

Гудзь О.Є., д.е.н., професор  
Пільник Д. М., магістр  
Державний університет телекомунікацій

## УПРАВЛІННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*В статті уточнено сутнісні характеристики диджиталізації підприємства, розглянуто особливості та обґрунтовано теоретичний базис управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, здійснено діагностику процесів диджиталізації в телекомунікаційних підприємствах та означено концептуальні напрями удосконалення управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, що враховують унікальні компетенції кожного підприємства, деформаційні прояви економічного простору і формують стратегічні конкурентні переваги.*

**Ключові слова:** диджиталізація, телекомунікаційні підприємства, управління диджиталізацією підприємств, сучасні умови, інновації, стратегічні переваги, унікальні компетенції

**Постановка проблеми** Процеси диджиталізації вважаються сучасним драйвером розвитку пост воєнної економіки України загалом, та телекомунікаційної галузі зокрема, що пояснює необхідність комплексного широкого впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси та управління телекомунікаційних підприємств. За умов прискореної диджиталізації телекомунікаційної галузі підвищується актуальність діагностики процесів управління диджиталізацією в телекомунікаційних підприємствах задля ідентифікації вагомих чинників впливу та моніторингу можливостей ефективного використання різноманітних ресурсів для активізації цифрового поступу й модернізації телекомунікаційних підприємств для примноження їх конкурентних переваг.

Переважає більшість телекомунікаційних підприємств вже почали використовувати та впроваджує у практику різні цифрові інструменти та інноваційні рішення щодо сучасних інфокомунікаційних технологій, що передбачають використанні дронів, GPS систем, робототехніку, Інтернетом речей (IoT), Big Data, штучний інтелект (AI) тощо, що викристалізує доцільність динамічної зміни механізмів та технологій управління, ланцюгів комунікацій в телекомунікаційних підприємствах. Це й підтверджує наукову актуальність і практичну цінність тематики представленої статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед дослідників найбільш вагомі здобутки щодо управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, представлені в працях таких відомих авторів, як Боннет Д., Виноградова О., Гусєва О., Євтушенко Н., Князева О., Легомінова С., МакАфі А., Ману А., Ніл Д., Сазонова С., Уейд М., Уестерман Г., Хаузер С. Однак, незважаючи на цінні теоретичні напрацювання і численні публікації з дослідження проблем управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах та багатогранність і дискусійність деяких аспектів управління диджиталізацією в телекомунікаційних підприємствах, динамізм поступу й впровадження цифрових технологій, окремі методичні підходи потребують ґрунтовної діагностики та поглибленого розгляду. Без належної уваги залишається обґрунтування концептуальних напрямів удосконалення управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, що враховують унікальні компетенції кожного підприємства, деформаційні прояви економічного простору і формують стратегічні конкурентні переваги.

**Метою статті** є уточнення сутнісних характеристик диджиталізації підприємства, розгляд особливостей та обґрунтування теоретичного базису управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, здійснення діагностики процесів диджиталізації в телекомунікаційних підприємствах та означення концептуальних напрямів удосконалення управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, що враховують унікальні компетенції кожного підприємства, деформаційні прояви економічного простору і формують стратегічні конкурентні переваги.

**Виклад основного матеріалу.** У світі започаткована новітня епоха цифрової глобалізації, яка характеризується безперервними інформаційними потоками, що містять знання, креативні ідеї та інновації. За прогнозами експертів BCG (The Boston Consulting Group) до 2025 року до 35 % світової економіки перейде до диджител-технологій, які дають змогу державі та бізнесу функціонувати більш результативно. Усі економічно потужні країни, після епохи індустріалізації, успішно впроваджують цифрову економіку, прискореними темпами імплементуючі інноваційні інформаційно-комунікаційні технології з домінуванням штучного інтелекту, автоматизацією та хмарних платформ.

Поглиблення глобалізаційних процесів, загострення конкуренції, наслідки пандемії COVID-19, а особливо воєнний стан в країні, пояснюють гостроту кризових процесів в телекомунікаційних підприємствах. Кризові явища все частіше, спричиняють розбалансованість матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, падіння прибутковості діяльності, звуження кола клієнтів, втрату унікальних конкурентних переваг, низьку платоспроможність тощо.

„Вплив цифрових технологій на розвиток комунікаційних можливостей економіки важко переоцінити, оскільки суб'єкти господарювання можуть обмінюватися значними обсягами інформації незалежно від географічного місця розташування та в режимі реально часу”[7].

Розгляд наукових публікацій дає підстави переконатись, що нині не існує єдиного визнаного тлумачення понять „диджиталізація” чи „цифровізація”, водночас, переважно дослідники пов'язують ці поняття з теорією інформаційної економіки, фундаторами якої вважаються Д. Белл, М. Порат, Е. Тоффлер.

Окремі практики та дослідники стверджують що поняття „диджиталізація” є багатограним і тому має велику кількість різних визначень.

Метою диджиталізації в економіці вважається перебудова усіх бізнес-процесів у більш гнучкі й адаптовані до викликів сьогодення, що примножує конкурентні переваги підприємства у «цифровому економічному просторі». Диджиталізація вважається засобом генерування очікуваних ефектів, що відповідають викликам сьогодення та потребам клієнтів і влаштовують інвесторів та власників бізнесу щодо стратегічних можливостей отримання бажаних прибутків.

В наукових публікаціях категорія „диджиталізація” використовується для констатації трансформацій, що є глибшими, ніж проста заміна на цифровий ресурс. Так, оцифрування підручників надає користувачеві спектр додаткових інтерактивних та мультимедійних можливостей. А, для телекомунікаційних підприємств диджиталізація бізнес-процесів додає менеджерам і працівникам додаткові комунікаційні ланцюги тощо.

Так, Д. Тапскотт, канадський дослідник [8] переконує, що „диджиталізація це зміна парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються” [8]. Ми підтримуємо таку позицію, припускаючи, що диджиталізацію можна вважати зміною загальної парадигми наших дій, уявлень, механізмів, ланцюгів спілкування із зовнішнім оточенням, водночас, акцентуємо, що інформаційно-комунікаційні технології виступають більше інструментом диджиталізації, ніж її завданням.

Р. Кац, дослідник колумбійського університету розглядає диджиталізацію, як „соціально-економічну трансформацію, яка ініційована масовим впровадженням і використанням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну і передачі

інформації» [6]. Таке визначення Р. Каца нашоує на чисто технологічну спрямованість, дискусію викликають питання, а за якими принципами технології вважати цифровими чи аналоговими.

Дж. Грей та Б. Румпе диджиталізацію, окреслюють, як „використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі і надання нових можливостей отримання прибутку та створення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу» [5, с. 1319]. Більшість бізнесменів практиків дотримуються теж такого визначення.

Консалтингова компанія Gartner (Коннектикут, США), яка займається інформаційно-комунікаційними технологіями, диджиталізацію обґрунтовує як „використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання доходів і створення вартості, це процес переходу до цифрового бізнесу» [4].

Узагальнюючі наявні в наукових публікаціях визначення поняття „диджиталізація» [1 – 8], доходимо висновків:

останнім часом знаходимо велику чисельність наукових публікацій за тематикою диджиталізації, що підтверджує актуальність і доцільність обраного напрямку дослідження;

відсутність чіткого тлумачення та єдиного підходу до визначення категорії „диджиталізація» (більшість вітчизняних дослідників використовують ствердження закордонних науковців, або спираються на визначення в нормативних документах – Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України);

переважно дослідники притримуються соціально-економічного підходу до тлумачення терміну „диджиталізація»;

окремі дослідники переконують щодо доцільності закріплення визначення дефініції „диджиталізація» в нормативно-правових актах;

проблематика управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах потребує подальших уточнюючих досліджень.

Ключовими принципами управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах доцільно вважати: системність; контролінг; ефективність; раціональність; оптимальність; альтернативність; комплексність; об'єктивність; результативність; динамізм; гнучкість; відповідність; інтегрованість; безперервність. Окреслені вище ключові принципи управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах, змістовно і широко демонструють завдання процесу диджиталізації та повністю відображають основні вимоги до системи побудови управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств.

На рис. 1. та 2 графічно проілюстровано рейтинги України.

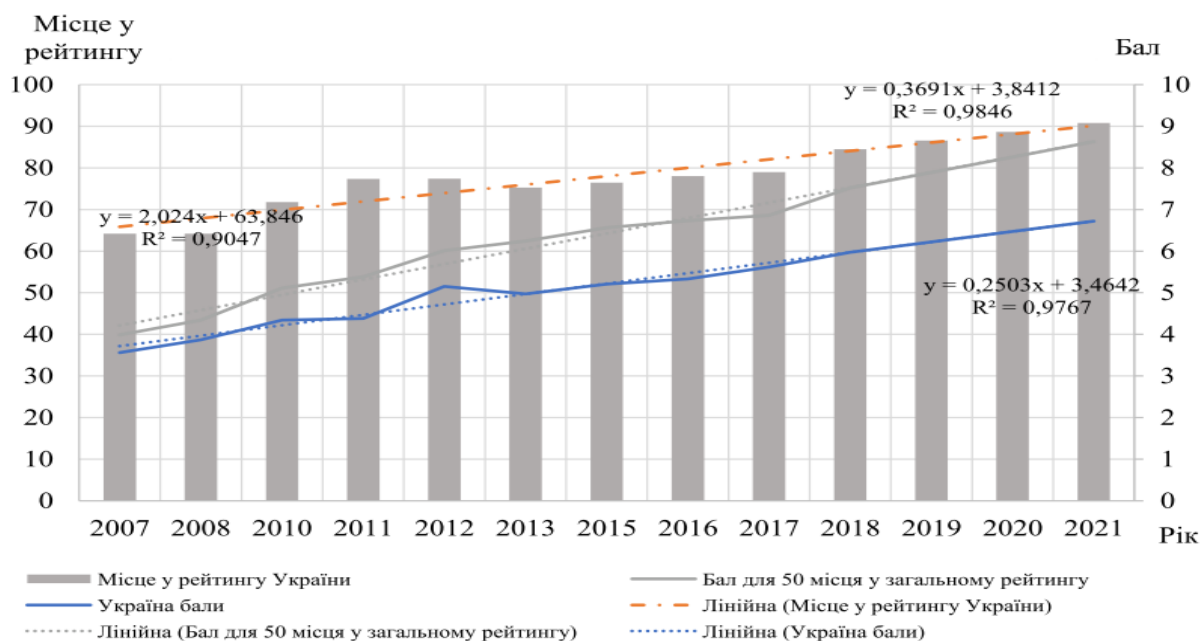


Рис. 1. Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Примітка: сформовано на основі [3].

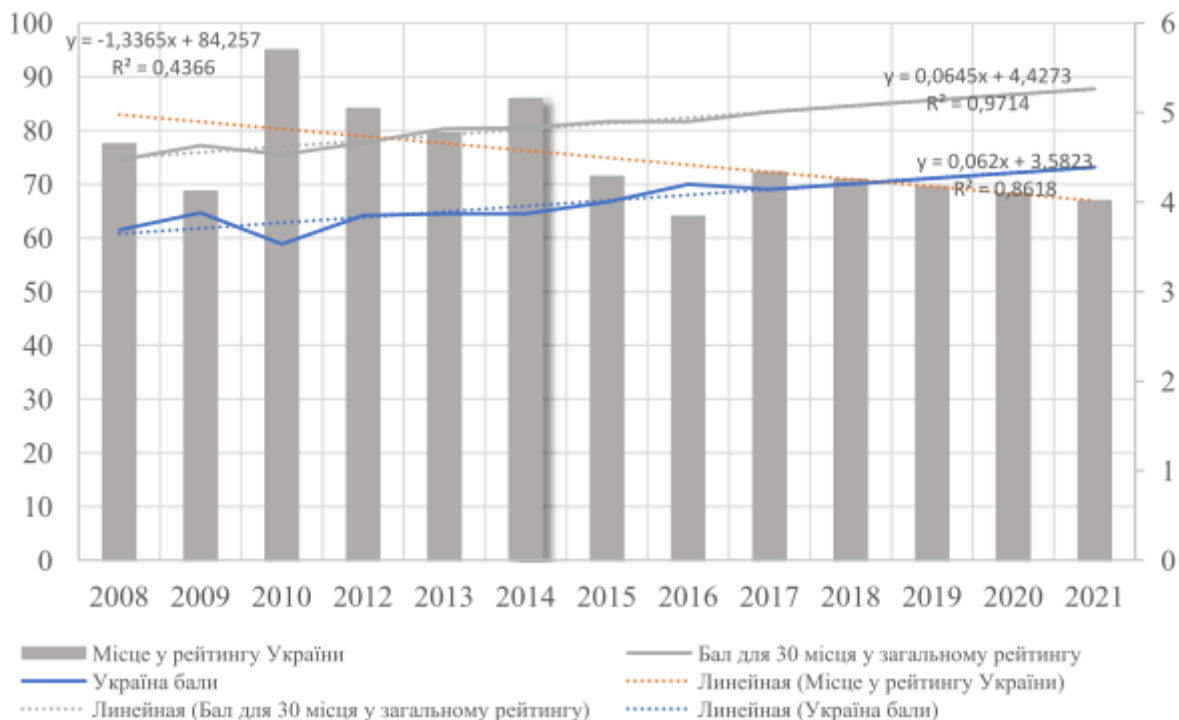


Рис. 2. Індекс розвитку мережевої готовності.

Примітка: сформовано за даними [3].

За даними Electric Sheep Світовий бізнес просунувся у диджиталізації, так 26% підприємств, що мають справу напряму з покупцем, готові перевести це спілкування повністю на цифровий рівень. Усього 10% компаній світу наразі повністю перейшли на диджитал [2].

Виявлено різноманітні умов, які вагомо впливають на управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах:

доступність Інтернету;

наявність достатніх цифрових компетенцій у фахівців та персоналу;

доступність інформаційно-комунікативних технологій;

наявність каналів та ланцюгів комунікацій і зв'язку;

наявність мобільних телефонів (смартфонів);

наявність необхідної апаратури та технічних пристроїв;

широке використання соціальних медіамереж;

наявність і доступність хмарних технологій;

розвинута цифрова та інноваційна культура;

наявність державної підтримки через спеціальні бюджетні програми щодо забезпечення цифрових стратегічних рішень.

наявність програм просування цифрових технологій, у тому числі: хакатони, інкубатори та драйверні програми, підтримка юних талантів.

Розширення та удосконалення інструментів і технологій управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах потребує розв'язання наступних проблем:

формування загальнодоступних цифрових платформ для обміну інформаційними потоками між телекомунікаційними підприємствами, клієнтами, постачальниками, державними;

забезпечення ефективного прозорого функціонування ринку цифрових технологій та інновацій;

інформування телекомунікаційні підприємства та їх клієнтів про наявні та нові можливості використання інфо-комунікаційних ланцюгів та інноваційних цифрових технологій з поясненням їх переваг та економічного ефекту;

тісний зв'язок між клієнтами телекомунікаційних підприємств та розробниками інноваційних цифрових продуктів (мобільних сервісів, додатків, хмарних платформ, елементів штучного інтелекту тощо);

підтримка інноваційних цифрових стартапів зорієнтованих на диджиталізацію бізнес-комбінацій та бізнес- процесів;

сервісна підтримка телекомунікаційних підприємств щодо управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах з використанням доступних комунікаційних ланцюгів та джерел інформації.

Отже, управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах передбачає застосування системного підходу та чіткого передбачення коли саме і які необхідно впроваджувати цифрові інновації, комунікаційні ланцюги, оцифровувати бізнес-процеси, з яких управлінських заходів розпочинати, скільки спеціалістів та персоналу залучати, на який час розраховувати імплементацію диджител-проекту та які економічні переваги можна ймовірно отримати. Дифузія нових цифрових технологій на управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах, генерує інтегровані, багаторівневі конкурентні переваги для всіх їх ключових бізнес-комбінацій.

Узагальнюючи та підсумовуючи наш розгляд проблематики управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах, слід відмітити, що диджиталізація має розпочинатися з чіткого визначення її мети. Загальна ідея диджиталізації має трансформуватися у зрозумілу досяжну стратегію цифрового розвитку та чіткі заходи, плани дій, імплементуватися командою переконаних однодумців, що володіють відповідними цифровими компетенціями та навичками. Зважаючи на потенціал телекомунікаційних підприємств та поступове впровадження ними різноманітних цифрових технологій, їм у стратегічному горизонті, відкривається можливість генерування унікальних конкурентних переваг, що забезпечить стрімке економічне зростання.

**Висновки.** В статті уточнено сутнісні характеристики диджиталізації підприємства, розглянуто особливості та обґрунтовано теоретичний базис управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, здійснено діагностику процесів диджиталізації в телекомунікаційних підприємствах та означено концептуальні напрями удосконалення управління диджиталізацією підприємств в сучасних умовах, що враховують унікальні компетенції кожного підприємства, деформаційні прояви економічного простору і формують стратегічні конкурентні переваги. Узагальнюючи та підсумовуючи наш розгляд проблематики управління диджиталізацією телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах, слід відмітити, що диджиталізація має розпочинатися з чіткого визначення її мети. Загальна ідея диджиталізації має трансформуватися у зрозумілу досяжну стратегію цифрового розвитку та чіткі заходи, плани дій, імплементуватися командою переконаних однодумців, що володіють відповідними цифровими компетенціями та навичками.

### Список використаної літератури

1. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся*. Чернівці : ЧНТУ, 2018. № 2 (14). Ч. 2. 242 с. С. 16 – 24.
2. Гудзь О.Є. Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №3(29). С. 12–19.
3. Индекс цифровизации бизнеса (2019). URL: <https://issek.hse.ru/news/244878024.html>
4. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c>.

5. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization. *Journal of Software & System Modelling*. 2015. №14 (1). P. 1319–1320.
6. Katz R. (2015). The transformative economic impact of digital technology. URL: [https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09\\_Katz\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf).
7. Pring M. Introduction to technical analysis. McGraw-Hill, New York. 1997. 304 p.
8. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1995. 345 p.

## REFERENCES

1. Gudz O.Ie., Prokopenko N.S. (2018) Transformatsiia paradyhmy upravlinnia pidpriemstv na osnovi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Transformation of the enterprise management paradigm based on information and communication technologies]. *Naukovi visnyk Polissia*. № 2 (14). Ch. 2. pp. 16 – 24.
2. Gudz O .Ie. Fediunin S. A., Shcherbyna V. V. (2019) Dydzhitalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv [Digitization as a competitive advantage of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. №3(29). pp. 12–19.
3. Yndeks tsyfrovyzatsyy byznesa (2021) [Business digitization index] Retrieved from: <https://issek.hse.ru/news/244878024.html>.
4. Bloomberg J. (2018) Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c>.
5. Gray J., Rumpe V. (2015) Models for digitalization. *Journal of Software & System Modelling*. №14 (1). pp. 1319–1320.
6. Katz R. (2015) The transformative economic impact of digital technology. Retrieved from: [https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09\\_Katz\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf).
7. Pring M. (1997) Introduction to technical analysis. McGraw-Hill, New York.
8. Tapscott D. (1995) The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill..

**GUDZ OLENA, PILNYK DMYTRO. MANAGEMENT OF ENTERPRISE DIGITALIZATION IN MODERN CONDITIONS.** *The article specifies the essential characteristics of enterprise digitalization, examines the peculiarities and substantiates the theoretical basis of enterprise digitalization management in modern conditions, diagnoses digitization processes in telecommunications enterprises, and defines conceptual directions for improving the management of enterprise digitalization in modern conditions, taking into account the unique competencies of each enterprise, deformational manifestations of economic space and form strategic competitive advantages.*

**Key words:** *digitalization, telecommunications enterprises, management of digitalization of enterprises, modern conditions, innovations, strategic advantages, unique competencies.*