли менеджеру проекту слід стежити за виконанням завдань та робочим навантаженням членів команди. В таких умовах доцільно користуватися більш прогресивними планерами: WEEK, Wrike, Asana, ClickUp, Kaiter, MindMaster [9];

4) автоматизація бази даних по клієнтам та постачальникам, партнерам компанії (Бітрікс системи);

5) наявність систем моніторингу (системи спостереження, охоронні системи, автоматизація складського обліку, трекінгові сервіси, системи фінансового моніторингу);

6) автоматизація системи фінансового та управлінського обліку включно з мобільними додатками для оперативного первинного обліку.

7) створення індивідуальних автоматизованих систем для оцінки ефективності роботи персоналу, окремих підрозділів, центрів відповідальності та підприємства в цілому;

8) використання маркетингових сервісів, налагодження бізнес-аналітики, управління SMM-системами.

Для запровадження та подальшого розвитку диджиталізації менеджери підприємств мають вживати комплекс заходів у таких основних напрямках:

розробка економічних та технічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і шляхів їхнього застосування;

ресурсне та фінансове забезпечення стосовно впровадження інновацій у продукти та внутрішні управлінські процеси;

розробка (впорядкування) або збільшення бази клієнтів, визначення прийнятних каналів комунікації;

підвищення якості внутрішньої комунікації свого персоналу, прозорість та доступність інформації;

забезпечення доступу до інформаційних платформ та застосунків, зокрема міжнародних, з метою глобального та внутрішнього планування стратегії розвитку бізнесу;

введення новітніх структур (можливо, за допомогою чат-ботів для інформування;

підготовка програм та коригування цифрових навичок персоналу, забезпечення якісного зворотного зв'язку тощо.

Багато представників бізнесу вважають однією з глобальних причин поширеної диджиталізації популяризацію соціальних мереж та розвиток інтернету речей серед споживачів. З цієї зміни гнучкі бізнес-структури стали переводили свою діяльність на інтернет-платформах. А деякі саме відкрили компанії вже в мережевому просторі. Такі нововведення спричинили збільшення малого бізнесу. Найактивнішими сферами, які отримали найбільшу вигоду від диджиталізації, стали торгівля та логістика. Тепер логістичні компанії, навіть міжнародні, зможуть побачити потоки товарів у реальному часі (місце їх знаходження, час на шляху до пункту призначення), мають можливість не контактуючи з покупцем, онлайн передавати товари в потрібній кількості та якості. Так змінилися відносини між такими суб'єктами економічних відносин, як покупці, продавці та посередники.

Такі цифрові трансформації внесли певні корективи між підприємствами та його персоналом, дозволивши керувати усіма підрозділами своїх робітників дистанційно, в найпростішому варіанті за допомогою месенджерів, чат-ботів, гугл-дисків та особистих чатів. Через це могли стати оптимізованими комунікації у організаційній структурі, прискореними та прозорими інформаційні зв'язки.

Найяскравішим прикладом стали надавачі освітніх послуг, котрі для взаємодії з учасниками освітнього процесу застосовують різні канали спілкування: Telegram, Viber, Facebook, форми зворотного зв'язку на сайті, хмарні технології та персональні навчальні

системи. Такий підхід дозволяє прискорювати зв'язок та забезпечувати доступ до необхідної інформації у будь-який зручний та доступний час. Підприємці, які застосовують у своїй діяльності підходи електронної комерції, можуть на одній платформі швидко оформляти замовлення і за допомогою дистанційного зв'язку з іншими відділами обробити замовлення і відразу його відправити. Певним недоліком таких процедур є можливе скорочення персоналу, зменшення чисельності та об'єднання підрозділів.

Особливо хотілося б зазначити бізнес-структури, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), а саме, що для їх системи менеджменту означає диджиталізація. В Україні цифрові трансформації в цій сфері стали суттєво помітні в періоди пандемії. З одного боку, локдауни негативно відображалися на операціях ЗЕД, але з іншого боку, вони дозволили викрити недоліки та протиріччя. Саме їх розуміння підштовхнуло менеджерів до коригування бізнес-процесів, а також до вдосконалення схем імпорту та експорту продукції за допомогою цифрових технологій.

Цифровий інструментарій привів до перерозподілу сил впливу між великим та малим бізнесом, між інтегрованими структурами та відокремленими підприємствами. Якщо раніше на глобальному ринку переважно були присутні ТНК, то в зв'язку зі змінами глобального простору та науково-технічним прогресом щодо якості міжнародних комунікацій, стало можливим вести бізнес навіть з підприємствами з обмеженими ресурсами.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що скрутні часи (пандемія та війна) всебічно вплинули на процеси диджиталізації як менеджменту на рівні окремої бізнес-одиниці, так і міжнародного менеджменту. Як виявилось, суттєвою проблемою стає формування цифрового мислення на рівні керівної ланки, а також адаптації організаційної культури до нових умов та вибудовування механізмів взаємодії з різними суб'єктами економічних відносин з урахуванням нових цінностей та можливостей цифрових технологій.

Проаналізована специфіка розвитку суб'єктів економічних відносин окремих сфер діяльності. Виявлено, що на сьогодні сферу ЗЕД, логістику та ритейл можна вважати одними з передових у диджиталізації, що пов'язано зі специфікою діяльності, а це вимагає швидкості управлінських рішень та контролю для забезпечення достатньої та потрібної якості випуску продукції. Лідерами у залученні ІТ-фахівців до роботи свої підприємств останніми роками продовжують бути такі сфери, як фармацевтика, наукова діяльність та туристична галузь.

В період набуття розповсюдження дистанційної роботи актуалізувався процес диджиталізації у сфері управління персоналом. При цьому починати його потрібно з глибинних культурних перетворень (формування цінностей, мотивації, саморозвитку тощо).

Аналіз основних наслідків зростання цифрової економіки для окремих суб'єктів економічних відносин слід проводити залежно від їх потенціалу та інтересів, якими вони керуються при прийнятті рішень. Методичне забезпечення цифрової трансформації бізнесу в умовах сучасних викликів має стати його основним завданням, яке здатне укріплювати його конкурентні переваги.

### **Список літератури**

1. В Києві презентували дослідження «Digital Transformation Readiness». URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/>.
2. Філіппова С.В., Свінарйова Г.Б. Диджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 330-335.
3. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18-24.
4. Лазоренко Т., Шолом І. Диджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез. доповідей І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квіт. 2020. р.). Київ, 2020. Вип. № 1. С. 50-51.
5. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Диджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>.
6. Власенко Т.А., Ревенко О.В. Особливості цифрової трансформації бізнесу в умовах невизначеності. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 3(93). С. 44-49. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-8>
7. Українське ІТ у війну: як було, як зараз і які прогнози (дослідження). URL: <https://ain.ua/2022/12/09/ukrayinske-it-u-vijnu/>.

- 
8. Country-level digital competitiveness rankings worldwide as of 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digitalcompetitiveness-rankings-by-country/>.
  9. 7 лучших альтернатив Trello в 2023 году. URL: <https://weeek.net/ru/blog/trello-alternatives>.
  10. Крюкова І.О., Руденко С.В., Накісько О.В. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого обліку. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 178-184.
  11. Руденко С.В., Погребняк Д.С. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 265-269.

## References

1. V Kyievi prezentuvaly doslidzhennia «Digital Transformation Readiness». [The study «Digital Transformation Readiness» was presented in Kyiv]. Available at: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/>.
2. Filyppova, S.V., Svinar'ova, H.B. (2020). «Digitization as an environment and a factor of changes in the enterprise management system». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. No. 6, pp. 330-335.
3. Hudz', O., Fediunin, S., Scherbyna, V. (2019). «Digitalization as a competitive advantage of enterprises». *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. no. 3(29). pp. 18-24.
4. Lazorenko, T., Sholom, I. (2020). «Digitalization as the main factor of business development». *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. [Business, innovations, management: problems and prospects]. *Proceeding of the I International science and practice conference (Kyiv, 23 April, 2020)*. Vol. 1. Kyiv, pp. 50-51.
5. Zhyhalkevych, Zh.M., Zaluts'kyj, R.O. (2020). «Digitization as the main factor in the development of business structures». *Efektivna ekonomika*. no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>.
6. Vlasenko, T.A., Revenko, O.V. (2022). «Peculiarities of digital business transformation in conditions of uncertainty». *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika*. vol. 27, no. 3(93), pp. 44-49.
7. Ukrain's'ke IT u vijnu: iak bulo, iak zaraz i iaki prohnozy (doslidzhennia). [Ukrainian IT at war: how it was, how it is now and what are the forecasts (research)]. Available at: <https://ain.ua/2022/12/09/ukrayinske-it-u-vijnu/>.
8. Country-level digital competitiveness rankings worldwide as of 2021. [Country-level digital competitiveness rankings worldwide as of 2021]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digitalcompetitiveness-rankings-by-country/>.
9. 7 luchshykh al'ternatyv Trello v 2023 hodu. [7 Best Trello Alternatives in 2023]. Available at: <https://weeek.net/ru/blog/trello-alternatives>.
10. Kriukova, I.O., Rudenko, S.V., Nakis'ko, O.V. (2022). «Digitization as a tool for sustainable accounting». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. 2022. № 77. S. 178-184.
11. Rudenko, S.V., Pohrebniak, D.S. (2021). «Digitization as a tool for sustainable accounting». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. no. 1, pp. 265-269.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2023 р.