

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

УДК 338.28

**Коломоєць Євген Вадимович**

аспірант,

Приазовський державний технічний університет

ORCID: <http://orcid.org/0009-0003-5009-7779>**Evgen Kolomoets**

Pryazovskyi State Technical University

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS AS A BASIS FOR INCREASING ITS COMPETITIVENESS

**Анотація.** У статті досліджується ключова роль цифрової трансформації в підвищенні конкурентоспроможності бізнесу. Здійснено аналіз понять «діджиталізація», «цифровізація» та «цифрова трансформація», визначено їх відмінності. Цифрова трансформація розглядається як стратегічний процес фундаментальних змін у бізнесі, який передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, зміну бізнес-моделей, корпоративної культури та управління. Виокремлено етапи цифрової трансформації: від оцифрування даних до комплексної цифровізації та радикальних змін у бізнес-моделях. Автор розглядає ключові інструменти цифрової трансформації, серед яких цифрова канва бізнес-моделі, реінжиніринг бізнес-процесів та роботизована автоматизація процесів (RPA). Ці методи дозволяють оптимізувати операційні процеси, скорочувати витрати та підвищувати продуктивність. Особливу увагу приділено цифровим продуктам (програмне забезпечення, SaaS-рішення, онлайн-платформи), які сприяють оптимізації ланцюгів постачання, підвищенню гнучкості бізнесу та швидкості реагування на ринкові зміни. Підкреслено важливість формування цифрової культури й компетенцій персоналу для забезпечення успішного впровадження цифрових змін. Відсутність підготовлених кадрів та опір співробітників змінам визначені як основні бар'єри. Запропоновано два підходи до трансформації: поступовий перехід і швидка адаптація. Їх вибір залежить від рівня готовності компанії до змін. Розглянуто переваги цифрової трансформації: зростання продуктивності, інноваційні можливості, екологічна стійкість, глобальна доступність і прозорість даних. Водночас висвітлено ризики, серед яких кіберзагрози, високі витрати та залежність від технологій. Для мінімізації ризиків потрібні стратегічні підходи, інвестиції в навчання персоналу та ефективне управління трансформацією. Цифрова трансформація дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних викликів, отримувати стійкі конкурентні переваги та формувати нові можливості розвитку. Вона стає основою інноваційного зростання, дозволяючи компаніям залишатися гнучкими й конкурентоспроможними в умовах динамічних змін ринку.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифровізація, цифровий продукт, конкурентоспроможність, конкуренція, автоматизація.

**Summary.** The article examines the key role of digital transformation in enhancing business competitiveness. The author analyses the concepts of «digitalisation», «digitalisation» and «digital transformation» and identifies their differences. Digital transformation is viewed as a strategic process of fundamental changes in business, which involves the introduction of modern digital technologies, changes in business models, corporate culture and management. The author identifies the stages of digital transformation: from data digitisation to comprehensive digitalisation and radical changes in business models. The author discusses the key tools of digital transformation, including the digital canvas of the business model, business process reengineering and robotic process automation (RPA). These methods help to optimise operational processes, reduce costs and increase productivity. Particular attention is paid to digital products (software, SaaS solutions, online platforms) that help to optimise supply chains, increase business flexibility and speed of response to market changes. The importance of developing a digital culture and staff competencies to ensure the successful implementation of digital changes is emphasised. The lack of trained personnel and employee resistance to change are identified as the main barriers. Two approaches to transformation are proposed: gradual transition and rapid adaptation. Their choice depends on the level of readiness of the company for change. The benefits of digital transformation are considered: increased productivity, innovative capabilities, environmental sustainability, global accessibility and data transparency. At the same time, the risks are highlighted, including cyber threats, high costs and dependence on technology. Mitigating risks requires strategic approaches, investment in staff training and effective transformation management. Digital transformation allows businesses to

adapt to modern challenges, gain sustainable competitive advantages and create new development opportunities. It becomes the basis for innovative growth, allowing companies to remain flexible and competitive in the face of dynamic market changes.

**Keywords:** digital transformation, digitalization, digital product, competitiveness, competition, automation.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі цифрових технологій бізнес стикається з новими викликами та можливостями. Цифрова трансформація стає необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності компаній, оскільки вона сприяє зміні бізнес-моделей, оптимізації операційних процесів і більш ефективній взаємодії з клієнтами. Попри це, багато підприємств недооцінюють глибину та комплексність цифрової трансформації, вбачаючи у ній лише автоматизацію окремих процесів. Це вимагає більш ґрунтовного дослідження сутності цифрової трансформації та її впливу на конкурентні переваги бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням цифрової трансформації присвячено багато наукових праць, як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У своїх роботах Кравченко М., Салабай В. [1], Дергачова Г. [2], Васильців Н., Заставний В.С. [7], Лісова Р. [9] та інші аналізують вплив цифрових інновацій на бізнес-процеси, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємств. Водночас, у сучасній літературі наголошується на потребі детального вивчення взаємозв'язку між цифровою трансформацією та стратегіями підвищення конкурентних переваг компанії.

**Метою статті** є дослідження ключових аспектів цифрової трансформації бізнесу, зокрема її інструментів, етапів впровадження та впливу на конкурентоспроможність підприємств, а також визначення стратегічних підходів до реалізації цифрових змін для досягнення стійких конкурентних переваг в умовах сучасної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Епоха цифрових технологій змушує бізнес адаптуватися до нових можливостей і переосмислювати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможним. Однак розуміння сутності та різниці між діджиталізацією, цифровізацією та цифровою трансформацією є ключовим для ефективного впровадження змін у бізнес-моделях. У науковій літературі ці терміни часто змішуються, хоча мають принципові відмінності, що впливають на напрямки і глибину трансформаційних процесів.

Діджиталізація (digitalization) – це перетворення аналогових даних та процесів у цифровий формат для автоматизації рутинних операцій і покращення обробки інформації. Вона охоплює окремі аспекти діяльності, такі як сканування документів, створення електронних архівів чи автоматизація фінансових операцій. Діджиталізація сприяє оптимізації операційних процесів, але не зачіпає фундаментальних аспектів бізнес-

моделі або стратегії компанії [1]. Діджиталізація є першим кроком до більш масштабних змін, проте сама по собі не передбачає системної перебудови бізнесу.

Цифровізація (digitization), яку іноді розглядають як синонім діджиталізації, насправді є більш комплексним процесом. За змістом вона ближча до цифрової трансформації, оскільки передбачає впровадження цифрових технологій у всіх напрямках діяльності підприємства. На відміну від діджиталізації, цифровізація спрямована на комплексну оптимізацію та автоматизацію не лише окремих процесів, але й бізнесу загалом. Дергачова Г. та Колешня Я. [2] підкреслюють, що цифровізація створює умови для організаційних змін і формує основу для цифрової трансформації.

Цифрова трансформація (digital transformation) має ще більший масштаб та глибину впливу. Це стратегічний процес, що змінює всю організацію та її підходи до ведення бізнесу. За словами Кравченко М., Салабай В. [1], цифрова трансформація включає не тільки впровадження технологій, але й глибоке переосмислення бізнес-моделі, взаємодії з клієнтами, корпоративної культури та управління. Це системна відповідь на виклики цифрового середовища, яка дозволяє компаніям створювати нові ціннісні пропозиції та підвищувати конкурентоспроможність.

Таким чином, відмінність між цими поняттями полягає у масштабі та глибині змін: діджиталізація – це локальна оптимізація операцій, цифровізація – системне впровадження цифрових інструментів в усіх напрямках діяльності, а цифрова трансформація – стратегічний процес фундаментальних змін у всіх аспектах бізнесу. Цифровізація може бути частиною цифрової трансформації, але остання є набагато масштабнішою та глибшою, спрямованою на адаптацію бізнесу до нових конкурентних умов, створених цифровою економікою.

Різні дослідники по-різному трактують поняття цифрової трансформації, виділяючи певні аспекти та сфери її впливу, табл. 1.

Спільні риси у визначеннях полягають у тому, що всі вони підкреслюють глибокі перетворення, що спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу. У кожному визначенні наголошується на необхідності впровадження цифрових технологій та інновацій, які призводять до змін у бізнес-моделях, процесах, продуктах та стратегіях.

Враховуючи наведені трактування, можна запропонувати власне визначення: цифрова транс-

Таблиця 1 – Визначення поняття «цифрова трансформація»

Автори	Визначення цифрової трансформації
Bloomberg J. (2018)	стратегічна зміна бізнесу, яка керується потребами споживачів та вимагає впровадження цифрових технологій разом із глибинними організаційними змінами.
Корчевська Л. (2019)	перехід підприємства до нових бізнес-моделей, підвищення ефективності виробництва та зміна його організаційного профілю, що впливає на конкурентоспроможність.
Мергель І., Едельман Н., Хауг Н. (2019)	застосування нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності державного сектору та покращення надання послуг як онлайн, так і офлайн.
Верховодов А. (2019)	стосується не лише технологій, а й змін у бізнес-моделі, які виникають під впливом нових технологій та змін у поведінці як працівників, так і клієнтів.
Лісова Р. М. (2020)	глибокі та руйнівні зміни, що виникають внаслідок застосування проривних технологій і змінюють способи створення та отримання вартості.
Уітакер Дж., Екман П., Тіленіус П., Томпсон С. М. (2020)	процес змін у бізнес-процесах ТНК, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, комунікації та прибутковості.
Васильців Н., Заставний В. (2024)	безперервний та комплексний процес змін у продуктах, структурі, управлінні та корпоративній культурі фірми для відповідності сучасним вимогам бізнесу.
Лозіч Я., Чикович К.Ф. (2024)	процес фундаментальних змін через інноваційне використання цифрових технологій для радикального покращення функціонування та переосмислення ціннісної пропозиції організації.

Джерело: складено автором згідно [3–9]

формація – це стратегічний процес фундаментальних змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, водночас переосмислюючи ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління.

У сучасній цифровій епосі конкуренція кардинально змінюється. Раніше вона була сконцентрована в межах певної галузі – компанії змагалися переважно зі своїми прямими конкурентами. Однак цифрова трансформація розмила ці кордони. Зараз зовнішні гравці виходять на нові ринки, створюючи «арени» конкуренції, де компанії з різних галузей борються за споживача, пропонуючи нові, інноваційні способи задовольнити його потреби [11]. Наприклад, починаючи з 2015 року, технологічні гіганти, такі як Amazon та Google, суттєво розширили свою присутність у сферах роздрібною торгівлі, медіа та інших галузях, виходячи далеко за межі своєї початкової спеціалізації [12].

Цифрові корпорації мають значний вплив на різні сектори економіки, викликаючи суттєві зміни в бізнес-моделях. Технології Індустрії 4.0 дозволяють компаніям змінювати підходи до ведення бізнесу, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Це змушує нецифрові компанії переосмислювати свої стратегії та впроваджувати цифрові рішення, особливо після пандемії COVID-19, яка значно прискорила цифровізацію у виробництві, продажах та розподілі [11].

Раніше бізнес-стратегії базувалися на статичній перевазі, що походила з масштабу та пози-

ції компанії на ринку. Ці стратегії були орієнтовані на планування, яке здійснювалося річними циклами, та застосовувалися на рівні окремих бізнес-одиниць. Але розвиток цифрових технологій змінив характер конкуренції. Наразі на перший план виходить динамічна перевага. Планування поступилося місцем організаційному навчанню та гнучкості, а компанії почали вбудовуватися у спільні екосистеми, що охоплюють різні галузі. Тепер успіх залежить від здатності швидко адаптуватися до нових, взаємозалежних та непередбачуваних систем.

Важливо, що цифрова трансформація допомагає підприємствам зосередитися на своїх сильних сторонах. Алгоритми та автоматизовані системи можуть виконувати рутинні завдання ефективніше за людей, дозволяючи працівникам розвивати унікальні когнітивні здібності, наприклад, передбачення нових можливостей. Відтак, компанії можуть швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, покращувати комунікацію та співпрацю всередині організації [11].

Отже, у нових умовах конкуренції роль цифрової трансформації стає ключовою. Вона дозволяє компаніям не тільки виконувати наявні процеси ефективніше, але й змінює підходи до стратегії, роблячи їх адаптивними та орієнтованими на виживання в складних та динамічних ринкових умовах.

Цифрова трансформація не відбувається одразу, це тривалий процес, який вимагає поетапного впровадження змін. На думку Петько С. [13], цифрова трансформація підприємств включає в себе кілька послідовних етапів, які поступово

підвищують цифрову зрілість підприємства та закладають основи для впровадження інноваційних технологій, рис. 1.

Першим кроком у процесі цифрової трансформації є оцифрування, коли підприємства переносять паперові документи у цифровий формат. Хоча це ще не повноцінна цифровізація бізнесу, оцифрування створює базу для подальшої автоматизації та оптимізації процесів. Наприклад, системи електронного документообігу (EDMS) дозволяють скоротити час на обробку інформації та зменшити ризики втрати даних. Це сприяє підвищенню оперативності та точності прийняття управлінських рішень, що є ключовим фактором для швидкої реакції на ринкові зміни. Компанії, які можуть ефективно обробляти дані, швидше виявляють нові можливості та реагують на конкурентний тиск, зміцнюючи свою позицію на ринку.

Другим етапом є автоматизація, яка полягає у заміні ручної праці автоматизованими системами. Автоматизація суттєво підвищує продуктивність підприємства, оптимізуючи операції у виробництві, управлінні та логістиці. Наприклад, автоматизовані системи управління ланцюгами поставок дозволяють ефективно контролювати логістичні процеси, зменшувати витрати та прискорювати виконання замовлень. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT) та хмарних обчислень оптимізує використання ресурсів та знижує залежність від людського фактора. Це підвищує ефективність роботи підприємства, зменшує операційні витрати та, як результат, дозволяє компанії пропонувати кращу цінову пропозицію своїм клієнтам. Така конкурентна перевага стає особливо помітною на ринку, де ціна та якість обслуговування є вирішальними факторами.

На етапі цифровізації підприємство інтегрує сучасні цифрові технології в автоматизовані системи, покращуючи ефективність бізнес-процесів та взаємодію з клієнтами. Наприклад, використання чат-ботів та штучного інтелекту (AI) для обслуговування клієнтів забезпечує швидкий зворотний зв'язок, підвищуючи їх задоволеність та лояльність. Це, у свою чергу, зміцнює бренд компанії та дозволяє виділитися серед конкурентів.

Цифровізація також включає аналіз великих обсягів даних (Big Data) для кращого розуміння потреб клієнтів і ринкових тенденцій. Наприклад, аналітика даних дозволяє компаніям створювати персоналізовані маркетингові кампанії, що підвищує ймовірність утримання клієнтів та залучення нових. Це є прямим шляхом до підвищення ринкової частки компанії.

Завершальний етап – це повна цифрова трансформація бізнесу. Це не просто впровадження технологій, а радикальне переосмислення бізнес-моделі та стратегій розвитку. Впровадження передових рішень дозволяє автоматизувати рутинні операції, що призводить до більш ефективної структури підприємства, яка здатна швидше адаптуватися до вимог ринку та мінливих умов конкуренції [13].

Основні напрями, з яких починається цифрова трансформація, включають:

- Оптимізація бізнес-моделі: впровадження цифрових рішень для гнучкості та ефективності, що забезпечує конкурентну перевагу.

- Комунікація з клієнтами: використання чат-ботів і соціальних мереж для персоналізованої взаємодії, підвищення лояльності та виділення серед конкурентів.

- Оптимізація ланцюгів поставок: використання IoT та штучного інтелекту для контролю логістики, зниження витрат та швидкої реакції на попит.

- Розвиток цифрової інфраструктури: створення платформ для аналізу даних, що дозволяє виявляти ринкові тенденції та випереджати конкурентів.

- Формування цифрового капіталу: навчання персоналу цифровим технологіям для підтримки інноваційності компанії.

- Зміна корпоративної культури: відкритість до нових технологій для підвищення адаптивності в динамічному ринку.

- Управління трансформацією: розробка стратегії впровадження змін, включаючи планування, моніторинг та управління ресурсами [13].

Реалізація усіх етапів та напрямів цифрової трансформації забезпечує бізнесу конкурентні



Рисунок 1 – Етапи цифрової трансформації підприємства

Джерело: складено автором згідно [13]



переваги, дозволяючи випереджати конкурентів, пропонувати кращі умови клієнтам і утримувати міцні позиції на ринку. Цього можна досягти завдяки застосуванню сучасних інструментів цифрової трансформації, табл. 2.

Цифрова канва бізнес-моделі – це інструмент для стратегічного аналізу, який допомагає структурувати бізнес-модель та переосмислити взаємодію з клієнтами, продуктами і ринками. Використання канви дозволяє визначити ключові ресурси, процеси та витрати, необхідні для успішної цифрової трансформації, та швидко адаптуватися до вимог цифрової економіки. Це підвищує ефективність, гнучкість та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку [14].

Реінжиніринг бізнес-процесів – ще один важливий аспект цифрової трансформації, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Він включає повний перегляд та оптимізацію процесів, що дозволяє компаніям зменшити витрати та покращити якість продуктів і послуг. Це сприяє кращій адаптації бізнесу до мінливих ринкових умов та забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Кравченко М. та Салабай В. [15] визначають кілька етапів реінжинірингу: аналіз поточних процесів, визначення нових, їх проектування та впровадження (включаючи навчання персоналу та моніторинг результатів). Успішний реінжиніринг надає компанії конкурентну перевагу завдяки швидкому реагуванню на ринкові зміни.

Роботизована автоматизація процесів (RPA) є ще одним ключовим інструментом цифрової трансформації. RPA дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що сприяє зменшенню помилок, пришвидшенню процесів та зниженню витрат на оплату праці [13]. У 2023 році ринок програмного забезпечення RPA стабільно зріс на 22,1%, досягнувши обсягу 3,2 мільярда доларів, що демонструє його важливість для підвищення конкурентоспроможності. RPA також дозволяє спрямувати людські ресурси на виконання завдань, які додають більшу цінність бізнесу [16]. Водночас RPA вимагає значних

інвестицій і пов'язана з певною залежністю від технологій.

Одним із результатів цифрової трансформації є створення та впровадження цифрових продуктів, які стали невід'ємною частиною сучасної бізнес-екосистеми. Їх нематеріальна форма дозволяє поширювати їх через Інтернет, забезпечуючи глобальну доступність без додаткових витрат на зберігання чи логістику.

До цифрових продуктів належать:

- програмне забезпечення (наприклад, інструменти для проектування, дизайну, ігри та стримінгові сервіси);
- цифровий контент (електронні книги, музика, відео, подкасти);
- онлайн-платформи (соціальні мережі, сайти електронної комерції);
- SaaS-рішення (програмне забезпечення як послуга, наприклад, хмарні інструменти для співпраці та CRM-системи);
- цифрові послуги (онлайн-навчання, телемедицина, цифровий маркетинг) [7].

На відміну від фізичних продуктів, цифрові продукти не мають матеріальної форми, що дозволяє їх миттєву доставку та нескінченну масштабованість без додаткових витрат. Проте легкість виходу на ринок створює високу конкуренцію та ускладнює демонстрацію цінності продукту для покупців (табл. 4).

Цифрові продукти, як-от SaaS, надають доступ до програм онлайн, усуваючи потребу в локальній інсталяції. Це спрощує операції, знижує витрати та забезпечує стабільний дохід за моделлю підписки. Гнучкість та здатність SaaS швидко адаптуватися під запити клієнтів підвищують конкурентоспроможність компаній.

Також цифрові продукти оптимізують ланцюги поставок, усуваючи витрати на зберігання та транспортування. Компанії можуть скоротити витрати, прискорити доставку та швидко реагувати на зміну попиту. Автоматизація та персоналізація обслуговування підвищують лояльність клієнтів і допомагають виділитися на ринку [7].

Таблиця 2 – Інструменти цифрової трансформації

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Цифрова канва бізнес-моделі	Використання канви Островальдера для структурування бізнесу під час цифрової трансформації	Переосмислення стратегії, покращення взаємодії з клієнтами	Вимагає глибокого аналізу та значних часових ресурсів, складність у повній інтеграції нових стратегій
Реінжиніринг бізнес-процесів	Перегляд та оптимізація бізнес-процесів з метою досягнення ефективних результатів	Зниження витрат, підвищення якості, адаптація до ринку	Може спричинити короткострокове зниження продуктивності, потребує великої уваги до змін корпоративної культури
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних завдань за допомогою програмних роботів	Зменшення помилок, прискорення процесів, підвищення прозорості	Залежність від технологій, потреба у постійному технічному обслуговуванні та оновленні, можливість втрати робочих місць

Джерело: складено автором згідно [13–15]

Таблиця 4 – Порівняння фізичних та цифрових продуктів

Тип продукту	Переваги	Недоліки
Фізичний продукт	Легкість демонстрації цінності; висока цінність сприйняття завдяки відчутності; унікальність продукту; простота придбання та використання.	Витрати на доставку та зберігання; обмежена масштабованість; складність управління запасами; вплив на довкілля через виробництво та утилізацію.
Цифровий продукт	Відсутність фізичних запасів; нескінченна масштабованість; миттєва доставка; менший вуглецевий слід; швидкість створення та вдосконалення.	Складність демонстрації цінності; нижча цінність сприйняття через нематеріальність; висока конкуренція на ринку.

Джерело: складено автором згідно [7]

Цифрова трансформація, хоча й відкриває широкі можливості, водночас приносить із собою низку викликів та ризиків. Важливо розглянути основні переваги та недоліки цього процесу, щоб зрозуміти, як підприємства можуть максимізувати свій успіх та уникнути можливих загроз. Основні переваги та недоліки цифрової трансформації в табл. 5.

Цифрова трансформація є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Її переваги, такі як підвищення продуктивності, інноваційні можливості, глобальна доступність та екологічна стійкість, значно перевищують ризики та недоліки. Однак компаніям потрібно уважно враховувати виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій,

особливо в частині кібербезпеки, кваліфікації персоналу та фінансових витрат.

Для того щоб кожен крок цифрової трансформації приносив максимальну користь підприємству та економіці загалом, необхідно правильно визначити стратегічні пріоритети та завдання майбутніх змін. До основних завдань відносяться:

- реформування управлінських моделей із фокусом на нові цінності та тенденції;
- створення нових механізмів управління знаннями для стимулювання інноваційної діяльності в умовах агресивного конкурентного середовища;
- формування довгострокових конкурентних переваг, заснованих на концепції ключових компетенцій;

Таблиця 5 – Переваги та недоліки цифрової трансформації бізнесу

Переваги	Недоліки
Підвищення продуктивності. Цифрові технології допомагають оптимізувати ресурси, зменшувати витрати та прискорювати обслуговування клієнтів. Компанії, які впровадили цифрові технології, досягають скорочення витрат на 20—30% [16].	Кібербезпека. Загрози конфіденційності та цілісності даних. Високий ризик несанкціонованого доступу або викрадення інформації.
Інноваційні можливості: Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та автоматизація, дозволяє бізнесу впроваджувати інновації та адаптуватися до сучасних ринкових умов.	Високі витрати. Впровадження та обслуговування цифрових технологій є фінансово затратними, особливо для малих і середніх підприємств.
Екологічна та соціальна стійкість. Цифрові технології сприяють ефективному управлінню ресурсами та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Оптимізація логістики за допомогою великих даних та штучного інтелекту може знизити викиди CO <sub>2</sub> на 10—15% [17]. Використання цифрових платформ створює нові робочі місця та підвищує рівень соціальної відповідальності бізнесу.	Кваліфікація персоналу. Необхідність підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями. Брак кадрів з достатніми цифровими навичками.
Глобальна доступність. Цифрові платформи дозволяють підприємствам розширювати присутність на ринках, знаходити партнерів та здійснювати операції без географічних обмежень.	Опір змінам. Опір з боку співробітників та керівництва до змін, пов'язаних із цифровізацією бізнесу. Потреба у формуванні цифрової культури.
Прозорість та безпека даних. Блокчейн забезпечує прозорість та безпеку даних у ланцюгах постачання, сприяючи екологічно чистим та соціально відповідальним практикам.	Залежність від постачальників. Ризики, пов'язані з технічними збоями, перервами в роботі та залежністю від цифрових постачальників.
Швидкість прийняття рішень. Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції та оптимізувати операції.	Довгострокові інвестиції. Процес цифрової трансформації є безперервним та вимагає значних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Джерело: складено автором згідно [1; 2; 11; 14; 16; 17]

– трансформація операційної діяльності підприємств із використанням нових підходів до оцінки власних можливостей, зокрема в кадровій сфері [18].

Для успішної цифрової трансформації компанія повинна визначити підхід до впровадження цифрових технологій, сформувані компетентні команди та розвивати цифрові навички працівників. Стратегія цифрової трансформації може бути реалізована двома шляхами:

1. Поступовий перехід – передбачає поетапну цифровізацію окремих бізнес-процесів, що дає змогу компанії досягати цифрової зрілості поступово.

2. Швидка адаптація – орієнтована на радикальні зміни в бізнес-моделях та організаційній структурі для швидкого переходу на цифровий рівень ефективності [19].

Вибір підходу залежить від готовності компанії до змін та її поточного рівня цифрової зрілості.

Важливим фактором успішної цифрової трансформації є кадрове забезпечення та підготовка персоналу. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів може значно уповільнити процеси цифровізації. Тому компанії повинні приділяти особливу увагу розвитку цифрових компетенцій співробітників, які включають не лише технічні знання, але й уміння працювати з великими даними, а також гнучкість і готовність до постійного навчання.

У процесі цифрової трансформації ключову роль відіграють директор із цифрових технологій (CDO) та директор із інформаційних технологій (CIO). CDO відповідає за розробку та впровадження цифрової стратегії, оптимізацію процесів і створення нових бізнес-моделей. CIO, своєю чергою, забезпечує технічну інфраструктуру, інформаційну безпеку та управління даними. Співпраця між CDO та CIO є вирішальною для ефективного впровадження цифрових змін [20].

В умовах цифрової економіки співробітники повинні швидко адаптуватися до нових технологій, а компанія має забезпечувати сприятливе середовище для розвитку інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, успішна цифрова трансформація базується на чітко розробленій стратегії, залученні компетентних команд та підготовленому персоналі.

**Висновки.** Цифрова трансформація бізнесу є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності в сучасній економіці. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати операційні процеси, скорочувати витрати, покращувати взаємодію з клієнтами та створювати інноваційні бізнес-моделі. Аналіз відмінностей між діджиталізацією, цифровізацією та цифровою трансформацією дає змогу визначити глибину змін, необхідних для стійкої конкурентної переваги.

Застосування інструментів, таких як цифрова канва бізнес-моделі, реінжиніринг бізнес-процесів та роботизована автоматизація (RPA), підвищує гнучкість та ефективність підприємства. Розвиток цифрових продуктів сприяє оптимізації ланцюгів поставок і швидкому реагуванню на ринкові зміни. Однак цифрова трансформація також потребує уваги до ризиків, як-от кібербезпека та кваліфікація персоналу.

Для успішної цифрової трансформації необхідно розробити стратегічний підхід, що включає реформування управлінських моделей, управління знаннями та формування довгострокових конкурентних переваг. Вибір між поступовим переходом чи швидкою адаптацією залежить від готовності компанії до змін.

Отже, цифрова трансформація – це не лише технологічне впровадження, а комплексний процес, який охоплює всі аспекти діяльності бізнесу. Вона дозволяє компаніям підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійке зростання в сучасних ринкових умовах.

### Список використаних джерел:

1. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>
2. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>
3. Lozić, J. & Fotova Ćiković, K. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. *107th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb*. 2024. P. 326–337. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379257824\\_DIGITAL\\_TRANSFORMATION\\_THE\\_FUNDAMENTAL\\_CONCEPT\\_OF\\_TRANSFORMATION\\_OF\\_BUSINESS\\_ACTIVITIES](https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES)
4. Korchevskaya L.A., Cherevko I.N., Sergeev Ya.S. Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2019. No. 11. P. 129–142.
5. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly: Conference Paper*. 2019, P. 1–16. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131>

6. Ekman P., Thilenius P., Thompson S. M., Whitaker J. W. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. *Business Process Management Journal*. 2020. Vol. 26. №. 2. P. 570–592. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080>
7. Васильців Н.М., Заставний В.С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>
8. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. 29.04.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c>
9. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників. 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88–90.
10. Verkhovodov A. Шлях до цифрової трансформації. *Medium*. 21.01.2019. URL: <https://medium.com/@un-tone/шлях-до-цифрової-трансформації-602e7030bae1>
11. Смоляр Л.Г., Чоні І.В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Секція 3. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни. 2021. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. С. 238–239. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811>
12. Дубенський В. Технологічні гіганти: контролювати все. *Економічна правда*. 25.11.2015. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2015/11/25/569175/>
13. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129>
14. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. № 47. 2020. С. 16–31. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffb8d00/content>
15. Gartner. Market Share Analysis: Robotic Process Automation, Worldwide, 2023. *Gartner*. 24.07.2024. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5614191#:~:text=The%20RPA%20software%20market%20grew,AI%20for%20innovation%20and%20growth.>
16. How can companies leverage digital transformation to accelerate business growth? *Vorecol*. 2024. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-companies-leverage-digital-transformation-to-accelerate-business-growth-87970>
17. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15. 2024. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>
18. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability* №4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
19. Панасюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу. 2020. 2 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>
20. Шаповалова О.В., Шевченко Л.С., Стріжкова А.В. та ін. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkoval9Mono/Mono\\_Стріжкова\\_2019\\_пв1.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkoval9Mono/Mono_Стріжкова_2019_пв1.pdf)

## References:

1. Kravchenko M. O., Salabai V. O. (2023) Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of digital transformations of business processes of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 26, pp. 148–153. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988> (in Ukrainian)
2. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements, and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 17, pp. 280–290. Available at: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11> (in Ukrainian)
3. Lozic J., Fotova Čiković K. (2024) Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. *107th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb*, pp. 326–337. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/379257824\\_DIGITAL\\_TRANSFORMATION\\_THE\\_FUNDAMENTAL\\_CONCEPT\\_OF\\_TRANSFORMATION\\_OF\\_BUSINESS\\_ACTIVITIES](https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES)
4. Korchevskaya L. A., Cherevko I. N., Sergeev Ya. S. (2019) Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, no. 11, pp. 129–142.
5. Mergel I., Edelman N., Haug N. (2019) Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly: Conference Paper*, pp. 1–16. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131>



6. Ekman P., Thilenius P., Thompson S. M., Whitaker J. W. (2020) Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. *Business Process Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 570–592. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080>
7. Vasylytsiv N. M., Zastavnyi V. S. (2024) Osoblyvosti tsyfrovoho produktu v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu [Features of a digital product in the context of digital business transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98> (in Ukrainian)
8. Bloomberg J. (2018) Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*, April 29. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c>.
9. Lisova R. M. (2020) Tsyfrova transformatsiia ta stratehichne upravlinnia biznes-modeliamy [Digital transformation and strategic management of business models]. *Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students "Modern Management: Trends, Problems and Prospects of Development"*, Dnipro, Alfred Nobel University, April 23, 2020, pp. 88–90. (in Ukrainian)
10. Verkhovodov A. (2019) Shliakh do tsyfrovoyi transformatsii [The path to digital transformation]. *Medium*, January 21. Available at: <https://medium.com/@untone/шлях-до-цифрової-трансформації-602e70306ae1> (in Ukrainian)
11. Smoliar L. H., Choni I. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia yak skladova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Digital transformation as a component of competitiveness improvement]. *II International Scientific and Practical Conference "Business, Innovations, Management: Problems and Prospects"*, Kyiv, KPI named after I. Sikorskyi, pp. 238–239. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811> (in Ukrainian)
12. Dubenskyi V. (2015) Tekhnolohichni hihranty: kontroliuvaty vse [Technological giants: controlling everything]. *Ekonomichna Pravda – Economic Truth*, November 25. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2015/11/25/569175/> (in Ukrainian)
13. Petko S. M. (2023) Teoretychni osnovy tsyfrovoyi transformatsii subiektiv hospodariuvannia [Theoretical foundations of digital transformation of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129> (in Ukrainian)
14. Bortnik A. M. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise's business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 47, pp. 16–31. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffb8d00/content> (in Ukrainian)
15. Gartner (2024) Market Share Analysis: Robotic Process Automation, Worldwide, 2023. *Gartner*, July 24. Available at: <https://www.gartner.com/en/documents/5614191#:~:text=The%20RPA%20software%20market%20grew,AI%20for%20innovation%20and%20growth>.
16. Vorecol (2024) How can companies leverage digital transformation to accelerate business growth? *Vorecol*. Available at: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-companies-leverage-digital-transformation-to-accelerate-business-growth-87970>
17. Chernychko T. V., Proskura V. F., Almashi V. V. (2024) Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak faktor staloho rozvytku [Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 15, pp. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66> (in Ukrainian)
18. Kotelnikova Yu. M. (2022) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Increasing the competitiveness of enterprises in the conditions of digitalization]. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108> (in Ukrainian)
19. Panasiuk O. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu [Digital transformation of business]. 2 p. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf> (in Ukrainian)
20. Shapovalova O. V., Shevchenko L. S., Strizhkova A. V., et al. (2019) Pravove zabezpechennia virtualizatsii infrastruktury natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: monohrafiia [Legal support for virtualization of the national economy infrastructure of Ukraine: monograph]. Kharkiv: NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy. 184 p. Available at: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Моно\\_Стрижкова\\_2019\\_пв1.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Моно_Стрижкова_2019_пв1.pdf) (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024