

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Антон АНДРЕЙЧУК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

АНДРЕЙЧУКУ АНТОНУ ВІКТОРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Впровадження цифрових рішень в систему менеджменту підприємства»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 06 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність фізичної особи-підприємця, статистична звітність, офіційні аналітичні документи, наукові роботи за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Наукові основи цифровізації в менеджменті.
2. Дослідження середовища для впровадження цифрових рішень
3. Вдосконалення менеджменту з використанням цифрових інструментів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Ключові напрями впливу цифровізації на менеджмент підприємств.
2. Цифровізація в умовах воєнного стану: можливості та ризики
3. Показники діяльності ФОП в Україні.
4. Результати діяльності ФОП – базового підприємства
5. Пропозиції щодо впровадження цифрових рішень в діяльність ФОП

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації для виконання першого розділу.	Жовтень – листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємця. Виконання другого розділу.	Грудень 2024 року, лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка пропозицій щодо впровадження цифрових інструментів менеджменту в роботу підприємця. Виконання третього розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Антон АНДРЕЙЧУК

Керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ...	7
1.1. Сутність та значення цифрової трансформації в сучасному менеджменті.....	7
1.2. Особливості цифровізації в умовах воєнного стану.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ.....	23
2.1. Стан та тенденції розвитку підприємництва в Україні.....	23
2.2. Виклики та можливості цифровізації для ФОП.....	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ.....	35
3.1. Глобальні тренди інновацій в менеджменті.....	35
3.2. Рекомендації для впровадження цифрових рішень в роботі підприємця.....	41
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена низкою глобальних та національних викликів. По-перше, сучасна економіка дедалі більше орієнтується на дані, швидкість обробки інформації та аналітику в реальному часі. По-друге, цифрові інструменти дозволяють забезпечити ефективну комунікацію, гнучкість організаційної структури та оперативне прийняття рішень, що особливо важливо в умовах високої конкуренції, нестабільності ринку та воєнного стану в Україні. В таких обставинах підприємства потребують не лише адаптації до нових реалій, але й випереджувального впровадження цифрових технологій, які забезпечують стійкість, ефективність і відкритість управлінської системи.

Особливої уваги заслуговує питання диджиталізації управління на вітчизняних підприємствах малого та середнього бізнесу. Саме ці суб'єкти економіки найчастіше зіштовхуються з обмеженим доступом до ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів, нестабільною нормативною базою. Водночас, за умови вдалого впровадження цифрових рішень – таких як ERP-системи, CRM-платформи, системи бізнес-аналітики, документообігу, хмарні сервіси та інструменти автоматизації процесів – саме МСП може значно підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність управління та швидкість прийняття рішень.

Науково-практична значущість теми полягає в необхідності комплексного дослідження теоретичних основ цифрової трансформації менеджменту, аналізу реального стану цифровізації управлінських процесів на конкретному підприємстві та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження відповідних цифрових рішень. У фокусі дослідження – пошук оптимальних шляхів поєднання традиційного управління з інноваційними технологіями в умовах нестабільного ринку, а також обґрунтування доцільності цифрових інвестицій для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження процесу впровадження цифрових рішень у систему менеджменту підприємства з метою підвищення ефективності управління, гнучкості організаційної структури та адаптаційної спроможності бізнесу.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність цифрової трансформації у сфері управління підприємством;
- дослідити особливості цифровізації в умовах воєнного;
- проаналізувати макро та мікро середовище для впровадження цифрових рішень;
- визначити глобальні тренди та інновації в цифрових інструментах менеджменту;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів шляхом диджиталізації.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства.

Предметом дослідження виступають цифрові рішення, інструменти та технології, що впливають на управлінську діяльність підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних джерел; порівняльний аналіз – для зіставлення цифрових практик управління; структурно-функціональний підхід – для характеристики управлінської системи підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу ефективності управлінських процесів; методи експертних оцінок – для визначення пріоритетних цифрових інструментів; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених у роботі підходів та інструментів для підвищення ефективності управлінських процесів в підприємстві шляхом інтеграції сучасних цифрових рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність та значення цифрової трансформації в сучасному менеджменті

Термін «діджиталізація» (digitalization) за своїм походженням означає процес переведення інформації в цифровий, числовий формат [1]. У науковій літературі його часто ототожнюють із поняттям «цифровізація». Разом із тим, Чкан А.С. пропонує розрізняти ці поняття: за його позицією, «цифровізація» доцільна при описі процесів переведення даних у цифрову форму, тоді як «діджиталізація» стосується ширшого явища – інтеграції інформаційних технологій у бізнес-середовище з метою оптимізації операційної діяльності підприємств [2].

У ширшому розумінні діджиталізація трактується як сукупність трансформаційних процесів, що охоплюють не лише бізнес, а й суспільство загалом. У зв'язку з цим часто вживається поняття «цифрова економіка», однак важливо розглядати його крізь призму наукового підходу. Так, за визначенням Батракової Т.І., цифрова економіка – це не окрема галузь, а своєрідне віртуальне середовище, яке взаємодіє з фізичним світом. Вона підкреслює: «все частіше цифрова економіка переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування все складнішим. Основними продуктами цифрової економіки є ті ж самі товари і послуги традиційної економіки, що надаються за допомогою комп'ютерного обладнання і цифрових систем на кшталт глобальної мережі Інтернет» [3, с. 94].

На думку Дубини М. та Козлянченка О., діджиталізація є багатокомпонентним явищем, яке доцільно розглядати через чотири ключові аспекти:

- інформаційний – що включає наявність відповідних інформаційних ресурсів та підготовлених фахівців для роботи з цифровими технологіями;
- процесний – пов'язаний із формуванням ефективних інформаційних потоків;
- структурний – який передбачає перетворення даних у цифрову форму;
- бізнес-орієнтований – пов'язаний із формуванням нових бізнес-моделей на основі цифрових технологій [4, с. 26].

Одним із новітніх понять, тісно пов'язаних із процесами діджиталізації, є гігекономіка (Gig Economy) [5]. Цей термін відображає трансформацію ринку праці, що полягає у зростанні частки зайнятості з гнучкими умовами, тимчасовими контрактами, проектною роботою та віддаленим виконанням обов'язків. Зокрема, дедалі більше фахівців у всьому світі реалізують свій професійний потенціал через фриланс-платформи, а сервіси на кшталт Uber, Grubhub та інші стали звичним елементом щоденного життя, що підтверджує масштабність і глибину змін у структурі зайнятості.

На глобальному рівні значущість цифрової економіки підтверджується статистичними даними, озвученими на конференції ООН у 2019 році: за підсумками 2016 року частка цифрової економіки становила 15,5% світового ВВП, зокрема 18,4% у розвинених країнах та 10% – у країнах, що розвиваються. Лідерами за обсягом створеного цифрового ВВП є США (35% від загального цифрового ВВП), Китай (13%) і Японія (8%). Сукупно Європейський Союз разом із Ісландією, Ліхтенштейном та Норвегією формують близько 25% світового цифрового ВВП [6].

У сучасній науковій і практичній літературі часто використовується визначення діджиталізації, подане в словнику компанії Gartner. Згідно з ним, «діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі, створення нових джерел доходів та доданої вартості; це процес переходу до цифрового бізнесу» [7]. Це трактування підкреслює не лише технологічний, але й

стратегічний вимір діджиталізації, оскільки вона змінює фундаментальні принципи функціонування підприємств.

Важливим підтвердженням глибини цифрових трансформацій виступає поведінка споживачів. Так, за даними дослідження GE Capital Retail Bank (Major Purchase Shopper Study), 81% покупців перед здійсненням значної покупки вивчають інформацію в онлайн-джерелах. На це, зазвичай, витрачається в середньому 79 днів, протягом яких формується рішення про купівлю [8]. Цей факт свідчить про високий рівень довіри до цифрових каналів та важливість онлайн-репутації, що безпосередньо впливає на маркетингові підходи, стратегії позиціонування бренду, а також на управлінські рішення в контексті прозорості та відкритості інформаційного середовища.

З географічної точки зору рівень діджиталізації демонструє суттєві відмінності залежно від країни. Згідно з останніми аналітичними даними [9], лідером цифрових трансформацій залишаються США, які стабільно очолюють рейтинги цифрового розвитку. До першої десятки також входять Гонконг, Швеція, Данія, Сінгапур, Швейцарія, Нідерланди, Тайвань, Норвегія та Об'єднані Арабські Емірати. Україна, за підсумками 2021 року, посіла 50-те місце, що свідчить про наявність значного потенціалу розвитку цифрової економіки. Загалом спостерігається позитивна динаміка цифровізації в усіх регіонах світу, зокрема й у країнах, що розвиваються.

У розрізі галузей діджиталізація також має нерівномірний характер. Як зазначається у звіті Oxford Economics [10], найвищий рівень цифрових трансформацій спостерігається в таких секторах, як інформаційні технології, телекомунікації, медіа та індустрія дозвілля. На другому рівні активності перебувають торгівля, фінансові послуги, науково-дослідна діяльність та освітня сфера. У третю групу галузей, що дещо повільніше адаптуються до цифрових змін, входять охорона здоров'я, промисловість і державне управління.

Цифровізація також трансформує класичне уявлення про чинники виробництва, підкреслюючи важливість даних, цифрових ресурсів та цифрової компетентності як нових факторів економічного зростання [11, с. 53].

Особливої уваги заслуговує визначення ключової ознаки цифрової економіки, яке надає Пуцентейло П.Р. На його думку, «цифровізація стосується не лише управління, а й самої предметної діяльності у всіх сферах життєдіяльності... наприклад: – цифровізація процесу лікування, а не лише роботи реєстратури поліклініки; – цифровізація процесу водіння автомобіля, а не моніторингу його розташування; – побудова цифрового виробництва й агровиробництва, а не просто автоматизованої системи управління підприємством (АСУП)» [12, с. 140].

У контексті цифрових трансформацій особливу роль відіграє управлінська ланка підприємства, оскільки саме з неї, як стверджує Струтинська І.В., розпочинається цифрове перетворення організації. Дослідниця підкреслює необхідність систематизації бізнес-процесів з урахуванням їх впливу на створення доданої вартості, виду управлінської діяльності та стратегічної ролі у розвитку організації. Зокрема, вона пропонує класифікувати процеси за такими ознаками: за внеском у формування доданої вартості (основні, допоміжні), за типом управлінської діяльності (адміністративні, операційні, допоміжні), а також за функціональним напрямком розвитку (аналіз ринку та поведінки споживачів, стратегічне бачення, управлінські системи, розвиток персоналу). Такий підхід, на її думку, дозволяє керівництву не лише сформувати чітку стратегію цифрового розвитку, а й вибудувати цифрову культуру, орієнтовану на клієнтоцентричність – тобто задоволення потреб клієнта як центральну мету діяльності підприємства [13, с. 106].

Схожої думки дотримується й ресурс Factory, де зазначено, що впровадження цифрових рішень сприяє автоматизації управлінських функцій та зростанню операційної ефективності підприємства [14].

Згідно з поглядом Варги В.П., сучасні суб'єкти господарювання повинні орієнтуватися на створення стратегій, що передбачають активне використання інноваційних технологій, впровадження науково-технічних досягнень та цифрових інновацій, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності на ринку [15, с. 3].

У свою чергу, О. Гудзь наголошує на мультиплікативному ефекті цифровізації, який проявляється не лише в межах окремого підприємства, а й у розвитку галузей та економіки загалом. Автор зазначає: «діджиталізація – це не лише комп'ютери, гаджети, програми і сучасні технології, а й нові процеси, інструменти, моделі та трансформації, які реалізуються за їхньої участі в бізнесі». Крім того, цифрові перетворення посилюють інвестиційну привабливість підприємства, оскільки саме цифрова трансформація є визначальним чинником інтересу міжнародних компаній до співпраці [16, с. 22].

Цифрові технології виступають потужним інструментом створення конкурентних переваг підприємства, що особливо підкреслює Лазоренко Т.В., зазначаючи, що впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати діяльність, скорочувати витрати, підвищувати гнучкість процесів та адаптивність до ринкових змін [17].

Водночас, як зазначають Жигалкевич Ж.М. та Залуцький Р.О., успішність цифрової трансформації залежить не лише від матеріально-технічного забезпечення чи рівня автоматизації, а й від внутрішньої мотивації працівників, їх готовності до змін та залученості у процес оновлення [18].

На важливість організаційної культури в умовах цифровізації вказує і Устенко М.О.. На його думку, цифрова трансформація спричиняє зміну управлінських підходів – власники та керівники все більше визнають цінність висококваліфікованих працівників, здатних швидко приймати рішення. У результаті відбувається перехід від ієрархічних структур до гнучких проектних

команд, де кожен учасник бере на себе частину управлінських повноважень [19, с. 188].

Варто звернути увагу й на результати дослідження Філіппової С.В. та Свінарської Г.Б., які встановили, що малі компанії приділяють більше уваги підвищенню цифрової грамотності своїх працівників, зокрема організовуючи навчання з розвитку ІТ-компетенцій. Це пояснюється необхідністю компенсувати обмежені ресурси шляхом розвитку внутрішнього потенціалу персоналу [20].

Загальнонаціональні підходи до цифровізації економіки України розкривають у своїй праці Краус Н.М. та Голобородько О.П., які визначають ключові принципи цифрової трансформації. Серед них: доступність цифрових рішень, орієнтованість на цільове призначення, визначення “точок росту”, гарантування свободи інформації та медіарізноманіття, відкритість і міжсекторальна співпраця, уніфікація та стандартизація, забезпечення довіри та кібербезпеки, а також комплексний і сфокусований підхід до реалізації цифрової політики [21].

У науковій літературі дедалі частіше наголошується на ефективності процесного підходу до управління підприємством, зокрема в умовах цифрової трансформації. Так, Лазебник Л.Л. зазначає, що на відміну від традиційної функціональної моделі, процесноорієнтоване управління дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищуючи ефективність комунікації між структурними підрозділами. За її словами, за функціонального підходу лише 20% часу витрачається безпосередньо на виконання завдання, а решта 80% – на передачу результатів наступним виконавцям. Натомість процесний підхід сприяє формуванню структури, орієнтованої на постійне поліпшення якості продукції та зростання доданої вартості [22, с. 71].

У цьому контексті діджиталізація розглядається як один із ключових векторів сучасної трансформації бізнесу, що охоплює не лише технічну, а й управлінську складову. З одного боку, цифровізація є глобальним трендом, який

зумовлює перехід соціально-економічних систем від аналогових моделей до цифрових. З іншого боку, цифрові технології виступають інструментом сучасного менеджменту, що забезпечує ефективне виконання управлінських функцій, формує нову вартість, створює додаткові ефекти – не лише економічні, а й соціальні та екологічні.

Враховуючи зазначене, дослідження у сфері економіки та управління повинні обов'язково враховувати фактор діджиталізації як визначальний у сучасних умовах. Особливо перспективним напрямом для впровадження цифрових інструментів, на нашу думку, є аграрна галузь України. Попри свою традиційну консервативність, саме сільське господарство має потенціал отримати значні переваги від цифрових трансформацій, зокрема за рахунок автоматизації, точного землеробства, моніторингу виробничих процесів та аналітики в реальному часі.

1.2. Особливості цифровізації в умовах воєнного стану

Розвиток ІТ-індустрії здійснив суттєвий вплив на всі сфери життя людини, включаючи побут, комунікацію, освіту, економіку та управління. Те, що ще кілька десятиліть тому здавалося недосяжним – миттєвий зв'язок на відстані, доступ до інформації у будь-який момент, використання штучного інтелекту – сьогодні стало буденністю. Цифровізація докорінно трансформувала й бізнес-середовище, зумовивши перехід до нових моделей управління, електронної комерції, віддаленої праці та автоматизації бізнес-процесів [23].

Цифровізація поступово охоплює всі рівні управління підприємством, трансформуючи класичні управлінські моделі, оптимізуючи процеси та створюючи нові конкурентні переваги. Зміни стосуються як структури організації, так і змісту управлінських функцій, а також інструментів реалізації управлінських рішень. У таблиці 1.1 систематизовано основні сфери управління, на які впливає

цифровізація, окреслено ключові ефекти, які вона породжує, та приклади інструментів, що застосовуються в сучасних умовах.

Отже, цифровізація виступає потужним драйвером розвитку підприємств, насамперед у сферах комунікацій, прийняття рішень, аналітики та взаємодії з клієнтами. Застосування сучасних цифрових інструментів дозволяє не лише оптимізувати операційні витрати, але й підвищити адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища. Такий вплив цифрових технологій формує нову управлінську культуру, засновану на даних, швидкості прийняття рішень і клієнтоцентричності.

Таблиця 1.1

Ключові напрями впливу цифровізації на менеджмент підприємств

Сфера управління	Основні ефекти цифровізації	Приклад цифрового рішення
Організаційна структура	Перехід до гнучких команд, децентралізація управління	CRM-системи, ERP
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації, дистанційна зайнятість, цифрова комунікація	e-learning, Zoom, Google Meet
Стратегічне управління	Дані як основа стратегічних рішень, гнучке планування	BI-системи, Big Data
Операційний менеджмент	Автоматизація процесів, підвищення продуктивності	RPA, системи управління ланцюгами
Маркетинг і продажі	Цифровий маркетинг, аналіз поведінки клієнтів	Google Ads, Social Media Tools

Однак паралельно з досягненнями людство продовжує стикатися з серйозними викликами, які стримують повноцінну реалізацію потенціалу цифрової епохи. Соціальні обмеження, нерівний доступ до ресурсів, економічна нестабільність і правова незахищеність є факторами, що роблять багатьох людей заручниками обставин, попри формальну наявність вибору. Особливо виразно ці суперечності проявляються в умовах війни, яка є надзвичайною ситуацією, що руйнує звичні життєві орієнтири та створює нову реальність.

Воєнний стан в Україні став фактором радикальної трансформації умов життєдіяльності, включаючи функціонування підприємств, організаційні підходи до управління та перспективи цифрової трансформації. У цих умовах значна

частина населення втратила не лише фізичну безпеку, а й можливості для самореалізації, стабільної праці, професійного розвитку. Відтак, попри глобальний технологічний прогрес, питання справедливості, свободи вибору та гідності людини залишаються відкритими і потребують нових управлінських рішень, адаптованих до реалій воєнного часу.

Умови воєнного стану суттєво змінюють як бізнес-середовище, так і пріоритети державної політики. Попри зростання загроз і обмежень, війна водночас виступає каталізатором багатьох інноваційних процесів, зокрема – цифровізації. У період криз надзвичайно зростає потреба в оперативності рішень, віддаленому управлінні, автоматизації процесів, безперебійному доступі до даних, прозорості та гнучкості. Саме цифрові технології стають тим інструментом, який дозволяє адаптувати управлінські системи до нових реалій і підтримувати функціонування підприємств навіть в екстремальних умовах (рис. 1.1).

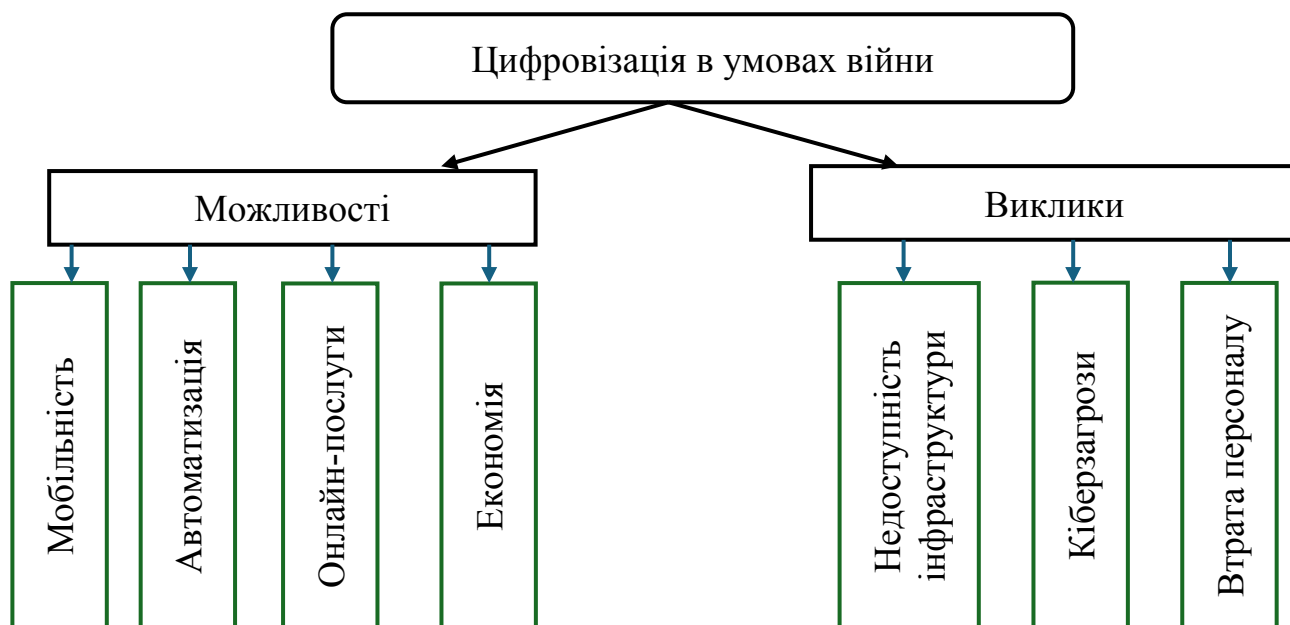


Рис. 1.1. Цифровізація в умовах воєнного стану: можливості та ризики

Цифровізація в умовах війни водночас відкриває нові горизонти для підвищення ефективності управління та створює нові загрози, пов'язані з

кібербезпекою, нерівним доступом до цифрової інфраструктури та психологічним навантаженням на персонал. Водночас переваги – такі як мобільність, автоматизація, інтеграція даних і розвиток цифрових сервісів – значною мірою компенсують ризики. Для України цифрова трансформація в період війни стала не лише інструментом виживання, а й фундаментом для післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

Науково-технічний прогрес (НТП), безперечно, є рушієм інновацій, економічного розвитку та соціального вдосконалення. Водночас, як свідчить сучасна геополітична практика, технологічний поступ може бути використаний не лише в мирних цілях, а й як інструмент загроз – зокрема, у вигляді кібератак, інформаційного тиску чи військових дій, що базуються на новітніх технологіях [24]. У цьому контексті війна постає не лише гуманітарною, а й економічною катастрофою, яка впливає на всі сфери суспільного життя, включно з підприємницькою діяльністю.

Для бізнесу війна є надзвичайним викликом, що змушує підприємців адаптуватися до нових умов. Деякі підприємства змушені зупинити роботу, інші – змінити бізнес-модель, переорієнтуватися на нові ринки або повністю перебудувати внутрішні процеси. Частина бізнесу, сприймаючи кризу як можливість, приймає рішення започаткувати нові проєкти навіть в умовах війни. Такі рішення потребують не лише стратегічного бачення, але й підтримки з боку держави, а також широкого суспільного визнання.

До цього Україна вже мала досвід глобальних викликів – зокрема, під час пандемії COVID-19. У цей період цифровізація стала інструментом виживання: перехід на онлайн-формати спілкування, дистанційне управління та цифрові сервіси виявилися ефективним засобом адаптації до обмежень.

Серед позитивних аспектів цифровізації, особливо у сфері послуг, можна відзначити [25]:

- можливість здійснювати професійну діяльність із будь-якого місця завдяки віддаленому доступу;
- проведення відеоконференцій і бізнес-зустрічей онлайн;
- дистанційне придбання товарів, включаючи продукти харчування та побутові засоби;
- полегшення доступу до базових соціальних послуг, зокрема в галузі охорони здоров'я (електронна система eHealth), освіти (дистанційне навчання), фінансів та державного управління (електронний уряд, цифрові реєстри, електронні регламенти).

Для малого бізнесу діджиталізація відкриває нові можливості зниження витрат:

- зменшується потреба в оренді приміщень, адже можна створити віртуальні офіси;
- оптимізуються витрати на персонал за рахунок віддаленої роботи;
- підвищується продуктивність праці завдяки комфортним умовам для працівників;
- автоматизація виробничих процесів дозволяє підвищити якість продукції та масштабувати обсяги без пропорційного зростання витрат.

Таким чином, цифровізація в умовах війни виконує антикризову функцію: вона не лише забезпечує адаптацію до складних умов, але й створює передумови для подальшого розвитку бізнесу, особливо у форматі віддаленої або гібридної моделі діяльності.

Попри значні переваги, які надає цифровізація бізнесу та суспільного життя, вона має й низку суттєвих обмежень і ризиків, до яких можуть бути не готовими ані підприємства, ані населення [26]. Зокрема, створення віртуальних офісів і перенесення бізнес-активностей в онлайн-простір є ефективним лише для окремих галузей і соціальних груп. Представники середнього прошарку населення часто не мають достатнього рівня цифрової грамотності чи доступу до сучасних

технологій, що ускладнює процес їх адаптації. У таких умовах виникає потреба в перекваліфікації кадрів, що потребує часу, ресурсів та інституційної підтримки.

Ще одним серйозним бар'єром є загрози кібербезпеці. Недостатній рівень захисту конфіденційних даних у цифровому середовищі формує постійне відчуття вразливості з боку власників бізнесу, особливо малого та середнього. До цього додається проблема недостатнього фінансування, яка стримує цифрову трансформацію, зокрема в регіонах та серед економічно слабких суб'єктів господарювання.

Для подолання викликів цифровізації на глобальному та національному рівнях міжнародні експерти пропонують [27] низку стратегічних кроків:

1. Формування моделі цифрової сумісності між країнами світу, яка має базуватись на спільних міжнародних принципах цифрового розвитку з урахуванням економічних, культурних та політичних особливостей. Основою цієї моделі має стати розробка єдиного глобального документу, що визначатиме доведені на практиці підходи до поширення цифрових технологій.

2. Подолання цифрового розриву, як між країнами з різним рівнем розвитку, так і всередині самих країн – між соціальними групами, регіонами, сферами діяльності. Пріоритетом має стати забезпечення рівного доступу до цифрових рішень і сервісів.

3. Розробка надійних та доступних цифрових технологій, які були б адаптовані до потреб малих підприємств і вразливих груп населення. Це передбачає активне залучення приватного сектору та підтримку з боку держави в рамках державно-приватного партнерства.

4. Створення міжнародної платформи з протидії негативним ефектам цифровізації, що сприятиме подоланню цифрової нерівності, захисту конфіденційності та підвищенню цифрової безпеки.

5. Удосконалення системи статистичного моніторингу цифрових процесів – запровадження сучасних підходів до збору, обробки та аналізу даних,

зокрема на мікрорівні (рівень підприємств), що дозволить більш об'єктивно оцінювати соціально-економічні наслідки цифровізації.

6. Створення глобального фонду підтримки цифрової трансформації, ресурси якого мають бути спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури та поширення технічної освіти в країнах з низьким рівнем інвестиційного потенціалу. Це сприятиме вирівнюванню цифрових можливостей між регіонами та соціальними групами.

Таким чином, цифровізація є двоєдиним явищем, що поєднує в собі як потужні драйвери інновацій, так і низку викликів, які потребують зважених управлінських рішень і координації на рівні державної політики, бізнесу та громадянського суспільства.

Важливість цифровізації для розвитку державного управління, підприємництва та суспільства в цілому є надзвичайно високою. Саме тому в Україні протягом останніх років активно реалізуються програми цифрової трансформації, координатором яких виступає Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра). У межах його діяльності розроблено низку цифрових інструментів, зокрема сервіси «Дія» та «Дія.Бізнес», які істотно полегшили ведення підприємницької діяльності, автоматизували низку адміністративних процедур і стали прикладом успішної цифровізації публічних послуг.

Ідея створення «держави в смартфоні» була офіційно представлена у червні 2019 року радником Президента України Михайлом Федоровим. Концепція передбачала запровадження електронної ідентифікації, а також переведення 90% державних послуг в онлайн-формат. З метою реалізації цих завдань Україна ініціювала співпрацю з Естонією, яка вже мала значний досвід побудови електронного урядування.

У серпні–вересні 2019 року було здійснено інституційне оформлення цифрової політики: у складі Верховної Ради України IX скликання створено

Комітет з питань цифрової трансформації, а в новому уряді запроваджено посаду Віцепрем'єр-міністра – Міністра цифрової трансформації, яку обійняв Федоров М.А. Одночасно було утворено Міністерство цифрової трансформації України, яке взяло на себе координацію впровадження цифрових сервісів та реалізацію комплексної стратегії цифровізації.

На сьогодні портал і мобільний застосунок «Дія» виступають центральними елементами цифрової держави, забезпечуючи громадянам доступ до адміністративних, соціальних та підприємницьких послуг у зручному цифровому форматі. Ефект від запровадження таких сервісів є суттєвим: зменшено бюрократичне навантаження, спрощено процеси реєстрації бізнесу, оформлення документів, отримання довідок, а також підвищено прозорість взаємодії громадян і держави.

Таким чином, приклад України засвідчує, що системний підхід до цифровізації за підтримки держави може стати потужним фактором модернізації управлінських процесів та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу.

Міністерство цифрової трансформації України відіграє провідну роль у реалізації національної політики цифровізації. Завдяки ініціативам цього органу було реалізовано низку інноваційних проєктів, які стали ключовими у формуванні цифрової держави. Одним із найвідоміших та наймасштабніших серед них є проєкт «Дія», що став символом переходу до «держави у смартфоні».

Вперше бренд «Дія» був презентований Міністерством у вересні 2019 року як центральна платформа цифрових державних сервісів. Було анонсовано, що проєкт функціонуватиме як мобільний застосунок та вебпортал, на яких громадяни зможуть отримувати адміністративні послуги в електронному вигляді.

Перший етап впровадження передбачав бета-тест мобільного додатку, що включав можливість перегляду електронного посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу. Для авторизації користувачі повинні були пройти ідентифікацію через систему BankID, наприклад, у застосунку Приват24, а

також уже мати чинні документи. Перевірка електронних документів працівниками поліції здійснювалася шляхом сканування QR-коду. Протягом перших шести тижнів тестування Міністерство отримало понад 60 тисяч заявок від водіїв, охочих приєднатися до пілотного проєкту.

Офіційний запуск мобільного застосунку «Дія» відбувся взимку 2020 року. Вже протягом перших двох місяців його існування кількість завантажень сягнула 2 мільйонів користувачів, що свідчить про високий попит на цифрові держпослуги.

У весняний період 2020 року було оголошено про повноцінний запуск цифрової платформи, яка на той момент включала вже 27 державних онлайн-послуг. До основних нововведень було також додано цифровий студентський квиток, електронну ID-картку та закордонний паспорт, доступні безпосередньо зі смартфона.

Таким чином, платформа «Дія» стала каталізатором цифрової трансформації державного управління, а також реальним прикладом ефективного впровадження цифрових інструментів, що забезпечують зручний, безпечний і доступний сервіс для громадян.

Попри надзвичайно складні умови воєнного часу, цифрові державні послуги в Україні продовжили свій розвиток, що є унікальним явищем в умовах тривалої кризи. Зокрема, мобільний застосунок «Дія» зазнав суттєвих оновлень – було розширено перелік доступних електронних документів і сервісів. Серед нових можливостей варто відзначити отримання довідки про несудимість, довідки для реєстрації зброї, а також довідки про місце проживання – усе це стало можливим без необхідності відвідування державних установ.

Справжнім проривом у період війни став запуск додатку «Резерв+», який значно спростив військово-облікові процедури. Завдяки йому громадяни отримали можливість дистанційно оновлювати свої військові дані, що є важливим як з точки зору безпеки, так і з погляду зручності в умовах мобілізаційного процесу.

У стратегічних планах Міністерства цифрової трансформації України передбачено подальшу інтеграцію державних баз даних, зокрема в напрямі цифровізації системи освіти. У першу чергу йдеться про цифрову трансформацію шкільної освіти, що має стати основою для подальшого оцифрування процесів у сфері вищої освіти.

Узагальнюючи, можна зазначити, що розвиток цифрових сервісів в умовах війни створює передумови для формування стабільного середовища, в якому підприємництво, попри всі труднощі, може розвиватися активно, інноваційно та продуктивно. Це є підтвердженням того, що цифрова трансформація не лише не зупинилася через війну, а й стала потужним інструментом адаптації країни до нових реалій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ

2.1. Стан та тенденції розвитку підприємництва в Україні

Підприємництво є рушійною силою економічних систем, які побудовані на ринкових засадах. Інноваційність, креативність, адаптивність - ці характеристики також дуже часто ототожнюють з підприємництвом. Якщо ми досліджуємо цифровізацію, то доцільним буде оцінити умови для її впровадження в Україні на сучасному етапі. Ми обрали для дослідження період 2020-2024 роки, які для України та світу видались не простими, адже людство пережило пандемію та активізацію збройних конфліктів. Варто зазначити, що під час пандемії роль цифровізації зросла в рази і розвиток в цій сфері відбувався стрімкими темпами на глобальному рівні. Проте, якщо підприємницька система розвинута не достатньо, то і умов для вдалої імплементації цифрових рішень годі сподіватись.

Отже, для початку варто визначити, які види підприємництва існують в Україні згідно законодавства і яка їх роль в економіці. Основою для класифікації підприємств є обсяг їх доходів, чисельність працівників та обсяг майна. Розглянуті далі ознаки не стосуються підприємств з державною формою власності [28].

Згідно Статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», категорії підприємств визначені як мікро, малі, середні та великі [29]. В таблиці 2.1 визначені характеристики цих підприємств.

Важливо зазначити, що для того, щоб відноситись до певної категорії підприємств, потрібно задовольняти мінімум 2 показникам з ознак групи. Наприклад, якщо ваше підприємство має 10 найманих працівників і згенерувало дохід в розмірі 10 млн. євро при вартості майна 350 тис. євро, то ви будете

відноситись до категорії мікропідприємство, незважаючи на те, що за рівнем доходу це середнє підприємство.

Таблиця 2.1

Характеристика підприємств згідно їх класифікації

Групи	Обсяг доходу, євро	Кількість працівників, осіб	Вартість майна, євро
Мікропідприємства	до 700000	до 10	до 350000
Малі підприємства	700001 – 8000000	11-50	350001 - 4000000
Середні підприємства	8000001 - 40000000	51-250	4000001 - 20000000
Великі підприємства	понад 40000000	понад 250	понад 20000000

Згідно визначення законодавства, всі фізичні особи-підприємці (далі – ФОП) належать до мікропідприємств, якщо керуватись обмеженням за обсягом доходів. Хоча, якщо майно ФОП перевищує 350 тис. євро і ФОП наймає 11 осіб, тоді такий підприємець буде вважатися малим і теоретично може навіть «дорости» до середнього. Оскільки, базою виробничої та переддипломної практики виступало саме підприємство у формі ФОП, далі ми будемо досліджувати саме цю категорію підприємців.

Розглянемо офіційну статистику щодо діяльності ФОП. На офіційному сайті Державної служби статистики є розділ інформації «Діяльність підприємств», де міститься вся необхідна інформація станом до 2023 року включно. Перше, що варто проаналізувати – це кількість ФОП в структурі підприємництва, динаміку ФОП по рокам та географічну структуру. Для оцінки будемо використовувати як базовий рік 2019-й – рік до пандемії. В таблиці 2.2 розглянемо узагальнену інформацію.

За останні 5 років кількість ФОП в Україні складала понад 80% від загальної кількості зареєстрованих бізнесів. Це говорить про те, що ця форма реєстрації має

переваги в очах підприємців. За словами Данила Гетманцева, «п'ятірка видів економічної діяльності та за кількістю ФОП на 1 січня 2025 року» виглядає наступним чином: комп'ютерне програмування (147,8 тис. ФОП), роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами (91,2 тис.), інші види роздрібної торгівлі у неспеціалізованих магазинах (75,2 тис.), послуги перукарень та салонів краси (71,6 тис.), роздрібна торгівля з лотків та на ринках (59,4 тис.) [30].

Таблиця 2.2

Кількість та частка ФОП в Україні в загальній кількості підприємств

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загальна кількість підприємств	1941625	1973577	1956248	1732508	1913193	1955283
з них ФОП	1561028	1599755	1585414	1470584	1605341	1707677
%	80,4	81,1	81,0	84,9	83,9	87,3

Цікаво, що кількість ФОП, відкритих жінками і чоловіками практично вирівнялась і на 1 січня 2025 року становила 49,4% - жінки, 50,6% - чоловіки-підприємці. Це відображає на нашу думку особливості військового стану та певні законодавчі ініціативи в царині мобілізації та ведення бізнесу. Але загалом ця тенденція є дуже позитивною.

Щодо географічної структури, то в 2019 році перші позиції за кількістю ФОП займали:

- м. Київ (192594 особи),
- Дніпропетровська область (117306 осіб),
- Харківська область (137743 особи),
- Львівська область (103883 особи),
- Одеська область (111738 осіб).

Найменша кількість ФОП була зареєстрована в Луганській області (18824 особи), що пов'язано з війною та окупацією [31].

В 2024 році лідерство цих областей за кількістю ФОП зберіглося з середнім темпом зростання +13% в Дніпропетровській області, +25% Львівська область, -3% Одеська область, -4% Харківська область, +22% м. Київ. Серед лідерів також з'явилася Київська область, де кількість зареєстрованих ФОП перейшла за 100 тис.

Очевидно, що ця динаміка відображає вплив воєнних дій на прифронтові міста та міграційні процеси. Зокрема, в Луганській області залишилось зареєстрованими на 83% ФОП менше, ніж в 2019 роках.

Дослідимо стан економіки ФОП впродовж 2019-2024 років. Розглянемо динаміку працівників, які були працевлаштовані ФОП (рис. 2.1).

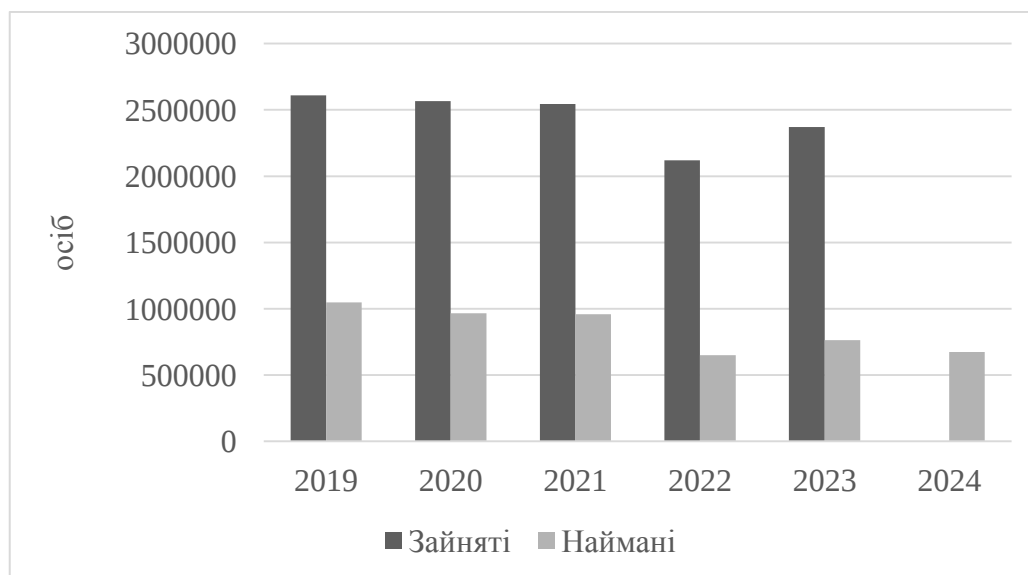


Рис. 2.1 – Динаміка працевлаштованих працівників ФОП

Джерело: побудовано автором за [31]

Таким чином, спостерігається очевидна тенденція до скорочення кількості зайнятих та найнятих осіб у ФОП, хоча і з певним зростанням показників у 2023 році.

Для дослідження діяльності ФОП дуже помічним ресурсом є інформація, яка акумулюється та візуалізується Опендатабот [32]. Відповідно до цього джерела ФОП згенерували 1,3 млрд. дол. США доходів в 2024 році, що становить 0,7% ВВП України. І хоча ця цифра не є великою, проте значення підприємців в економіці важко переоцінити. Вони забезпечують величезну частину грошового обігу, переважно через торгівельні операції та сферу послуг, через них самозайнятість доступна для понад 2 млн. осіб, а ще більше 600 тис. працевлаштовані. За 2022-2024 роки ФОП сплатили понад 126 млрд. грн. податків. І попри те, що кількість ФОП, які закриваються залишається щороку на рівні понад 100 тис., але кількість відкритих ФОП все ж переважає.

На нашу думку, така ситуація з підприємництвом в Україні є наслідком формування в останні роки сприятливого середовища для спрощення ведення підприємництва – реєстрації, звітності, закриття, навчання. Перевіримо нашу гіпотезу через світові рейтинги розвитку підприємництва.

В Європі існує організація ESNA – Europe Startup Nation Alliance [33], яка поміж іншого визначає умови в країнах ЄС для розвитку стартапів. Україна в 2024 році посіла 4-те місце серед країн ЄС в цьому рейтингу, з балами на 12% вище, ніж в середньому по Європі.

Максимальні оцінки Україна отримала за такими номінаціями:

- швидкість у створенні бізнесу – кілька хвилин завдяки Дія;
- доступ до фінансування – в Україні створено стартап фонд, який станом на 2024 рік надав 570 грантів на суму 423 млн. дол.;
- доступність цифрових публічних сервісів – повністю оцифровано;
- сприятливі податкові можливості – завдяки Дія.City інвестори отримали гарні умови для своїх інвестицій в tech сектор [34].

В глобальному рейтингу Startup Ecosystem Rankings 2020 Україна посіла 30 місце серед 100 країн та 1000 міст, а Київ став Європейським хабом згідно з StartupBlink [35].

Підводячи підсумок, можна сказати, що українські підприємці підтвердили свою важливу роль під час війни, демонструючи стійкість, гнучкість та важливість для економічної системи. Умови для розвитку підприємництва в державі залишаються одними з найкращих в Європі і світі навіть під час війни. За інформацією Опендатабот «понад 763 тисячі фопів було відкрито від початку повномасштабного вторгнення за даними Єдиного державного реєстру. Водночас 685 тисяч підприємців припинили свою діяльність за цей самий час. За три роки частка жінок-підприємниць зросла з 40% до 61%. Найбільше нових справ відкрилось у столиці, на Дніпропетровщині та Львівщині» [36].

Топ сфер діяльності нових ФОП виглядають наступним чином (рис. 2.2):

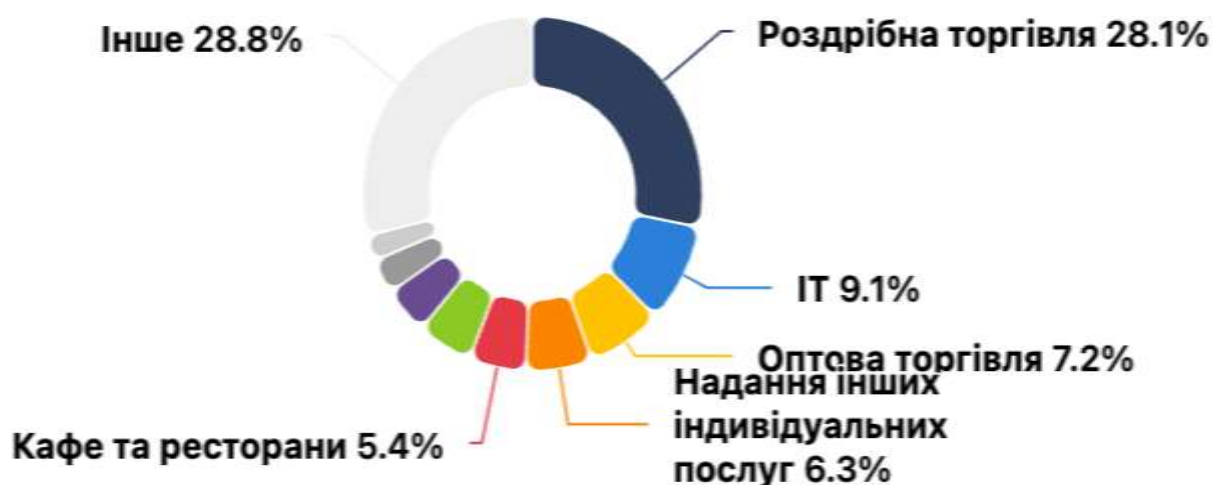


Рис. 2.2 – Структура за видами діяльності нових ФОП [36]

Джерело: Опендатабот, 2025

І хоч частка ІТ підприємців знизилась під час війни, і нових ФОП за цим напрямком відкривається майже в 3 рази менше, в порівнянні з довоєнним періодом, важливість в перспективі діяльності в сфері цифровізації для України важко переоцінити.

2.2. Виклики та можливості цифровізації для ФОП

Використовуючи монографічний метод проведемо дослідження щодо стану та перспектив впровадження цифрових інструментів в діяльності фізичної особи підприємця Воловик Ірини Анатоліївни (м. Дніпро), де проходила виробнича та переддипломна практика автора кваліфікаційної роботи. Далі ми будемо вживати скорочену назву - ФОП Воловик.

ФОП Воловик зареєстровано 27 липня 2016 року відповідно до статті 11 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [37]. У видах діяльності зазначено наступні:

- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок,
- 62.02 Консультування з питань інформатизації (основний вид діяльності),
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування,
- 72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук,
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Розглянемо, які види послуг передбачають вказані види діяльності. Але спершу визначимо, як можна класифікувати види підприємницької діяльності. За матеріалами Школи Бізнесу Нова Пошта [38] пропонується розглядати класифікацію за такими ознаками: за формою власності, за формою організації, за розміром та метою створення. Відповідно до цієї класифікації ФОП Воловик є приватним, одноосібним, малим та прибутковим підприємством.

Відповідно до класифікатора КВЕД [39], всі види діяльності ФОП Воловик відносяться до секцій N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, M – Професійна наукова та технічна діяльність та J – Інформація та телекомунікації. Секції M та N передбачають послуги з підтримки діяльності підприємств, проте секція M стосується послуг, які передбачають наявність у

ФОП спеціальних знань, наприклад в сфері обліку або інженерії, ветеринарної медицини.

В таблиці 2.3 наведено узагальнення видів діяльності ФОП Воловик відповідно до секцій.

За кожним видом діяльності, який може провадити ФОП Воловик, на нашу думку, є можливість використовувати цифрові інструменти, і перш за все для роботи з базами даних по дослідженням, з базами даних по клієнтам, контрагентам.

Таблиця 2.3

Узагальнення видів діяльності ФОП Воловик І.А.

Секція	Код	Назва	Опис послуг
Секція J - Інформація та телекомунікації	62.02	Консультування з питань інформатизації	Планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології; навчання користувачів цих систем
Секція М - Професійна наукова та технічна діяльність	70.22	Консультування з питань комерційної діяльності й керування	Корпоративне стратегічне й оперативне планування, управління змінами, зниження собівартості, фінансові питання, маркетингові цілі і політики, кадрова політика, планування виробництва та контроль, проектування методики бухгалтерського обліку, програми ведення звітності, процедури контролю виконання кошторису, планування, організаційних заходів; діяльність арбітражних керуючих
	72.20	Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук	До суспільних наук відносять спеціальності за кодом С «Соціальні науки, журналістика та інформація». До гуманітарних наук відносять спеціальності за кодом В «Культура, мистецтво та гуманітарні науки» [40]*
	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	Вивчення потенціалу ринку, інформованості, прийнятності продуктів, популярності визначеного товару та послуг і купівельних звичок споживачів задля сприяння збуту та розроблення нових видів товарів і послуг, у т.ч. статистичний аналіз результатів вивчення суспільної думки щодо політичних,

			економічних і соціальних подій, статистичний аналіз результатів
Секція N - Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	82.30	Організування конгресів і торгівельних виставок	Організування, просування і/або проведення різних подій, таких як бізнес-покази, збори, конференції та зустрічі, з організацією та наданням персоналу для роботи в місцях проведення подібних заходів або без надання персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами [40]

*Для довідки, до суспільних наук згідно з новою класифікацією відносять: економіку, політологію, міжнародні відносини, психологію, соціологію, географію та регіональні студії, журналістику. До категорії гуманітарних наук відносять: аудіовізуальне мистецтво та медіавиробництво, дизайн, декоративне мистецтво та ремесла, образотворче мистецтво та реставрація, музичне мистецтво, преформативні мистецтва, релігієзнавство, богослів'я, історія та археологія, філософія, філологія, культурологія та музеєзнавство, бібліотечна, інформаційна та архівна справа, організація соціокультурної діяльності [40].

За кожним видом діяльності, який може провадити ФОП Воловик, на нашу думку, є можливість використовувати цифрові інструменти, і перш за все для роботи з базами даних по дослідженням, з базами даних по клієнтам, контрагентам. Більше того, створення цифрових інструментів в менеджменті може бути продуктом ФОП Воловик за КВЕД 62.02 Консультування з питань інформатизації, який є основним.

Розглянемо податковий статус ФОП Воловик. Від початку своєї діяльності Ірина Анатоліївна обрала спрощену систему оподаткування за 3-ю групою. Визначимо, що це означає.

Відповідно до законодавства, ФОП на 3-й групі можуть обрати будь-які види діяльності. Але, якщо ФОП обирає статус платника єдиного податку, тобто відмовляється від загальної системи оподаткування, він не має права займатися наступними видами діяльності: всі види ігрової індустрії, укладання угод з корисними копалинами; фінансове посередництво, в тому числі обмін іноземних

валют, управління підприємствами; надання поштових послуг; послуги зв'язку; операції з антикваріатом та предметами мистецтва; послуги з організації гастролей [41]. Вказаних видів діяльності ФОП Воловик не проводить.

Без сумніву, перевагою ФОП на 3-й групі є можливість працювати як з фізичними, так і з юридичними особами, в тому числі з статусом неприбуткових, брати участь в зовнішньоекономічній діяльності, бути або не бути платником ПДВ, наймати працівників або працювати самостійно.

Щодо максимального обсягу доходу за рік, то на 2025 рік для ФОП 3-ї групи встановлено обсяг 9,3 млн грн. ФОП Воловик не планує перевищувати цей показник.

Отже, на спрощеній системі ФОП повинен вести чіткий облік своїх доходів, оскільки саме вони є базою оподаткування. Єдиний податок ФОП сплачує раз на 1 квартал у кількості 5% від доходів, якщо ФОП не є платником ПДВ, і 3%, якщо ФОП є платником ПДВ. З 1 січня 2025 року додатково ФОП 3-ї групи сплачує військовий збір у розмірі 1% від доходу.

Щодо єдиного соціального внеску, ФОП зобов'язаний його сплачувати 22% від мінімальної заробітної плати. Якщо ФОП має додаткову зайнятість і за нього сплачується ЄСВ за іншим місцем роботи, то згідно з частиною 6 статті 4 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», ФОПи звільняються від сплати ЄСВ за себе, якщо роботодавець сплатив за них хоча б мінімальний страховий внесок за місяць звітного періоду.

Проаналізуємо основні параметри діяльності ФОП Воловик, починаючи з 2016 року. Проте, враховуючи конфіденційність інформації, ми будемо досліджувати не абсолютні показники, а їх динаміку. Позначимо рівень обсягу доходів ФОП в 2016 році за 1 і наступні роки будемо відображати як величину приросту доходу до 1 (рис. 2.3).

Отже, діяльність ФОП Воловик почала активно розвиватися з 2021 року і в період 2022 – 2024 років зросла майже в 14 разів, порівняно з 2016 роком. Це можна пояснити як зростанням кількості замовлень та напрацювань бази клієнтів, а з іншої – зростанням вартості послуг та інфляцією.

Ми провели кореляційний аналіз для виявлення залежностей між показниками інфляції та показниками росту доходу – базовим зростанням та ланцюговим зростанням. За результатами коефіцієнтів (0,22 та 0,04 відповідно) можна говорити про низький вплив інфляції на рівень зростання доходів.

Визначимо, який був коефіцієнт інфляції в цей період та динаміка середньорічного курсу гривні до дол. США та євро (рис. 2.4).

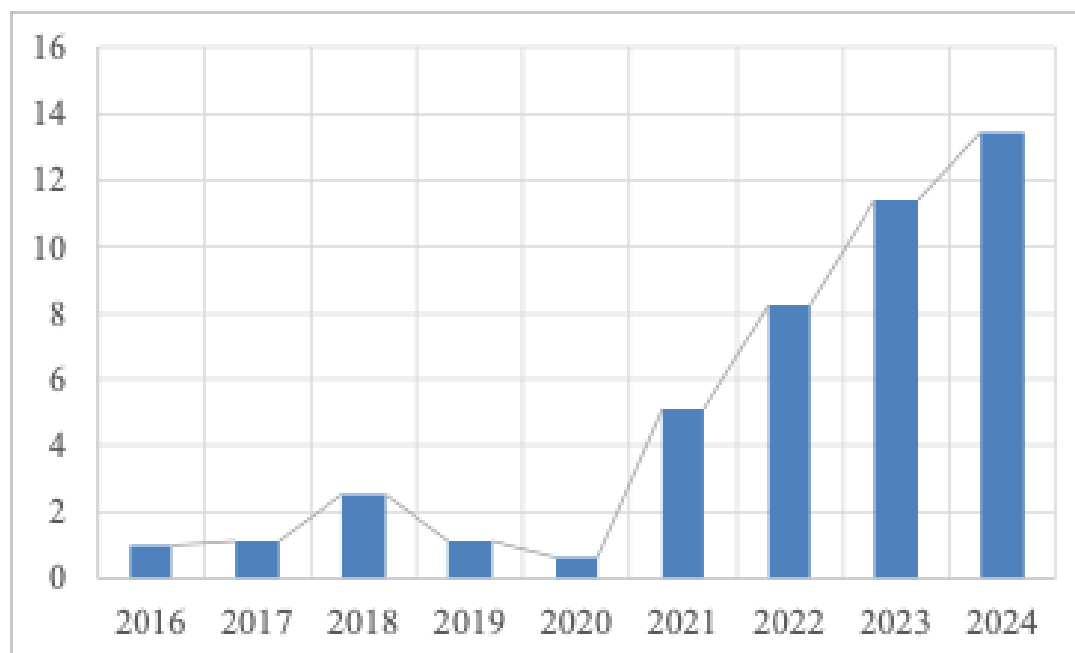


Рис. 2.3 – Динаміка зростання доходу ФОП в порівнянні з базовим рівнем

Для візуального аналізу залежності індексу інфляції та темпів зміни валютних курсів ми використали на рис. 2.4 темпи зміни у % до попереднього року.

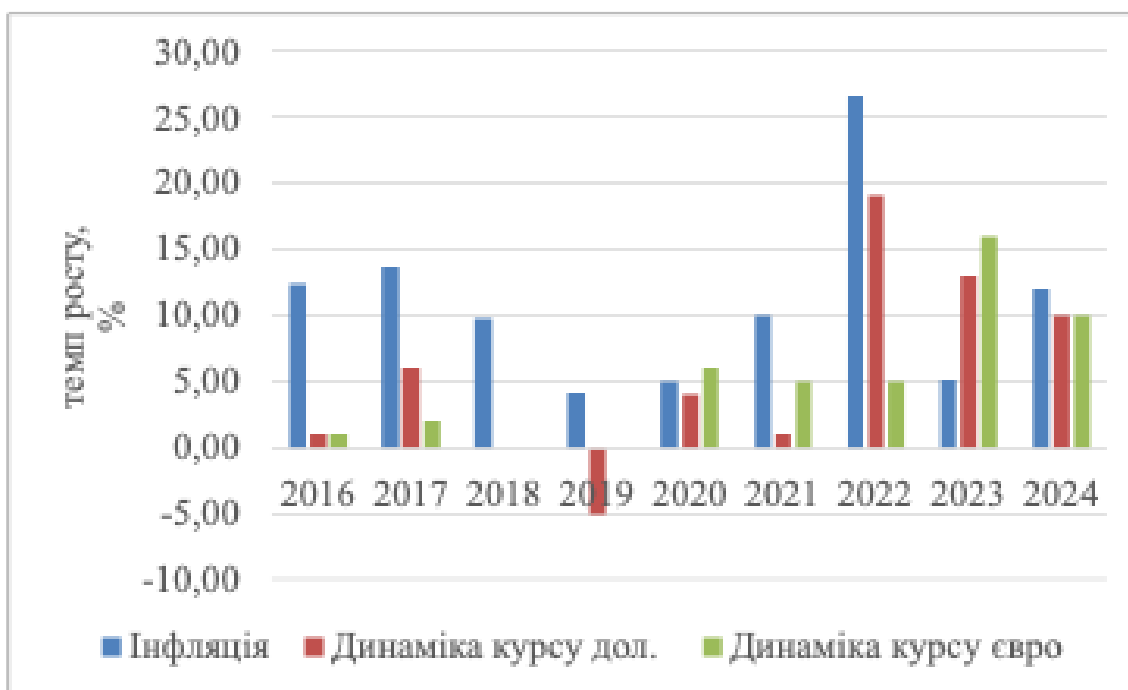


Рис. 2.4 – Динаміка темпів інфляції, курсу грн. до дол. США та євро

Джерело: побудовано автором за даними [42, 43]

Розглянемо, з якими категоріями клієнтів співпрацює ФОП Воловик. Протягом 2016-2017 років єдиним клієнтом була Дніпропетровська громадська організація «Сільськогосподарська консультаційна служба». З 2018 року список клієнтів почав розширюватись і до нього додалися зокрема ГС «Бізнес мережа сільських жінок», СК «Кооперативна академія», ТОВ «Агроконсалт-Дніпр», ГО «Зелений Гай» та інші. Переважна більшість послуг була надана з питань консультування в рамках міжнародних проєктів, які впроваджували ДОГО СКС та ГС «Бізнес мережа сільських жінок» за підтримки Уряду Канади, USAID, ЄБРР, Oxfam GB та інших міжнародних партнерів.

Більшість проєктів стосувались розвитку кооперації та жіночого підприємництва в сільських громадах, проведення навчальних тренінгів та консультування з питань менеджменту, бізнес-планування, розробки стратегій, проведення стратегічних сесій, проєктного менеджменту, організації обліку в кооперативах.

Можна зазначити, що за період 2016 – перший квартал 2025 року ФОП Воловик було сплачено до державного бюджету сумарно ЄСВ, єдиний податок та військовий збір на суму понад 260 тис. грн.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Глобальні тренди інновацій в менеджменті

У сучасному динамічному бізнес-середовищі інновації в менеджменті стали не просто конкурентною перевагою, а необхідністю.

Глобальні тенденції в цьому контексті формуються перш за все завдяки стрімкому розвитку технологій, змінам у структурі організацій і суспільних запитах.

Інтеграція штучного інтелекту як стратегії на рівні C- suite дозволяє бізнесам оптимізувати процеси, покращити прийняття рішень та досягати стійких конкурентних переваг.

Зростає значення відкритих екосистем, співпраці з конкурентами, мультиспіральних моделей взаємодії та нових ролей у топ-менеджменті, таких як Chief AI Officer або Chief Transformation Officer.

Ці тренди змінюють як інноваційні процеси, так і структуру управлінських систем — організації стають більш адаптивними, ціннісно орієнтованими та відкритими до співпраці.

Давайте розберемося, що таке C- suite. Відповідно до Кембріджського словника, C-suite – це «група людей з найбільш важливими позиціями і компанії, чия посада зазвичай починається з літери С (Chief)» [44]. Отже, одним з головних трендів цифровізації в менеджменті є інтеграція штучного інтелекту на топ-рівні управління і створення відповідних посад в компаніях.

Найпоширеніші С-посади в компаніях це:

CEO – chief executive officer - генеральний директор,
 COO – Chief Operation Officer – виконавчий директор,
 CFO – Chief Financial Officer – фінансовий директор,
 CMO – Chief Marketing Officer – директор з маркетингу,
 CTO – Chief Technical Officer – технічний директор,
 CHRO – Chief Human Resource Officer – директор з персоналу,
 CAO – Chief Analytics Officer - директор з аналітики [45].

На рівні високотехнологічних компаній та сучасних бізнесів до трендів 2025 року відносять: агентний ІІІ, постквантова криптографія, просторові обчислення, платформи управління ІІІ, оточення невидимого інтелекту, поліфункціональні роботи, безпека дезінформації, енергоефективні обчислення, неврологічне покращення, гібридні обчислення [46].

Якщо раніше компанії розглядали штучний інтелект, як інструмент для покращення менеджменту, то наразі він стає стратегічно важливим елементом. Навіть окремі посади для цифрової трансформації бізнесу – Chief AI Officer (директор з впровадження штучного інтелекту). В зв'язку з цим трендом виникає

багато етичних та політичних викликів. З'являються нові можливості – передати ІІІ агентам окремі напрямки управлінських завдань. ІІІ широко використовується у прогнозуванні попиту, логістиці, прискорює впровадження інновацій.

Важливим трендом є децентралізація інновацій, перехід від моделей конкуренції до моделей співпраці та спільнот. З цим трендом пов'язаний також наступний: впровадження інновацій на основі цінностей сталого розвитку та циркулярної економіки.

Важливим організаційним трендом є розвиток співпраці між університетами, бізнесом, владою, громадським сектором та екологічними системами - інституційний підхід. Разом з тим, кластерний підхід за географічною ознакою залишається все ще популярним.

Поєднання інновацій, автоматизації та стратегії є визначальним трендом сьогоденної економіки. Аналітика даних за допомогою ІІІ стає невідомою складовою управлінських систем всіх рівнів.

В 2025 році Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року [47]. Вона має коротку назву WINWIN і визначає, що Україна прагне стати лідером в цій сфері до 2030 року. Інноваційні рішення будуть охоплювати освіту, економіку та оборону.

Основні напрямки стратегії:

- Відкриття ринків для новітніх технологій та інноваційних продуктів,
- Розбудова і підтримка сучасної інноваційної інфраструктури,
- Спрощення регуляцій у сфері інновацій,
- Забезпечення доступу до фінансування для стартапів і бізнесу,
- Розвиток людського капіталу, навчання й перекваліфікація,
- Захист прав інтелектуальної власності,
- Підтримка наукомістких та інклюзивних інновацій,
- Ефективний менеджмент державних установ у сфері інноваційної діяльності,

- Створення центрів досконалості (WinWin CoE) для кожної з ключових галузей,
- Зміцнення міжнародної співпраці для доступу до нових ринків і трансферу технологій [47].

До пріоритетних галузей належать: DefenseTech, MedTech, AI, EdTech, Agritech, GovTech, GreenTech, напівпровідникові технології, імерсивні технології, космічні технології, безпілотні технології та автономні системи, безпечний кіберпростір, Borderless Fluid Economy [47].

Цікаві дані наводить Глобальний індекс інновацій 2024, який визначає найбільш інноваційні економіки світу (таблиця 3.1). В списку з 133 країн Україна посіла в 2024 році 60 місце, що є досить високим показником [48, с. 18].

На глобальному рівні завдяки впровадженню інновацій довелось досягти за рік таких результатів: продуктивність праці зросла на 1%, бідність скоротилась на 5%, тривалість життя підвищилась на 0,9%, глобальне потепління склало +1,17C.

World digital competitiveness ranking – ще одна система оцінки впливу цифрових інновацій на економіку країн світу [49]. Згідно цього рейтингу, Україна входить до топ-20 країн світу за показником Global Crypto Adaptation і займає 5-те місце в групі.

Таблиця 3.1

Результати Глобального рейтингу інновацій 2024

Класифікаційна ознака	Групи	Лідери
Географічна	Латинська Америка і Кариби	Бразилія, Чилі, Мексика
	Північна Америка	США, Канада
	Африка – Суб-Сахара	Південна Африка, Ботсвана, Сенегал
	Європа	Швейцарія, Швеція, Великобританія
	Північна Африка і Західна Азія	Ізраїль, ОАЕ, Туреччина
	Центральна і Південна Азія	Індія, Іран, Казахстан

	Південно-Східна та Східна Азія, Океанія	Сінгапур, Республіка Корея, Китай
Економічна	Країни з високим рівнем доходу	Швейцарія, Швеція, США
	Країни з доходом вище середнього	Китай, Малайзія, Туреччина
	Країни з доходом нижче середнього	Індія, В'єтнам, Філіппіни, Україна
	Країни з низьким доходом	Руанда, Того, Уганда

Разом з важливим позитивним впливом цифровізації зростають і виклики, пов'язані з кібербезпекою. Так, за інформацією Європейського репозиторію кіберінцидентів в 2004 році таких випадків було зафіксовано 4, в 2014 році 107, а в 2024 – 458. Пік кібератак прийшовся на 2023 рік, коли їх число сягнуло 717. Хибною є думка, що ці атаки стосуються лише тероризму чи політичних конфліктів, вони дуже розповсюджені в бізнесі з метою викрадення даних, фінансових махінацій тощо.

Цікавими є цифрові інноваційні рішення в агробізнесі. Зокрема, вони стосуються цифрових баз даних по земельним ресурсам, автоматизація складського обліку, управління технологічними процесами з врахуванням метеоданих, точне землеробство тощо.

Цікавим є досвід Угорщин в розвитку таких інновацій. Зокрема, проєкт AEDIH – Європейський центр цифрових інновацій у сільському господарстві. 4 партнери проєкту, серед яких SZECHENYI ISTVAN UNIVERSITY мають на меті підвищити цифрові можливості сільськогосподарських підприємств та їхню довіру до цифрових технологій за допомогою послуг цифровізації. Проєкт AEDIH супроводжує сільськогосподарські підприємства на різних етапах життєвого циклу клієнта. Цей шлях починається з цифрового аналізу, де рівень цифрової зрілості сільськогосподарських підприємств оцінюється відповідно до адаптованої

методології. Після цього готуються індивідуальні дорожні карти цифрового розвитку, адаптовані до організації. Дорожня карта розробляється у тісній співпраці з відповідним підприємством і включає рекомендації щодо цифрових оновлень, зокрема конкретні пропозиції щодо послуг AEDIH. Наступний крок спрямований на підвищення цифрової готовності сільськогосподарських підприємств та підтримку впровадження цифрових оновлень шляхом надання навчання, демонстраційних можливостей, тестових платформ та випробувань перед інвестуванням, а також конкретного інвестиційного планування. Сприяння цифровому масштабуванню – це третій рівень впровадження, саме тут відбувається фактичний розвиток цифровізації, сільськогосподарське підприємство інтегрується в агроцифрову екосистему, а AEDIH також підтримує їх у визначенні джерел фінансування для їхнього цифрового прогресу. AEDIH розглядає сільськогосподарські підприємства як свою основну, але не виключну, цільову групу та має намір залучати сільськогосподарських консультантів та підприємства, що надають інноваційні та цифрові продукти та послуги, які не обов'язково є спеціалізованими в сільському господарстві, але зацікавленими в агробізнесі. Передбачений підхід чітко відображає низьку цифрову зрілість основної цільової групи та гарантуватиме підвищення рівня цифрової грамотності угорських малих та середніх сільськогосподарських підприємств [50].

В стратегії ЄС цифровізація сільського господарства визначається як стратегічне завдання, яке має на меті:

- Оптимізувати виробництво шляхом прийняття кращих управлінських рішень, впровадження технологій точного землеробства, оптимізація використання ресурсів та зниження відходів;
- Покращити добробут тварин через відстеження умов їх проживання, утримання, стану здоров'я;
- Покращити умови роботи через автоматизацію, роботизацію, полегшити фізичну працю та зменшити кількість годин фізичної праці;

- Підвищити прозорість та відслідковуваність сільськогосподарських продуктів в ланцюжках доданої вартості, давати споживачам більше інформації щодо продукції та умов її виготовлення;
- Підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку [51].

Серед недоліків, які заважають діджиталізації експерти називають:

- Брак знань та навичок;
- Цифрова ізоляція через відсутність інтернет покриття в сільських регіонах;
- Низька ефективність вкладень в цифровізацію через високу вартість окремих технологій і продуктів;
- Потреба довіряти і ділитись даними викликає у фермерів пересторогу;
- Недоліки у сумісності окремих продуктів та цифрових рішень та технічних засобів, наявних у фермерів для їх впровадження.

З огляду на все вище зазначене, розглянемо, яким чином можна впровадити цифровізацію у роботу ФОП та надати відповідні послуги клієнтам з агросфери.

3.2. Рекомендації для впровадження цифрових рішень в роботі підприємця

Дослідивши діяльність ФОП Воловик, ми визначили, що основним напрямком послуг є консультування з питань менеджменту та бізнес-планування в кооперативах.

Послуги з цифровізації для кооперативів:

- введення оперативної та фінансової діяльності не виходячи з дому;
- оперативне реагування на проблеми в бізнесі;
- логістика та маркетинг переходять у Інтернет;
- консультації, дорадництво по будь-якій спеціалізації;
- створення бізнесу онлайн;
- електронний документообіг;

- автоматизація та роботизація виробництва
- мінімізації витрат на виробництві;
- децентралізація виробництва;
- отримання первинного зворотного зв'язку від покупця послуг чи товару;
- підвищення ефективності та продуктивності виробництва;
- швидке та ефективне прийняття рішень у реальному часі;
- скорочення часу та витрат на розробку продукції;
- підвищення якості продукції ;
- швидка реакція на зміну кон'юнктури ринку;
- диверсифікація виробництва зростаючої кількості виробів на численних виробничих майданчиках.

Все це та багато іншого можна робити з персонального комп'ютера чи телефона не виходячи з дому. Але для повного функціонування є певний ряд викликів:

- прогресивна автоматизація та використання роботизації має на собі негативні наслідки, а саме порушення ринку праці, що характеризуватиметься безробіттям та нерівністю доходів.
- відсутність довіри до цифрових технологій, доступу до них та навичок до їх використання у суспільстві може збільшитися цифровий «розрив»
 - проблема безпеки та порушення конфіденційності;
 - поглиблення соціальної відчуженості;
 - стирання етичних меж (неможливість контролювати у майбутньому штучний інтелект) ;
 - зниження культурного розвитку;
 - відсутність мережі Інтернет;
 - відсутність електроенергії через війну;

- відсутність зворотного зв'язку між керівником та працівником;
- неможливість впровадження тих або інших інновацій на підприємство
- недостатній рівень фінансування, що унеможливорює залучення цифровізації.

Кожен інструмент цифровізації повинен принести вигоду кооперативу, таку, щоб перевищила витрати від його впровадження та підтримки. Наприклад, декілька ідей озвучив в своїй роботі Воловик І.М.:

1) створення мобільного додатку для оптимізації управлінського обліку, оперативного збору інформації на молокоприймальних пунктах і передача їх в хмару дозволить бухгалтеру оперативно складати документи, а менеджеру контролювати процеси. Якщо приєднати до цього додатку цифрові ваги, то можна уникнути шахрайства;

2) ввести до складу консультантів дорадчої служби представника ІТ-сфери, на умовах почасового залучення для вирішення конкретних завдань;

3) зберігання усієї інформації про підприємство та його діяльність в електронній формі, наприклад в системі *AirTable*.

4) створення вебсайту – візитки, або веб-сайту по типу маркет плейс [52, с. 77-82].

Враховуючи, що основна сфера діяльності ФОП Воловик – це сфера проєктного менеджменту, ми вирішили розглянути, які саме цифрові інструменти можуть бути корисні для впровадження, адже підприємця підтвердила, що для неї це нагальна потреба, яку вона намагається закрити протягом кількох років.

Отже, визначимо критерії для порівняння різних цифрових інструментів:

- функціональність,
- доступність для користувачів (команда проєкту),
- безпечність,
- вартість,
- країна виробництва,

- відгуки.

Короткий опис програмних продуктів наведено нижче:

Trello - це добре відомий на ринку продукт, який містить у собі Канбан-дошки, чеклісти, дедлайни, інтеграції проєктів. Є безкоштовна версія та розширена від \$5–17,5/міс. Виробник: Atlassian, США. Кількість користувачів на сьогодні перевищує 50 млн. осіб.

Asana - дозволяє управляти завданнями, часом, містить функції автоматизації, інтеграції. Безкоштовна версія доступна, є платна \$10,99-24,99/міс. Виробник: Asana Inc., США. Кількість користувачів більше 2 млн. осіб. Демонструє гарну динаміку ринку.

Microsoft Project – класичний, один з найперших цифрових продуктів в цій сфері. Має всі функції, необхідні для професійного управління проєктами: планування, діаграма Ганта, бюджети, функція контролю і прогнозування, інтеграція з MS365. Хмарна версія доступна платно за \$10–55/міс. Виробник: Microsoft, США. Більше 20 млн. користувачів.

Jira – спеціалізований продукт для IT проєктів. Функції Scrum, Kanban, беклог, інтеграції, звіти. Безкоштовна версія та платний сервіс \$8,15–16/міс. Виробник: Atlassian, Австралія. Відносно невелика частка ринку – понад 100 тис. компаній.

ClickUp – застосунок дозволяє управляти задачами, містить шаблони документів, таймлайни, чати, метрики. Безкоштовна версія та платний сервіс \$7–12/міс. Виробник: Mango Technologies, США. Більше 800 тис. команд вже користуються цим сервісом.

Monday.com – містить менеджер завдань, таймлайни, CRM, шаблони, доступна автоматизація інших функцій. Безкоштовна версія та платний сервіс \$9–19/міс. Виробник: monday.com Ltd, Ізраїль. Серед користувачів понад 180 тис. компаній.

Wrike - гарний інструмент для створення візуалізацій: графіки, Gantt, таймтрекінг, дашборди. Безкоштовна версія та платний сервіс \$9,8–24,8/міс. Виробник: Wrike Inc., США, невеликий сегмент ринку в 20 тис. компаній.

Notion - знання, задачі, шаблони, таблиці, календар, тобто стандартний базовий набір функцій проєктного менеджменту. Популярний сервіс, в користувачах більше 30 млн. підписників. Безкоштовна версія та платний сервіс \$8–15+/міс. Виробник: Notion Labs, США.

Smartsheet - електронні таблиці, автоматизації, звіти. Лише платна версія \$7–25+/міс. Виробник: Smartsheet Inc., США. 8 млн. користувачів.

Teamwork - менеджер проєктів, управління часом, фінансами, клієнтами. Є базова версія, а є платна \$5,99–19,99/міс. Виробник: Teamwork.com, Ірландія. Обирали більше 20 тис. компаній.

Виходячи з кола завдань, які виконує ФОП Воловик, ми би радили розглянути для управління проєктами продукти *Microsoft Project*, через надійність та функціонал, а також *Teamwork*, який гарно себе зарекомендував і дуже зручний для роботи з командами.

Важливо також враховувати особливості клієнтів, з якими працює ФОП. Оскільки, більша частина з них - це громадські організації, доцільно розглянути, які продукти розроблені для їх потреб.

Наприклад, згадані вище продукти *Asana* і *Trello* доступні для ГО із знижкою до 50%. *Monday.com* дає знижку до 70%. Крім того, є специфічні розробки, наприклад:

Donorbox – він допомагає для онлайн-зборів пожертв та донатів. Легко інтегрується на сайт, робить звіти, автоматичні чеки. Вартість: 1.5% комісія. Це продукт США і виготовлений під умови відповідного ринку.

Mailchimp – ще один американський продукт, він дозволяє проводити Email-маркетинг, донорські розсилки.

Одним з важливих завдань громадських організацій є збір інформації у формі опитування для визначення потреб цільових аудиторій або їх думки з того чи іншого питання. Для цих цілей можна використовувати спеціальні системи. Наприклад, *KoBoToolbox* – це безкоштовна розробка Harvard Humanitarian Initiative, США, яка має офлайн режим та безкоштовний хостинг від ООН.

Про *Airtable* вже було згадано вище і цей сервіс дійсно вартий уваги через пільгові умови для ГО. Варто згадати ще *QuickBooks Nonprofit* – програмне забезпечення, розроблене спеціально для неприбуткових організацій (Intuit, США). Ця програма надає можливість вести фінансовий облік та складати звітність для донорів.

А що ж українські розробники? У нас теж є свої продукти. Варто звернути увагу на *Bitrix24*, який забезпечує управління базами даних по клієнтам, документообіг, завдання та телефономію. В нього є інтерфейс українською мовою, безкоштовний стартовий пакет та пільги для ГО. Виробник: *Bitrix Inc.*, Кіпр/Україна.

За допомогою III ми проаналізували українські цифрові продукти і зведений аналіз наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз цифрових рішень для менеджменту від українських розробників

Продукт	Функціонал	Сфера застосування	Вартість	Виробник	Країна	Кількість користувачів (оцінка)
if.team	ERP + PM + CRM, фінанси, Gantt, AI	Агенції, малі та середні бізнеси	Безкоштовний тест / від \$5/користувача	if.team	Україна	Невідомо (розвивається)
QPM.ai	Планування, автоматичні завдання, дорожні карти	Геймдев, IT-компанії	від \$4/міс	QPM.ai	Україна	До 1 тис. команд
OpenProject	Гнучке	Команди,	Open Source /	OpenProject	Німеччина	10+ млн

(локалізація UA)	управління, Gantt, Scrum	НУО, IT	хостинг від €5	GmbH	/ локалізація в Україні	завантажень
DREAM / ЄДЕССБ	Управління держпроектами, прозорість	Інфраструктура, будівництво	Держсервіс (безкоштовно)	Мінінфраструктури / TAPAS	Україна	Зростає
Worksection	Agile, time tracking, завдання, звіти	Команди, стартапи	від \$5/користувача	Worksection	Україна	1000+ компаній

Звісно, ця таблиця не охоплює всю кількість програмних продуктів для бізнесу та менеджменту від українських виробників. Але ми відібрали те, що є більш релевантним.

Таким чином, проаналізувавши доступні рішення, ми рекомендуємо для ФОП Воловик обрати *KoBoToolbox*, *Microsoft Project* та *QuickBooks Nonprofit*.

Але тут постає питання: де взяти фінансові ресурси на впровадження цих технологій? Для цього можна скористатися програмами підтримки жіночого підприємництва та інновацій.

На сторінці Дія.Бізнес є окрема вкладка «Дія.Бізнес жінкам» [53]. Там можна знайти безліч можливостей для жінок-підприємниць як з розвитку знань та навичок, та і з впровадження новітніх технологій.

Дослідивши різні можливості, ми пропонуємо звернути увагу на грант для підприємств на фінансування реєстрації патентів і торгових марок.

Мета програми —підтримати малі та середні підприємства у захисті прав інтелектуальної власності. Програма охоплює відшкодування витрат, пов'язаних із охороною торговельних марок, промислових зразків, патентів та сортів рослин, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та його інтеграції на міжнародні ринки. Для ФОП Воловик пропонується розробити власну назву та захистити її як торгову марку для підвищення впізнаваності саме як консалтингового бізнесу. Наприклад, назва «Лабораторія проєктів», може бути гарною ідентифікацією.

Фізичні особи-підприємці, можуть подати заявку за умови підтвердження активної економічної діяльності. Претенденти повинні звертатися за ваучером у момент готовності до реєстрації об'єкта інтелектуальної власності, а також подати заявку впродовж 1 місяця після ухвалення позитивного рішення (максимум — 2 місяці).

Підприємці можуть отримати ваучери на відшкодування до 75% витрат на охорону торговельних марок, промислових зразків, патентів та сортів рослин, а також до 50% витрат на міжнародну реєстрацію та юридичні послуги. Загальна сума відшкодування залежить від типу об'єкта, проте в окремих випадках може сягати 1 500 EUR. Після ухвалення позитивного рішення заявники активують ваучер, реалізують послуги в межах 6 місяців, а кошти надходять безпосередньо на рахунок підприємства. МСП мають право скористатися одним ваучером кожного виду протягом року [54].

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Цифрова трансформація сучасного менеджменту є не лише технологічною, а й глибоко стратегічною категорією, що охоплює всі аспекти функціонування підприємств і суспільства в цілому. Вона сприяє оптимізації бізнес-процесів, створенню нових бізнес-моделей, зростанню операційної ефективності, а також трансформує класичне уявлення про чинники виробництва.

Діджиталізація змінює підходи до управління, сприяє формуванню цифрової культури та клієнтоорієнтованості, активізує інвестиційну привабливість підприємств. Успішність цифрових змін залежить не лише від технічного забезпечення, але й від залученості персоналу, організаційної культури та стратегічного бачення керівництва.

2. Україна демонструє позитивну динаміку цифрового розвитку, хоча й потребує посиленої уваги до забезпечення цифрової грамотності, кібербезпеки та стандартизації процесів. Перспективним напрямом є впровадження цифрових технологій в аграрному секторі, що може значно підвищити його продуктивність і стійкість. Отже, цифровізація виступає не лише інструментом модернізації, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та сталого зростання підприємств в умовах глобальної економіки.

3. В умовах воєнного стану цифровізація відіграє ключову антикризову та адаптивну функцію, дозволяючи зберігати керованість підприємствами, забезпечувати безперервність адміністративних сервісів і підтримувати взаємодію між державою, бізнесом і громадянами. Водночас війна стала каталізатором цифрових інновацій, актуалізувавши потребу в автоматизації, кібербезпеці, віддаленому доступі та цифровій мобільності.

Проект «Дія», впроваджений Міністерством цифрової трансформації України, став флагманом цифрової держави, довівши ефективність цифрових сервісів навіть у надзвичайно складних умовах. Цифрові документи, послуги онлайн, інструменти резерву – все це не лише зручно, а й стратегічно важливо для функціонування країни під час війни.

Разом з тим, цифрова трансформація виявила й низку викликів – нерівність доступу до технологій, недостатню цифрову грамотність населення, загрози кібербезпеці, обмежене фінансування. Вирішення цих проблем вимагає узгодженої політики на державному рівні, інституційної підтримки бізнесу та розвитку інфраструктури.

4. Упродовж 2020–2024 років підприємництво в Україні демонструє стійкість і адаптивність навіть в умовах криз — пандемії COVID-19 і повномасштабної війни. Значна частка бізнес-структур (понад 80%) припадає на фізичних осіб-підприємців (ФОП), що свідчить про гнучкість і привабливість цієї форми господарювання.

Серед ключових тенденцій: зростання частки ФОП у структурі підприємництва — до 87,3% у 2024 році; позитивна гендерна динаміка — майже рівна частка чоловіків і жінок серед підприємців; географічні зміни — зменшення активності у прифронтових регіонах та зростання в безпечніших областях.

На прикладі ФОП Воловик І.А. показано, як цифрові інструменти інтегруються в науково-консультаційну, дослідницьку та освітню діяльність малого бізнесу. Значний ріст доходів (у 14 разів з 2016 року) свідчить про ефективність впровадження сучасних рішень.

5. Дослідження діяльності ФОП Воловик засвідчило високу актуальність впровадження цифрових інструментів у сфері проєктного менеджменту та консалтингу, зокрема для роботи з кооперативами.

Запропоновані конкретні інструменти (KoBoToolbox, Microsoft Project, QuickBooks Nonprofit, Airtable, Trello тощо) відповідають специфіці діяльності підприємця та потребам цільових груп (зокрема громадських організацій).

Українські розробники також пропонують релевантні програмні рішення (Bitrix24, Worksection, if.team тощо), що заслуговують на увагу через адаптацію до вітчизняних умов та пільгові умови для ГО.

Для впровадження цифрових технологій доцільно скористатися можливостями грантової підтримки (наприклад, програмою Дія.Бізнес для жінок-підприємниць або ваучерами на реєстрацію інтелектуальної власності).

Ключовим є індивідуальний підбір цифрових рішень на основі критеріїв: функціональність, безпека, вартість, зручність використання, відгуки та специфіка клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оцифровування, оцифрування, диджитизація. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 15.11.2021).
2. Чкан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Одеса, 2021. Вип. 3(88). С. 60-66. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2021_26_3/11.pdf.

3. Батракова Т. І., Линовецька Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. *Економічні студії*. Львів, 2018. № 2. С. 94-97. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf>.

4. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів, 2019. Вип. № 3 (19). – С. 21-32. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/19309?show=full>.

5. Economics of digitalization. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Economics_of_digitization.

6. DIGITAL ECONOMY REPORT 2019. VALUE CREATION AND CAPTURE : IMPLICATIONS FOR DEVELOPING COUNTRIES UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (Geneva, 4 September 2019) URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_en.pdf Женева или Нью Йорк место проведения? (дата звернення: 20.11.2021).

7. Цифровизация. Глоссарий Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (дата звернення: 15.11.2021).

8. Study: 81% research online before making big purchases. URL: <https://chainstoreage.com/news/study-81-research-online-making-big-purchases> (дата звернення: 16.11.2021).

9. Judit Montoriol-Garriga. Digitalise or die: the digital transformation of industries and companies. URL: <https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/digitalise-or-die-digital-transformation-industries-and-companies> (дата звернення: 18.11.2021).

10. What is the role of digitalization in business growth? URL: <https://factory.dev/blog/digitalization-business-growth> (дата звернення: 16.11.2021).

11. Дибя М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливість розвитку в Україні. *Фінанси України*. Київ, 2018. № 7. С. 50-63. URL: http://finukr.org.ua/?page_id=775&lang=ru&aid=4531.

12. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2018. № 5-6(75). С. 131-143. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/305>, <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/32028>.

13. Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Тернопіль–Запоріжжя, 2020. 487 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf.

14. Country-level digital competitiveness rankings worldwide as of 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digital-competitiveness-rankings-by-country/> (дата звернення: 16.11.2021).

15. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121>.

16. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ, 2019. № 3(29). С. 18-24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>.

17. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація 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. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>.

18. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>.

19. Устенко М. О. Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2019. № 68. С. 181-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22.

20. Філіппова С. В., Г. Б. Свінарйова. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький, 2020. № 6. С. 330-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_56.

21. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2018. № 1.

22. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. Київ, 2018. Вип. 2. С. 69-74.

23. Жекало Г. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2019. – № 26, ч. 1. – С. 56–60.

24. Найбільша ІТ-спільнота в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/>.

25. Дія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дія_\(сервіс\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дія_(сервіс))

26. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // *Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 276 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47985/1/Zbirnyk_MEV_2023.pdf

27. Кльоба В.Л. Аналіз сучасного стану розвитку іт-індустрії в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Perspectives: журнал наукових публікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/23817/23789>

28. Класифікація підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/klasifikaciya-pidpriemstv>.

29. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>

30. Бізнес в Україні у 2024 році: більше відкритих ФОПів, ніж закритих [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/biznes/v-ukrajini-u-2024-roci-vidkrilosya-mayzhe-na-120-tisyach-bilshe-fopiv-nizh-zakrilosya-802034/>

31. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

32. Opendatabot. Аналітика про ФОП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2024>

33. European Startup Nations Alliance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.esnalliance.eu/>

34. Україна серед лідерів стартап-екосистем Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://visitukraine.today/blog/5705/european-ranking-of-startup-ecosystems-ukraine-is-among-the-four-leaders>

35. Startup ecosystem in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.ua/invest-trade/startup-ecosystem-ukraine/>

36. FOPonomics 2024: аналітика про фізичних осіб-підприємців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2024>

37. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>

38. КВЕДи для ФОП 1, 2 та 3 груп: поради та приклади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/kvedi-dlya-fop-1-2-ta-3-grupi#25282>

39. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/SECT/KVED10_N.html

40. Про затвердження переліку товарів, які не підлягають декларуванню: Постанова Кабінету Міністрів України № 1021 від 10.09.2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-2024-%D0%BF#Text>

41. ФОП 3 група: основні підводні камені [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/fop-3-grupa-osnovni-pidvodni-kameni>

42. Індекс інфляції в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

43. Курси валют: графік зміни офіційного курсу НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>

44. Cambridge Dictionary. C-Suite [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/c-suite>

45. Happy Monday. C-level посади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/c-level-posady>

46. Gartner. Технологічні тренди 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025>

47. Міністерство освіти і науки України. Стратегія цифрового розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku>

48. Global Innovation Index 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf

49. IMD World Digital Competitiveness Report 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://imd.widen.net/s/xvhldkrrkw/20241111-wcc-digital-report-2024-wip>

50. European Digital Innovation Hubs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/aedih>

51. European Commission. Digitalisation in agriculture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture>

52. Воловик І. М. Діджиталізація менеджменту сільськогосподарських кооперативів в системі дорадчих послуг : магістр. дипломна робота : 073 Менеджмент / Воловик Іван Максимович ; наук. керівник Мельник Леся Леонідівна ; Дніпровський держ.аграр.-економ. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. менеджменту, публічного управління та адміністрування. – Дніпро, 2021. – 88 с. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5608>

53. Дія.Бізнес: підтримка жінок-підприємців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/home/to-women>