

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ

*В. Л. Смесова, д. е. н., професор, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», smesova\_vl@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0444-4659,*

*А. С. Дудка, магістр, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», nasyadudka777@gmail.com, orcid.org/0000-0003-2643-3480,*

*А. О. Дмитрієва, магістр, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», andmitrieva1@gmail.com, orcid.org/0000-0001-9469-0134*

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження застосовувалися методи: аналізу й синтезу – при формуванні уявлень щодо характерних рис цифрового менеджменту, особливостей розвитку ринку програмних продуктів у сфері управління проєктами та функціонування торговельних майданчиків; графічного аналізу – для формування підходу до оцінювання і вибору програмних продуктів у сфері управління проєктами та побудови багатокутника конкурентоспроможності; порівняльного аналізу та групування – для розробки класифікації електронних торговельних майданчиків.

**Результати.** Розглянуто особливості розвитку цифрового менеджменту на сучасному етапі розвитку. Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до оцінювання та вибору програмних продуктів у сфері управління проєктами. Проведено оцінювання найбільш популярних програм у даній сфері. Проаналізовано сучасний стан розвитку електронної торгівлі на національних і міжнародних торговельних майданчиках. Визначено переваги та негативні аспекти процесу цифровізації управління економічною діяльністю. Запропоновано заходи державної політики, спрямовані на стимулювання використання інформаційно-комунікативних технологій у процесі управління економічною діяльністю, а також зміни у законодавстві України в сфері електронної торгівлі.

**Новизна.** У ході аналізу особливостей ринку програмних продуктів у сфері управління проєктами запропоновано підхід до їх оцінювання та вибору на основі ранжування і побудови багатокутника конкурентоспроможності цих продуктів. Сформовано класифікацію електронних торговельних майданчиків за територіальною належністю, характером операцій, типами та специфікою орієнтації; ознакою створення і належності, спеціалізацією, формою управління.

**Практична значущість.** Проаналізовано стан ринку програмних продуктів у сфері управління проєктами, особливості діяльності національних та міжнародних торговельних електронних майданчиків. Результати дослідження є основою для змін у сфері інвестиційної політики України, законодавства, прийняття рішень підприємствами у сфері управління економічною діяльністю.

**Ключові слова:** електронна торгівля, інформаційно-комунікативні технології, конкурентоспроможність, програмні продукти, система управління проєктами, торговельні майданчики, управління економічною діяльністю, цифрова економіка, цифровий менеджмент, цифровізація.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку суспільства впровадження цифрових технологій в різні сфери економічного життя займає ключове місце. Цифровізація економіки заснована на автоматизації

економічних процесів і перенесенні інформації у доступне для кожного суб'єкта цифрове середовище, в якому її простіше аналізувати, а потім на основі результатів цього аналізу

приймати раціональне економічне рішення. Основне завдання цифровізації в процесі економічної діяльності – встановити на основі аналізу даних, чого саме потребує ринок у конкретний момент часу, а після цього – пристосувати виробництво під потреби ринку. Третя науково-технічна революція була пов'язана з розвитком науки, техніки і технологій, що стало основою використання науково-технічних результатів для раніше сформованих способів організації виробництва. У свою чергу, цифрова революція може стати основою для завершення і подальшого розвитку цих перетворень та впровадження абсолютно нових форм організації виробництва.

Сьогодні цифровізація охопила виробничу і невиробничу сфери, організацію й управління економічною діяльністю, процес виробництва і реалізації продукції тощо. Широке застосування інформаційних ресурсів, цифрових технологій і продуктів в сфері управління економічною діяльністю дозволяє мінімізувати витрати, зекономити ресурси, отримати абсолютні й порівняльні переваги відносно інших учасників ринку. Саме тому науковий аналіз проблем і перспектив цифровізації сфери управління економічною діяльністю сьогодні є особливо важливим та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням процесів цифровізації управління передували дослідження в сфері автоматизації економічної сфери діяльності. Так, ще у 50–70 рр. XX ст. комп'ютерні технології почали використовуватися для прийняття економічних рішень, планування і контролю, у зв'язку з чим науковці (Ст. Бір, А. Берг, Н. Вінер, В. Глушков, Л. Канторович та ін.) вивчали переваги і можливості їх використання у господарстві. Зокрема, В. Глушков у 70-х рр. XX ст. запропонував створити загальнодержавну автоматизовану систему для розробки народно-господарських планів, Л. Канторович вдосконалив методику розрахунку оптимальних пропорцій суспільного відтворення на основі використання інформаційних систем та лінійного програмування [1; 2]. Сучасні вчені-економісти також активно займаються проблемами цифровізації управління економічною діяльністю. Так,

Арчибальд Р. вивчав засоби планування та організації управління високотехнологічними проектами на основі проектних офісів [3]. Український науковець Бушуєв С. Д. запропонував сучасні підходи до розвитку методології управління проектами [4], а також креативні технології управління проектами, де в якості основного інструменту виступають проекти і програми збалансованого розвитку, побудовані на основі матричних і генетичних технологій [5]. Новаківський І. І. аналізував вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на удосконалення механізму проектного менеджменту, описував віртуальні організаційні системи управління проектами [6]. Дослідженням і проблематикою управління проектами також займалися українські науковці Бушуєва Н. С., Биков В. Ю., Шпильовий В. Д., які запропонували керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB [7], а також зарубіжні вчені, зокрема Кліффорд Ф. Грей, який розробив практичне керівництво по управлінню проектами [8], а також Тернер Р. Дж., який визначив області застосування проектно орієнтованого управління [9] та ін.

**Метою статті** є обґрунтування проблем і перспектив цифровізації управління економічною діяльністю в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні суспільство переорієнтовується на впровадження цифрових технологій як в процес виробництва, так і в процес управління. Йдеться не тільки про більш широке використання робототехніки у виробництві, керованих автопілотом автомобілів у сфері транспортування продукції, але і про розширення персоналізованого виробництва, принципову зміну способів організації бізнесу з використанням цифрових платформ, формування управлінських рішень, виявлення та ліквідація слабких місць у діяльності підприємств із застосуванням цифрових технологій.

Цифровий менеджмент заснований на управлінні економічними ресурсами підприємства або фірми за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій з метою досягнення позитивної динаміки розвитку

компанії. З іншого боку, цифровий менеджмент охоплює не тільки сам процес управління, який реалізується на основі застосування цифрових технологій, але і саму економічну діяльність, певні етапи якої тепер виконуються в інформаційно-комунікаційному просторі і відповідно передбачають зміну специфіки управління цією діяльністю. Цифровізація сфери управління дозволяє підвищити ефективність діяльності компанії, знизити трансакційні витрати, отримати економічні переваги великим і дрібним підприємствам, а в перспективі – визначати найбільш раціональні з точки зору потреб та інтересів підприємства управлінські рішення.

В сфері управління застосовується багато інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють забезпечити: електронний документообіг (EDM системи), планування ресурсів підприємства (ERP-системи), управління взаємовідносинами з клієнтами (системи CRM), управління бізнес-процесами (BPM) та ін.

Крім того, з'явилося дуже багато трансакційних платформ, застосування яких в процесі економічної діяльності підвищує ефективність управління бізнес-процесами. Ці платформи забезпечують обмін інформацією, товарами та послугами, дозволяють швидко й ефективно здійснювати трансакції на основі нових технологічних способів, прискорюють взаємодію економічних суб'єктів. Зокрема, прикладами таких платформ є Amazon, Marketplace, Airbnb і Uber. Так, платформа Uber спочатку була створена як мобільна цифрова платформа для надання транспортних послуг, але пізніше вона була доповнена технологією UberPOOL, яка дозволяє залучати водіїв із власними машинами та здійснювати спільні поїздки. Ще одним прикладом можуть бути інноваційні платформи, які дозволяють стороннім фірмам впроваджувати додаткові інноваційні продукти і послуги в основний продукт або технологію. Зокрема, на такій основі працюють операційні системи Google Android та Apple iPhone.

Одночасно цифровізація торкнулася і такої сфери управління економічної діяльності як управління проектами. На сучасному етапі розвитку господарства багато компаній в Україні і світі спеціалізуються на

створенні нових товарів, послуг і технологій, розробці та впровадженні стартапів. Це вимагає детального планування кожного з етапів реалізації проєктів, а також аналізу потенційних витрат та доходів від їх впровадження. І саме цифрові технології дозволяють ефективно вирішувати ці проблеми. Проєктом називають комплекс обмежених у часі заходів, які спрямовані на створення нового продукту або нового напрямку діяльності підприємства в межах наявних ресурсів. Отже, йдеться про сукупність напрямів та етапів реалізації бізнес-ідей, а також про ефективну організацію й управління в процесі їх впровадження. Основною метою реалізації проєктів є задоволення потреб та забезпечення економічного розвитку підприємства.

Проєкт включає такі елементи як: мета; основні етапи; час початку і закінчення кожного етапу; перелік фахівців і відділів, які будуть залучені в процесі реалізації проєкту; інноваційні вкладення; витрати фінансових, матеріальних і трудових ресурсів тощо [10]. Реалізація проєктів є невід'ємною складовою стратегії розвитку і підвищення конкурентоспроможності компаній. Саме тому в процесі управління проєктами і реалізації їх завдань проводиться аналіз економічного та інституційного середовища, відбувається пошук інформації про стан ринку і наявні ресурси, залучаються фахівці з необхідним рівнем кваліфікації і досвіду, а також використовуються найбільш ефективні методи та інструменти реалізації проєктів.

Система управління проєктами включає: формування вимог до проєкту на початковому етапі; обґрунтування його цілей і завдань; налагодження комунікаційних зв'язків між учасниками проєкту; визначення необхідного часу, ресурсів, бюджету проєкту; внесення коректив до проєкту відповідно до змін потреб його учасників; коригування попередньо поставлених цілей відповідно до цих змін.

Із розвитком сучасних технологій з'явилися нові рішення для більш ефективного управління проєктами. Йдеться про створення сучасного програмного забезпечення, основними завданнями якого є підвищення ефективності реалізації проєкту на основі чіткого визначення тривалості реалізації

кожного з його етапів, підвищення продуктивності праці працівників та управляючих. Таке програмне забезпечення дозволяє контролювати, на якому етапі знаходиться проєкт та реалізація поставлених у ньому цілей, хто із фахівців відповідає за конкретні цілі і задачі. Це дозволяє зробити управління проєктом прозорим і швидким, встановити слабкі місця, результати й отримані переваги.

Найпопулярнішими програмними продуктами, які використовуються для управління проєктами та автоматизації бізнес-процесів, є Бітрікс24, Jira, Asana, Trello та Basecamp. Так, Бітрікс24 може застосовуватися для управління бізнесом, продажами та комунікаціями як у локальному, так і у хмарному середовищі, має багато корисних функцій та доступну ціну, адаптований до потреб українського бізнесу.

Jira – гарно інтегрується з іншими застосунками, має зручні плагіни, інструменти для трекінгу та розстановки пріоритетів, імпорту звітів у Excel, проведення графічного аналізу, а також можливість її безкоштовного використання протягом пробного періоду. Проте, програма складна у налаштуванні та досить дорога.

Asana містить багато корисних рішень в сфері постановки задач та аналізу ефективності їх виконання; інтегрована до хмарних сховищ та інших сервісів; має зручний та зрозумілий інтерфейс, однак її повна версія коштує досить дорого.

Trello має зрозумілий інтерфейс, може бути інтегрована із різними сервісами, має безкоштовну версію із повним функціоналом (для маленьких проєктів), однак недоліками програми є досить обмежений функціонал і відсутність вбудованої аналітики, можливість архівування, а не видалення виконаних завдань.

Basecamp має зручний і зрозумілий інтерфейс, вбудований сервіс нагадування про звіти та можливості листування в системі, безкоштовний пробний період та безкоштовне користування для викладачів і студентів, не має обмежень у кількості користувачів. Але недоліком цього продукту є незручний інтерфейс для планування великих проєктів. Відповідно вибір програмного продукту буде залежати від того, які саме його критерії є ключовими для фірми.

Результати оцінювання найбільш популярних програмних продуктів в сфері управління проєктами, представлені нами у табл. 1, відображають ключові характеристики цих продуктів та дозволяють здійснити вибір програмного продукту відповідно до переваг і потреб їх споживача.

Для оцінювання реалізованого у програмних засобах функціоналу було обрано 22 найбільш популярних продукти. Оцінювання здійснювалося за такими характеристиками як: дизайн, платформа, функції, додаткові функції та політика ціноутворення.

Так, оцінювання наявності / відсутності стандартних функцій (можливості формування звітів/аналітики, визначення пріоритетів, сортування і фільтрування, багатозадачності, обліку ресурсів, зв'язування задач, встановлення термінів виконання кожного з етапів реалізації проєкту, повторного виконання задачі) у програмних продуктах дозволило встановити, що повністю всі ці функції є у ClickUp та Clarizen.

Найменший набір функцій мають Trello та HiTask. Теги мають всі, крім Paymo, nTask, Slenke, Celoxis, файлові ресурси – усі програмні продукти, крім ProProfs, облік часу – всі, окрім Asana та Zenkit. Такі додаткові функції як цілодобова підтримка та багатомовність відсутні у nTask, Zenkit, ProProfs, RaveTree, Celoxis, а машинне навчання мають лише ClickUp, Forecast, Hive та JIRA.

За дизайном більшість продуктів характеризується можливостями для швидкого створення задач та наявністю готових шаблонів. Панель приладів мають всі програмні продукти, крім HiTask, Zenkit та Trello, можливості для коментарів має лише ClickUp, календар мають всі, крім LiquidPlanner.

Аналіз характеристик платформи програмних продуктів показав, що такі продукти як ClickUp, Paymo, Slenke, Basecamp, Wrike, Trello, Hive, JIRA мають розширення Chrome або Desktop, всі програми мають Інтернет-рішення, а мобільну версію мають всі, крім RaveTree. За політикою ціноутворення більшість продуктів характеризуються наявністю безкоштовної версії, пробного періоду користування, можливостями прийняття рішень для підприємств. При цьому професійну версію мають всі програми.

Таблиця 1 Основні характеристики програмних продуктів для управління проєктами\*

	ClickUp	Asana	Paymo	nTask	nTask	HiTask	ProoHub	Forecast	Zenkit	ProProfs	Slenke	RaveTree	Basecamp	Wiki	Celoxis	Podio	Trello	Teamwork	Hive	JIRA	PivotalTracker	Clarizen	LiquidPlanner
Дизайн																							
Швидке створення задачі	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Готові шаблони	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Платформа																							
Розширення Chrome	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Desktop	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Функції																							
Звіти/аналітика	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Пріоритети	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Сортування і фільтрування	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Багатозадачність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ресурси	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Зв'язування задач	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Дати початку/виконання	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Повторювані задачі	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Додаткові функції																							
Цілодобова підтримка	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Багатомовність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ціноутворення																							
Безкоштовна версія	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Пробний період	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Рішення для підприємства	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

\*Розроблено авторами

Проведений аналіз дозволив виявити п'ять найбільш функціональних програмних продуктів в сфері управління проектами, існуючих на ринку, серед яких: ClickUp (має 27 функцій з 27), Hive (25 функцій з 27), Wrike (23 функції з 27), Teamwork (22 функції з 27), Clarizen (22 функції з 27).

Функції програмних продуктів були нормалізовані за десятибальною шкалою для кожного з виділених критеріїв (дизайн, платформа, функції, додаткові функції та політика ціноутворення) та приведено до єдиної

шкали. На основі цього побудовано багатокутник конкурентоспроможності програмних продуктів (а) та їх функціоналу (б) (рис. 1), який характеризує переваги найбільш функціональних програм та дозволяє здійснювати оптимальний з точки зору потенційного споживача вибір. Зрозуміло, що цей вибір повинен здійснюватися шляхом співставлення потреб споживача та наявності (відсутності) необхідних характеристик у того чи іншого програмного продукту в сфері управління проектами.

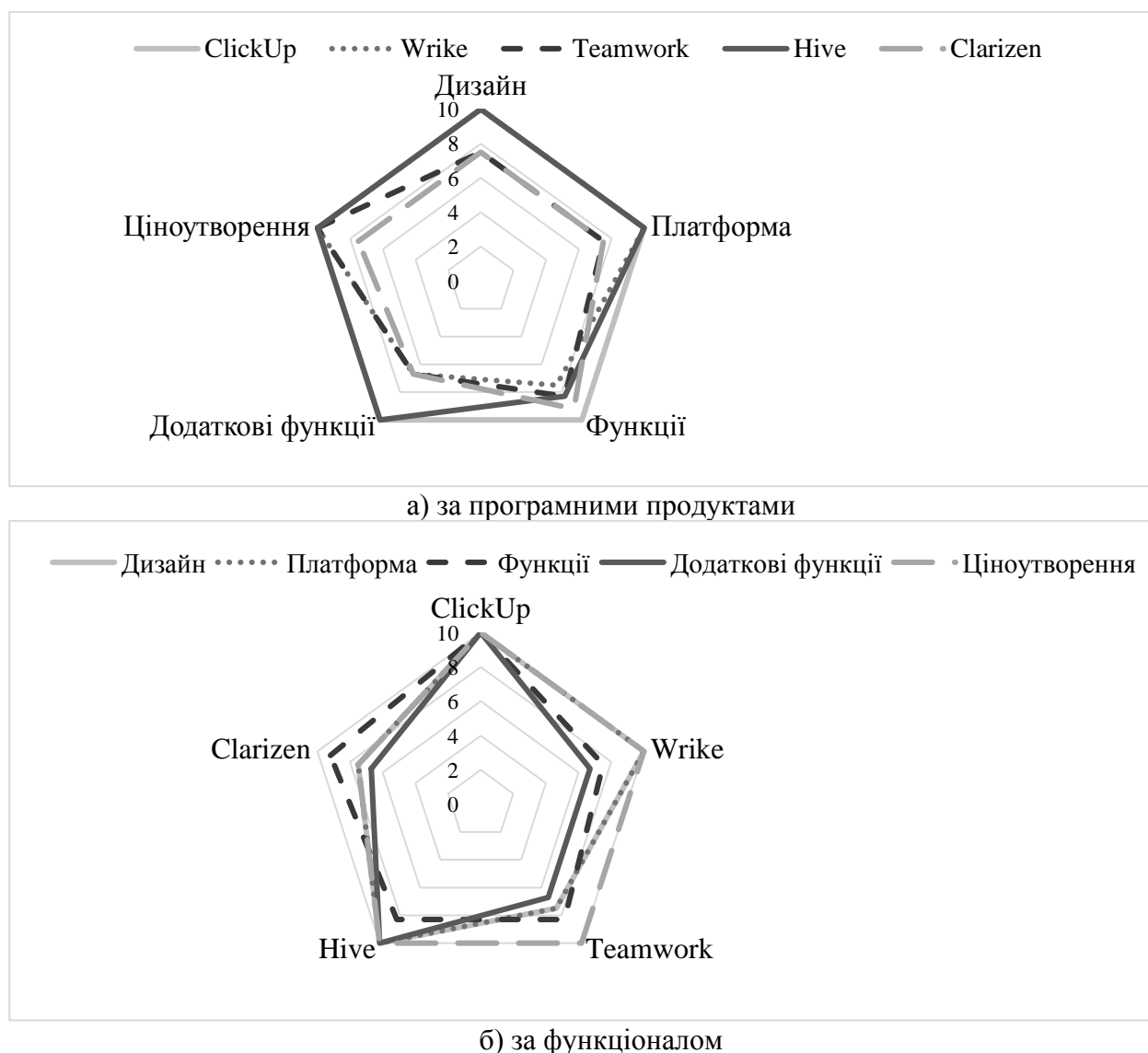


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності найбільш функціональних програм для управління проектами

На сучасному етапі кількість програмних засобів для управління проектами, створених в Україні, є незначною (найбільш відомими серед них є Worksection та Comindwork). Вітчизняні програми мають

обмежений функціонал порівняно з зарубіжними програмними продуктами та користуються незначним попитом як в Україні, так і за кордоном. Одночасно за даними DOU.ua (найбільшого українського співтовариства

розробників) станом на початок 2021 р. в Україні існувало 212 547 ФОП, які працюють у сфері ІТ [11]. Отже, в Україні існує достатня кількість висококваліфікованих спеціалістів та компаній, які спроможні задовільнити все зростаючий попит на програмні продукти з боку великих підприємств і розробників стартапів, у т. ч. в сфері управління проектами. Тому існує необхідність у створенні державою системи стимулів для розвитку даної сфери економічної діяльності в Україні, а також для залучення іноземних інвестицій в ІТ-сектор.

Сьогодні процес організації та управління економічною діяльністю підприємств

тісно пов'язаний з цифровою торгівлею товарами та послугами. Результати міжнародних досліджень Shopify свідчать, що у Центральній та Східній Європі у 2020 р. кількість продажів в Інтернеті зросла на 21,5%. За прогнозами обсяги продажів у сфері e-commerce у 2021 р. збільшаться порівняно з 2020 р. на 8% і досягнуть більше, ніж 2 трлн дол США [12]. Порівняно з іншими розвиненими країнами фінансовий оборот Інтернет-торгівлі в Україні невеликий, але має тенденції до зростання. Електронні торгові майданчики з'явилися в міжнародному просторі давно, а в Україні відносно нещодавно і на сучасному етапі продовжують набирати обертів (див. табл. 2).

Таблиця 2 Найбільші національні та міжнародні електронні торговельні майданчики\*

Національні		Міжнародні
Державні	Комерційні	Amazon (386,1 млрд дол)
Державні закупівлі України	Електронний аукціон ПрАТ «УМВБ»	
Електронні торги арештованим майном	ТОВ «Торгові системи»	eBay (2,31-2,36 млрд дол)
	Компанія «Українська електронна торгова площа» («УЕТП»)	Alibaba (16,144 млрд дол)
	B2B центр електронних торгів	Taobao (15 млрд дол) Etsy (3,25 млрд дол)
	OTC-argo	
	Тендер ПРО	
	Торговельна Система «Фабрикант»	

\*Розроблено авторами за [13]

Аналіз наукової літератури та сучасних тенденцій розвитку електронної торгівлі дозволив нам розробити класифікацію електронних торговельних майданчиків за територіальною приналежністю, характером операцій, типами, специфікою орієнтації, ознакою створення й належності, спеціалізацією, формою управління. Ця класифікація знайшла відображення на рисунку 2 і демонструє сучасний стан ринку електронної торгівлі. Слід мати на увазі, що на цьому ринку постійно відбуваються зміни, що обумовлює виникнення нових форм взаємодій між суб'єктами.

Так, за останні 3–4 роки такі магазини як Rozetka, Lamoda, LeBoutique, Kasta, F.ua змінили бізнес-модель на маркетплейс, який за певну винагороду дозволяє іншим компаніям здійснювати продажі на торговельному

майданчику. Ця тенденція є характерною також для таких відомих світових майданчиків як Asos та AliExpress, що зайшли на ринок України. У 2020 р. Україна посіла друге місце за темпами зростання маркетплейсу на AliExpress та забезпечила зростання продажів на 70%. З іншого боку, завдяки можливостям маркетплейсів багато українських підприємств вийшли на ринки розвинених країн, таких як США, Австралія, Канада, Великобританія.

Постійний розвиток електронної торгівлі свідчить про необхідність формування стратегії управління економічної діяльності підприємств відповідно до нових запитів ринку, формувати курс на «мобілізацію», тобто на розширення продажів через Інтернет та через мобільні додатки, ринок яких постійно зростає і перевищує десктопний. Саме

це стане основою для підвищення ефективності управління економічною діяльністю

підприємств у майбутньому.

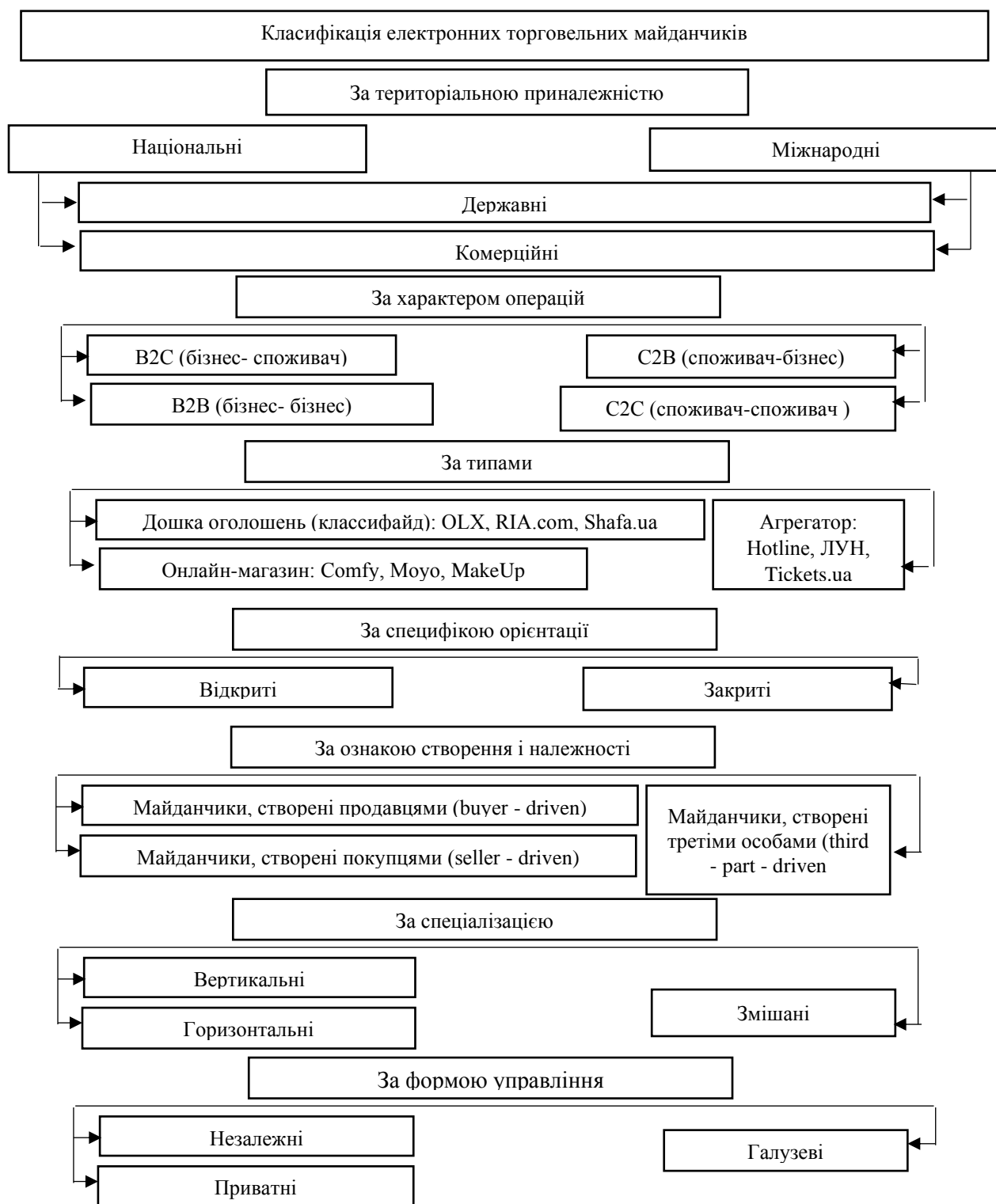


Рис. 2. Класифікація електронних торговельних майданчиків

**Висновки.** Таким чином, проведений аналіз тенденцій використання цифрових технологій у сфері управління економічною

діяльністю дозволив виділити переваги цифровізації менеджменту, серед яких:

– оптимізація бізнес-процесів на всіх



рівнях, що забезпечить зниження трансакційних витрат, економію трудових ресурсів та часу виконання операцій;

- підвищення якості обслуговування, а також гнучкості сервісу за рахунок автоматизації бізнес-процесів;

- швидкий доступ до результатів і вихідних даних, а також впорядкованість цих даних, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення;

- можливість досягнення більш високих економічних результатів та підвищення продуктивності праці за рахунок швидкого виконання традиційних завдань та автоматизації робочих процесів.

Одночасно використання цифрових технологій у менеджменті характеризується також негативними аспектами. Зокрема:

- широке використання Інтернету в економічній діяльності підприємств (фірм), відділення фізичних потоків від інформаційних призвело до того, що відбувається дроблення виробничих процесів, а також постійні зміни в структурі і менеджменті компаній;

- зі збільшенням інформаційних потоків все важче відрізнити релевантну інформацію для прийняття рішення в процесі управління підприємством, що призводить до збільшення кількості невірно прийнятих рішень, які ґрунтуються на даних, отриманих не з перевірених джерел, а з мережі Інтернет;

- цифровізація у менеджменті призводить до поступового зниження рівня кваліфікації персоналу підприємства (фірми), тому що більшу частину його функцій виконують автоматизовані системи управління і все меншою стає необхідність у знаннях та навичках самих працівників.

Отже, цифровізація задає чіткі часові рамки еволюційного розвитку сфери управління економічною діяльністю підприємств. Однак для того, щоб цей процес мав більше позитивних наслідків, необхідні фундаментальні зміни в зовнішніх комунікаціях, підходах до управління підприємством та корпоративної культури. В сфері управління проектами відбулися відчутні позитивні зміни, які стосуються появи на ринку широкого спектру нових програм. Проведене оцінювання найбільш відомих програмних продуктів в сфері управління проектами за дизайном,

платформою, функціями, додатковими функціями та політикою ціноутворення дозволило сформуванню уявлення щодо функціонального наповнення кожного з них, виявити їх сильні і слабкі сторони. Запропонований підхід до вибору програмних продуктів в сфері управління проектами допоможе врахувати всі потенційні ризики і витрати на реалізацію проекту, виявити можливості для отримання доходів, а також здійснити найбільш раціональний вибір їх потенційному споживачу, адже використання програмного забезпечення для управління проектами робить цей процес швидким, зручним і зрозумілим. Враховуючи гостру потребу в інноваційних програмних продуктах в сфері управління проектами, на сучасному етапі розвитку існує необхідність у збільшенні обсягів інвестицій у цей вид економічної діяльності, зокрема, шляхом формування сприятливих економічних та інституційних умов залучення іноземних інвестиційних вкладень у даний сектор економіки [14].

Головною перешкодою для ефективного розвитку ринку електронних торговельних майданчиків в Україні як основи ефективного управління економічною діяльністю є недосконалість законодавчої бази у цій сфері. З одного боку, в сфері електронної торгівлі було ухвалено низку законодавчих актів і змін до законів, зокрема: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку визначення генеральних замовників та взаємодії замовників з генеральним замовником за рамковими угодами», внесені зміни до Цивільного та Господарського кодексів України, у Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про здійснення державних закупівель щодо впровадження процедури електронного реверсивного аукціону», Закон України «Про природні монополії», Закон України «Про особливості здійснення закупівель в окремих сферах господарської діяльності» і т. д. [15]. Одночасно в Україні відсутні підзаконні нормативно-правові акти, які б дозволили працювати прийнятим законам. Крім того, не вистачає законодавства, яке б регламентувало діяльність самих електронних майданчиків. Обов'язкове виконання антимонопольних вимог до закупівель диктує необхідність проведення кожної окремої закупівлі на одному

електронному майданчику від оголошення закупівлі до публікації підсумкового протоколу. Проведення однієї і тієї ж закупівлі одночасно на різних майданчиках ставить учасників закупівлі в формально нерівне становище. Відсутність прискореного механізму вирішення спорів, юрисдикції і оподаткування, нормативно-правових актів в сфері електронної комерції, зокрема, у B2B та B2G-сегментах гальмують розвиток електронної торгівлі. Тому існує необхідність в удосконаленні законодавчої бази у даній сфері з урахуванням специфіки та потреб цього ринку.

З іншого боку, пандемія Covid 19 змусила перевести більшість процесів закупівлі і реалізації продукції в онлайн-режим, що позначилося на обсягах доходів і витрат підприємств, а також обумовило необхідність їх швидкої адаптації до змін на ринку.

### Література

1. Глушков В. М. Макроэкономические модели и принципы построения ОГАС / В. М. Глушков. – М. : «Статистика», 1975. – 160 с.
2. Канторович Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов / Л. В. Канторович. – М. : Изд-во АН СССР, 1959. – 344 с.
3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Арчибальд; пер. с англ. Мамонтова Е. В.; под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи; ДМК, 2010.
4. Бушуев С. Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управление проектами та розвиток виробництва. – 2005. – № 1. – С. 5–19.
5. Бушуев С. Д. Креативні технології управління проектами та програмами: монографія / Під ред. Бушуєва С. Д. – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
6. Новаківський І. І. Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 163–174.
7. Бушуєв С. Д. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з питань управління проектами NCB: монографія / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, В. Ю. Биков, В. Д. Шпильовий. – К. : Українська асоціація управління проектами. 2000. – 84с.
8. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами: практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
9. Тернер Р. Дж. Области приложения проектноориентированного управления / Р. Дж. Тернер // Управление проектами и программами, – 2007. –

№3(11). – С. 220–236.

10. Общее управление проектами. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/> (дата звернення: 20.03.2021)

11. Скільки IT-спеціалістів в Україні – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2020/>

12. Під час локдауну українці стали у півтора рази частіше купувати онлайн. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.business.ua/uk/node/11439>

13. Список електронних торговельних майданчиків [Електронний ресурс] / Асоціація «Біржові та електронні майданчики». – Режим доступу: <https://aeaep.com.ua/spy-sok-elektronny-h-torgivel-ny-h-maj/>

14. Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Іщенко, В. Л. Смісова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». – 2020. – №43. – С. 76–82.

15. Смісова В. Л. Поєднання інтересів людини і суспільства в заходах економічної політики держави як чинник соціалізації економіки: монографія / Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки / За ред. З. І. Галушки. – Чернівці : Чернів. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2020. – С. 52–70.

### References

1. Glushkov, V.M. (1975). Makroekonomicheskie modeli i printsipy postroeniya OGAS. Moskva: Statistika.
2. Kantorovich, L.V. (1956). Ekonomicheskiy raschet nailuchshogo ispolzovaniya resursov. Moskva: AN SSSR.
3. Archibald, R. (2010). Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i projektami. A.D. Bazhenov, A.O. Arefiev (Ed.). Moskva: Kompaniya AyTi.
4. Bushuev, S.D., & Bushueva, N.S. (2005). Sovremennye podkhody k razvitiyu metodologiy upravleniya projektami. Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnytstva.(1), 5-19.
5. Bushuiev, S.D. (2010). Kreatyvni tekhnologhii upravlinnia proektamy ta prohramamy. Kyiv: Sammit-Kniga.
6. Novakivskyi, I.I. (2009). Proektno oriietovana orhanizatsiyna systema upravlinnia yak tsil evoliutsii proektneho menedzhmentu. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik», (640), 163-174.
7. Bushuiev, S.D., Bushuieva, H.C., Bykov, V.Yu., & Shpyliovyi, V.D. (2000). Kerivnytstvo z pytan vyznachennja kompetentnosti i sertyfikatsii ukrainskykh profesionalnykh kerivnykiv i fakhivtsiv z pytan upravlinnia proektamy NCB. Kyiv: Ukrainska asotsiatsiia upravlinnia proektamy.
8. Klifford, F. Grey, & Larson, Erik U. (2003). Upravlenie projektami: prakticheskoe rukovodstvo. Moskva: Delo i Servis.
9. Turner, R. Dzh. (2007). Oblasti prilozheniya

proektnoorientirovannogo upravlenniya. Upravlenie proektami i programmami., 3(11), 220-236.

10. Obshchee upravlenie proektami. Retrieved from <https://project.dovidnyk.info/index.php/obshche-upravleniiproektami/>

11. Skilky IT-spetsialistiv v Ukraini. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2020/> [in Ukrainian].

12. Pid chas lokdaunu ukrainsi staly u pivtora raza chastishe kupuvaty onlayn. Retrieved from <http://www.business.ua/uk/node/11439> [in Ukrainian].

13. Asotsiatsiya «Birzhovi ta elektronni maydanchyky». (2021). Spisok elektronnykh torgovelykh maydanchykyv. Retrieved from: <https://aeaep.com.ua/spy-sok-elektronny-h-torgivel-ny-h-maj/>

14. Ischenko, I.O., & Smiesova, V.L. (2020). Innovatsii yak osnova pidvyshchennia yakosti produktsii ta zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Naukoviy visnyk Mizhnarodnogo humanitarnoho universytetu. Seriya: «Ekonomika i menedzhment», (43), 76-82.

DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-12>

15. Smiesova, V.L. (2020). Poednannia interesiv lyudyny i suspilstva v zakhodakh ekonomichnoi polityky derzhavi yak chynnyk sotsializatsiyi ekonomiky. Proceedings from «Ekonomichniy ta upravlinskiy potentsial sotsializatsii ekonomiky». Z.I. Halushka (Ed.). Chernivtsi: Chernivetskiy natsionalniy universytet imeni Yu. Fedkovycha, 52-70.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛЕЙ

*В. Л. Смесо́ва, д. э. н., профессор, А. С. Дудка, магистр, А. О. Дмитриева, магистр, ГВУЗ «Украинский государственный химико-технологический университет»*

**Методология исследования.** В процессе исследования применялись методы: анализа и синтеза – при формировании представлений о характеристиках цифрового менеджмента, особенностях развития рынка программных продуктов в области управления проектами и функционирования торговых площадок; графического анализа – для формирования подхода к оцениванию и выбору программных продуктов в области управления проектами и построения многоугольника конкурентоспособности; сравнительного анализа и группировки – для разработки классификации электронных торговых площадок.

**Результаты.** Рассмотрены особенности развития цифрового менеджмента на современном этапе развития. Обоснован теоретико-методический подход к оцениванию и выбору программных продуктов в сфере управления проектами. Проведено оценивание наиболее популярных программ в области управления проектами. Проанализировано современное состояние развития электронной торговли на национальных и международных торговых площадках. Определены преимущества и негативные аспекты процесса цифровизации управления экономической деятельностью. Предложены меры государственной политики, направленные на стимулирование использования информационно-коммуникативных технологий в процессе управления экономической деятельностью, а также изменения в законодательстве Украины в сфере электронной торговли.

**Новизна.** В ходе анализа особенностей рынка программных продуктов в области управления проектами предложен подход к их оцениванию и выбору на основе ранжирования и построения многоугольника конкурентоспособности этих продуктов. Разработана классификация электронных торговых площадок по таким критериям как территориальная принадлежность, характер операций, типы и специфика ориентации, признаки создания и принадлежности, специализация, форма управления.

**Практическая значимость.** Проанализировано состояние рынка программных продуктов в области управления проектами, специфика деятельности национальных и международных торговых электронных площадок. Результаты исследования являются основой для изменений в сфере инвестиционной политики Украины, законодательства, принятия решений предприятиями в области управления экономической деятельностью.

**Ключевые слова:** электронная торговля, информационно-коммуникативные технологии, конкурентоспособность, программные продукты, система управления проектами, торговые площадки, управление экономической деятельностью, цифровая экономика, цифровой менеджмент, цифровизация.

**Methods.** In the course of the research, the following methods were used: analysis and synthesis – in the formation of ideas about the characteristics of digital management, the specifics of the development of the market for software products in the field of project management and the functioning of trading floors; graphical analysis – to form an approach to assessing and choosing software products in the field of project management and building a competitiveness polygon; comparative analysis and grouping – to develop a classification of electronic trading platforms.

**Results.** The features of the development of digital management at the present stage of development are considered. The theoretical and methodological approach to the assessment and selection of software products in the field of project management has been substantiated. The evaluation of the most popular project management programs on the market has been carried out. The current state of the development of electronic commerce on national and international trading platforms is analyzed using statistical data. The advantages and negative aspects of the process of digitalization of economic activity management are determined. There are proposed the measures of state policy aimed at stimulating the use of information and communication technologies in the process of managing economic activities, as well as changes in the legislation of Ukraine in the field of electronic commerce.

**Novelty.** In the course of analyzing the features of the market of software products in the field of project management, an approach to their assessment and selection is proposed based on ranking and building a polygon of the competitiveness of these products. A classification of electronic trading platforms has been developed according to the following criteria: territorial affiliation; the nature of the operations; types, orientation specifics; signs of creation and belonging; specialization; form of management.

**Practical value.** There is analyzed the state of the market for software products in the field of project management, as well as the features of the activities of national and international trading electronic platforms. The research results are the basis for changes in the field of investment policy of Ukraine, legislation, decision-making by enterprises in the field of economic activity management.

**Keywords:** e-commerce, information and communication technologies, competitiveness, software products, project management system, trading platforms, economic activity management, project management, digital economy, digital management, digitalization.

*Надійшла до редакції 09.03.21 р.*