

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-42>

УДК 658.012.4:004.738.5

**Реслер Марина Василівна**

доктор економічних наук, професор,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3787-9472>

**Лінтур Інна Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8009-1392>

**Цигак Олександр Олександрович**

аспірант,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6943-7836>

**Marina Resler, Inna Linrur, Oleksandr Cigak**

Mukachevo State University

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА:  
СУТЬ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ****DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURSHIP:  
ESSENCE, CHALLENGES, PROSPECTS**

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження цифрової трансформації підприємництва як стратегічного напрямку розвитку сучасної економіки в умовах глобальної діджиталізації. Наукові пошуки націлені на виявлення ключових чинників, що впливають на ефективність впровадження цифрових технологій у підприємницьку діяльність, аналіз новітніх тенденцій цифрової торгівлі, а також формулювання пропозицій щодо подолання існуючих бар'єрів цифровізації. У результаті дослідження визначено еволюційні етапи розвитку цифрової торгівлі: від традиційної електронної комерції до інноваційних моделей соціальної комерції, маркетплейсів і крос-платформених екосистем. У висновках обґрунтовано, що для забезпечення сталого розвитку цифрового підприємництва необхідно створити сприятливе цифрове середовище шляхом інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку цифрової культури серед підприємців і формування інноваційних екосистем. Отримані результати мають прикладне значення для підприємців, науковців, державних регуляторів, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність національного бізнесу через ефективне впровадження цифрових рішень.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, підприємництво, цифрова економіка, бізнес-модель, інновації, цифрова зрілість.

**Summary.** The article presents a comprehensive study of the digital transformation of entrepreneurship as a strategic direction for the development of the modern economy in the context of global digitalization. Digitalization has driven profound changes in the global economy, particularly in the areas of entrepreneurship and trade. The development of information technology, mobile communications, cloud services, data analytics, and artificial intelligence has opened up new opportunities for business. Entrepreneurship in the classical sense is associated with innovative activity, risk-taking, and the creation of economic value. The transition to an information society has given rise to digital business models based on internet technologies, automation and the platform economy. In the field of trade, there has been a shift from physical points of sale to electronic platforms and mobile applications. Scientific research is aimed at identifying key factors that influence the effectiveness of implementing digital technologies in business activities, analyzing the latest trends in digital commerce, and formulating proposals to overcome existing barriers to digitalization. The methodological basis of the study is a structural-functional approach, a comparative analysis of international experience, a systemic approach to considering transformational changes in the business environment, and digital analytics tools. The study identified the evolutionary stages of digital commerce development: from traditional e-commerce to innovative models of social commerce, marketplaces, and cross-platform ecosystems. It was found that digitalization contributes to increased business transparency, efficiency of management decisions, personalization of interaction with customers and expansion of sales channels. At the same time, the emphasis was placed on barriers that hinder digital transformation, in particular: digital inequality,

fragmentation of regulatory policy, shortage of IT skills and cybersecurity threats. The conclusions substantiate that to ensure the sustainable development of digital entrepreneurship, it is necessary to create a favorable digital environment through investments in digital infrastructure, the development of digital culture among entrepreneurs, and the formation of innovation ecosystems. The results obtained have practical significance for entrepreneurs, scientists, and government regulators seeking to increase the competitiveness of national businesses through the effective implementation of digital solutions.

**Keywords:** digital transformation, entrepreneurship, digital economy, business model, innovation, digital maturity.

**Постановка проблеми.** Цифровізація стала рушієм глибоких змін у глобальній економіці, зокрема в сфері підприємництва та торгівлі. Розвиток інформаційних технологій, мобільного зв'язку, хмарних сервісів, аналітики даних та штучного інтелекту відкрив нові можливості для бізнесу.

Підприємство в класичному розумінні пов'язане з інноваційною активністю, здатністю до ризику та створенням економічної вартості. З переходом до інформаційного суспільства виникли цифрові бізнес-моделі, які спираються на інтернет-технології, автоматизацію та платформенну економіку. У сфері торгівлі відбувся перехід від фізичних точок продажу до електронних платформ та мобільних застосунків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові дослідження Мандич О. [2], Бабко Н. [2], Лищенко М. [2], Харчевнікова Л. [2], Тищенко Д. [3], Коваль О. [1], Лишак О. [1] та галузеві звіти свідчать про високий рівень зацікавленості у темі цифрової трансформації підприємництва. Згідно з аналітичними оглядами McKinsey, понад 70% компаній визнали цифровізацію одним із головних пріоритетів стратегічного розвитку [6].

У публікаціях Deloitte зазначено, що ключовими факторами успішної цифрової трансформації є адаптивна корпоративна культура, лідерство вищого менеджменту та цілеспрямоване інвестування в інновації [1].

ОЕСД у звіті «Digital Economy Outlook» наголошує на необхідності розширення доступу до цифрових технологій для МСП як умови рівного економічного розвитку [6].

Публікації World Bank (2021) підкреслюють, що цифрова трансформація значною мірою сприяє розвитку підприємництва в країнах, що розвиваються, однак вимагає комплексної підтримки з боку держави, зокрема у сфері цифрової освіти та правового регулювання [12]. У науковій літературі Westerman, Bonnet і McAfee вважають цифрову трансформацію не просто технологічним трендом, а радикально новою логікою ведення бізнесу, що змінює способи створення цінності та конкурентної боротьби [11].

Значний внесок у теоретичне осмислення цифрової трансформації зробили McKinsey, Gartner, Forrester, які розробили моделі цифрової зрілості організацій. Ці моделі дозволяють оцінити, на якому етапі трансформації перебуває підприєм-

ство (від базового рівня до повної інтеграції цифрових інструментів у бізнес-стратегію) [5].

Таким чином, аналіз наукових і прикладних публікацій підтверджує актуальність досліджуваної теми, а також окреслює необхідність міждисциплінарного підходу до її вивчення та впровадження.

**Метою статті** є дослідження сутності, ключових напрямів та інструментів цифрової трансформації, проаналізувати її вплив на розвиток сучасного суспільства, бізнесу та державного управління, а також виявити основні виклики та перспективи впровадження цифрових технологій у різних сферах діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне підприємство характеризується високим рівнем гнучкості, динамізму та орієнтацією на інновації. Виникають нові моделі: електронна комерція, фріланс-бізнеси, стартапи в сфері ІІІ та блокчейн. Впровадження CRM-систем, ERP-платформ, хмарних технологій дозволяє оптимізувати управління ресурсами та підвищити конкурентоспроможність. Цифрова трансформація (ЦТ) – це процес кардинальної зміни структури, процесів і підходів у бізнесі під впливом цифрових технологій. Вона передбачає не лише автоматизацію окремих функцій, а глибоку інтеграцію цифрових інструментів у всю логіку ведення підприємницької діяльності. Це охоплює стратегічне планування, обслуговування клієнтів, аналітику, операційні процеси, маркетинг і навіть формування ціннісної пропозиції.

Головна мета ЦТ – підвищення ефективності, створення нових джерел прибутку, прискорення адаптації бізнесу до змін ринку. У 2023 році за даними McKinsey [5], понад 65% компаній у світі активно впроваджують цифрові ініціативи, що стало ключовим чинником конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Цифрова трансформація змінює класичну роль підприємця. Тепер успішний підприємець – це не лише інноватор або фінансовий стратег, а й цифровий лідер, здатний застосовувати хмарні технології, дані, ІІІ для прийняття рішень.

Таблиця 1 демонструє ключові компоненти цифрової трансформації та їхній вплив на підприємство.

Таким чином, цифрова трансформація – це не просто технічне оновлення, а нова логіка підприємництва. Вона дозволяє створювати цінність

Таблиця 1 – Основні напрями цифрової трансформації та їх ефект

Напрямок цифровізації	Приклад застосування	Очікуваний ефект
Автоматизація процесів	Впровадження CRM/ERP	Зменшення витрат, оптимізація управління
Е-комерція та онлайн-продажі	Запуск інтернет-магазину	Розширення ринків, збільшення обсягів
Хмарні технології	Google Workspace, AWS, Azure	Гнучкість, мобільність, доступність
Аналітика даних	Power BI, Google Analytics	Прогнозування трендів, клієнтський фокус
Штучний інтелект	Чат-боти, автоматичний аналіз поведінки	Персоналізація, швидкість обслуговування
Віртуальна взаємодія	Zoom, Slack, Trello	Віддалена робота, збереження продуктивності

Джерело: сформовано авторами

через технології, підвищує адаптивність і робить бізнес більш стійким до викликів сучасного ринку.

Торгівля зазнала кардинальних змін. Поширення інтернету сприяло розвитку e-commerce, мобільної торгівлі (m-commerce), омніканального маркетингу. Змінився підхід до споживача — від масового ритейлу до персоналізованих сервісів. Маркетплейси, такі як Amazon, Alibaba, Etsy, стали глобальними гравцями, що формують нову інфраструктуру світової торгівлі.

Для вивчення динаміки цифрової трансформації проведено аналіз статистичних даних за період 2015–2024 років. За даними Statista:

- В Україні обсяг роздрібною e-commerce зріс із 13 млрд грн у 2015 р. до понад 160 млрд грн у 2023 р.

- Частка онлайн-торгівлі в загальній структурі продажів сягнула 17%.

- Найбільш активними є категорії: електроніка, одяг, побутова техніка.

- У ЄС спостерігається зростання digital sales на рівні 10–12% щорічно. Ці показники свідчать про стрімке впровадження цифрових рішень у підприємницькі процеси [9].

Цифрова епоха стала поворотною точкою у розвитку світової торгівлі. Якщо традиційна торгівля базувалася на фізичних магазинах, ланцюгах постачання та регіональних ринках, то цифрова торгівля руйнує географічні бар'єри, змінює взаємодію зі споживачем і прискорює швидкість обміну товарів і послуг. Основу цих змін становить впровадження цифрових платформ, мобільних застосунків, соціальних медіа та автоматизованих логістичних систем.

Еволюція торгівлі охоплює такі ключові етапи:

- **Перехід до електронної комерції (e-commerce).** З 2000-х років компанії почали використовувати веб-сайти для продажу товарів. Піонерами стали Amazon, eBay. За даними eMarketer (2023), частка e-commerce в світовій роздрібній торгівлі сягнула 20% [13].

- **Мобільна комерція (m-commerce).** Поширення смартфонів стимулювало розвиток мобіль-

них додатків, що дозволяють здійснювати покупки в будь-який час. У 2022 році понад 70% онлайн-замовлень здійснювались через мобільні пристрої.

- **Соціальна комерція (social commerce).** Продаж товарів через Instagram, TikTok, Facebook Marketplace змінює комунікаційну модель – тепер продукт рекламується і продається у середовищі, де користувач проводить свій час.

- **Омніканальні стратегії.** Компанії поєднують онлайн- і офлайн-канали: клієнт може замовити товар онлайн і забрати в магазині або переглянути в шоурумі і замовити доставку. Такі підходи активно використовують мережі Zara, IKEA, Rozetka.

- **Маркетплейси.** Платформи типу Amazon, Alibaba, OLX, Etsy стали місцем концентрації малого бізнесу та міжнародних продавців. За даними Statista (2022), 63% e-commerce у світі проходить через маркетплейси [9].

Цифрова еволюція торгівлі також трансформує логістику (впровадження відстеження в режимі реального часу), платіжні інструменти (PayPal, Apple Pay, Google Pay), обслуговування клієнтів (чат-боти, AI-асистенти).

Особливої актуальності цифрова торгівля набуває для країн із розвинутою IT-інфраструктурою, але також відкриває можливості для МСП в країнах, що розвиваються. Наприклад, українські бренди вийшли на Etsy, Shopify, Amazon завдяки доступності цифрових платформ.

Таким чином, торгівля в цифрову епоху стала не лише каналом збуту, а й повноцінною цифровою екосистемою, що інтегрує виробника, споживача та інфраструктуру в єдине середовище.

Попри динамічне зростання цифрової торгівлі, багато підприємств стикаються з низкою серйозних викликів на шляху її впровадження.

Серед основних проблем пов'язаних з технологічними, організаційними, регуляторними та соціальними аспектами, на нашу думку, варто виділити наступні:

- **цифрова нерівність** – малий та середній бізнес часто має обмежений доступ до сучасних тех-

нологій, недостатні фінансові ресурси для цифровізації, низький рівень цифрових компетенцій працівників. У країнах, що розвиваються, лише 23% підприємств мають функціональні онлайн-продажі [4];

– **кібербезпека** – ріст онлайн-транзакцій і даних споживачів підвищує ризики витоків, атак, шахрайства. За даними IBM (2023), середня вартість кібератаки для малого бізнесу — понад \$120 тис. [5];

– **технічні збої та нестабільність платформ** – низька надійність IT-інфраструктури, перебої в роботі сайтів, перевантаження сервісів під час пікового навантаження (особливо в періоди акцій, Чорної п'ятниці тощо);

– **недовіра споживачів** – у ряді регіонів покупці досі віддають перевагу офлайн-покупкам через страх бути ошуканими, відсутність можливості «помацати» товар, або сумніви у безпечності онлайн-платежів;

– **регуляторна невизначеність** – застарілі закони або відсутність цифрових стандартів створюють бар'єри для легального функціонування e-commerce. Питання ПДВ, захисту прав споживачів, транскордонної торгівлі лишаються критичними [6];

– **логістичні бар'єри** – проблеми з доставкою в сільські райони, нестача автоматизованих логістичних рішень, високі витрати на зберігання та транспортування.

Таким чином, цифрова трансформація торгівлі потребує не лише технологічної модернізації, а й цілеспрямованої політики підтримки бізнесу, просування цифрової грамотності та створення сприятливого правового поля.

Попри динамічне зростання цифрової торгівлі, багато підприємств стикаються з низкою серйозних викликів на шляху її впровадження. Основні проблеми пов'язані з технологічними, організаційними, регуляторними та соціальними аспектами.

Цифрова нерівність є першочерговою проблемою для багатьох малих та середніх підприємств (МСП). Обмеженість доступу до високошвидкісного інтернету, нестача фінансів на цифрові інструменти, брак кваліфікованих кадрів – усе це

знижує конкурентоспроможність МСП. Як наслідок, вони не можуть інтегруватися в глобальні цифрові ланцюги поставок, втрачають ринки та прибутки.

Кібербезпека стала однією з головних загроз цифрової економіки. Із зростанням обсягів онлайн-платежів і персональних даних ризики кібератак стрімко зростають. Для МСП, які не мають окремих служб безпеки, навіть одна атака може стати фатальною – призвести до банкрутства, втрати клієнтської бази та репутації.

Нестабільність платформ, на яких працюють торгові онлайн-майданчики, також створює виклики. Збої в роботі сайтів, проблеми з хостингом або перевантаження під час розпродажів знижують рівень задоволеності клієнтів і прямо впливають на обсяги продажів. Сучасний споживач очікує безпечної та швидкої взаємодії з брендом.

Недовіра споживачів до онлайн-торгівлі зберігається навіть у цифрово розвинених країнах. Причини – страх шахрайства, незрозуміння механізмів повернення товару, відсутність особистого контакту з продуктом. Цей бар'єр гальмує цифрову експансію, особливо у секторах із високим рівнем персоналізації товару.

Регуляторна невизначеність у сфері електронної комерції посилює ризики. Відсутність прозорих правил гри, суперечності між національними та міжнародними нормами, юридичні прогалини у сфері оподаткування та захисту даних – усе це перешкоджає довгостроковому стратегічному плануванню підприємств.

Нарешті, логістичні труднощі залишаються критичним чинником. Навіть найкраща онлайн-платформа втрачає сенс, якщо замовлення не доставляється вчасно. Сільські території та важкодоступні регіони часто виключені з цифрової торгівлі саме через слабку логістичну інфраструктуру. В таблиці 2, наведемо основні виклики цифровізації торгівлі.

Отже, цифрова трансформація торгівлі потребує не лише технологічної модернізації, а й цілеспрямованої політики підтримки бізнесу, просування цифрової грамотності та створення сприятливого правового поля.

Таблиця 2 – Основні виклики цифровізації торгівлі та їх вплив

Проблема	Приклад ситуації	Потенційний вплив
Цифрова нерівність	МСП не мають онлайн-магазину	Втрата частки ринку, зниження доходів
Кібербезпека	Хакерська атака на клієнтську базу	Втрата довіри, фінансові збитки
Нестабільність платформ	Сайт не працює під час акцій	Втрата прибутку, негативний досвід користувача
Недовіра споживачів	Клієнти бояться оплачувати онлайн	Зниження онлайн-продажів
Регуляторна невизначеність	Неврегульоване питання ПДВ для e-commerce	Юридичні ризики, обмеження транскордонної торгівлі
Логістичні труднощі	Немає доставки в маленьке село	Зменшення охоплення, втрачений клієнт

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** Розглянуті теоретичні підходи засвідчують багатовимірність цього явища. Цифровізація охоплює не лише технологічні аспекти, а й управлінські, інституційні, соціальні компоненти. Запровадження цифрових рішень автоматизує процеси, підвищує продуктивність, знижує витрати, але водночас вимагає зміни корпоративної культури, переосмислення ролі працівників і структур управління. Еволюція торгівлі, зокрема перехід до омніканальних стратегій, соціальної комерції, маркетплейсів, демонструє зміну споживчої поведінки, орієнтацію на персоналізовані рішення та миттєву комунікацію між бізнесом і клієнтом.

Подальший розвиток підприємництва потребує інтеграції технологій, підвищення цифрової грамотності, формування сталих екосистем та міжнародної співпраці. Успішна цифрова трансформація стане фундаментом конкурентоспроможної, інноваційної та адаптивної економіки України. Разом з тим, аналіз виявив низку проблем і бар'єрів, які гальмують цифрову трансформацію. Це і цифрова нерівність, і дефіцит цифрових навичок, і правова неврегульованість, і загрози кібербезпеки. Усі ці фактори знижують ефективність впровадження цифрових рішень, особливо в секторі малого та середнього бізнесу. Водночас ці виклики можуть стати драйверами розвитку за умови активного втручання держави, підтримки освіти, розвитку інфраструктури та створення сприятливого інвестиційного клімату.

У статті окреслено перспективи подальшого розвитку підприємництва, що тісно пов'язані

з інтеграцією цифрових технологій у всі ланки створення цінності. Однією з ключових тенденцій є перехід до платформної економіки, де успіх підприємства залежить від здатності інтегруватися у цифрові екосистеми, співпрацювати з іншими гравцями, швидко адаптувати продукти та сервіси до потреб ринку. Зростає роль штучного інтелекту, великих даних, автоматизації обслуговування клієнтів, персоналізації комунікації. Це вимагає нового рівня мислення, готовності до безперервного навчання та прийняття інновацій як норми функціонування.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що успішна цифрова трансформація підприємництва потребує: стратегічного підходу до впровадження інновацій; інвестицій у цифрову інфраструктуру та людський капітал; державної політики, орієнтованої на підтримку малого бізнесу; розвитку цифрової освіти та цифрової культури; міжнародної інтеграції та обміну найкращими практиками.

У підсумку, цифрова трансформація є не лише інструментом модернізації бізнесу, а й ключовою умовою його життєздатності в умовах глобалізованого та нестабільного ринку. Вона відкриває нові можливості для зростання, розширення ринків, підвищення ефективності, але водночас вимагає глибокої перебудови внутрішніх систем, стратегічного планування та готовності до трансформації. Для України цифрова трансформація підприємництва є одним із векторів євроінтеграції, економічного піднесення та побудови стійкої, інноваційної економіки майбутнього.

### Список використаних джерел:

1. Коваль О., Лишак О. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>
2. Мандич О., Бабко Н., Лишенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № (4). С. 15–19.
3. Тищенко Д. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № (4). С. 38–45.
4. Deloitte. ERP Trends and Digital Adoption. URL: <https://www2.deloitte.com>
5. IBM. Cost of a Data Breach Report. URL: <https://www.ibm.com/reports/data-breach>.
6. McKinsey & Company. The State of Digital Transformation 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
7. OECD. Digital Economy Outlook URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook/>
8. Shopify. The Future of Commerce Report URL: <https://www.shopify.com/research/future-of-commerce>
9. Statista. Online Marketplaces & Mobile Commerce Statistics URL: <https://www.statista.com>
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014.
11. World Bank. Digital Entrepreneurship and Innovation. URL: <https://www.worldbank.org>
12. eMarketer. Global Ecommerce Forecast. URL: <https://www.insiderintelligence.com>.

### References:

1. Koval O., Lyshak O. (2024) Kharakterystyka tsyfrovoy transformatsii ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Characteristics of the digital transformation of the economy in the face of global challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo. Economy and society*, Vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72> (in Ukrainian)
2. Mandych O., Babko N., Lyshenko M., Kharchevnikova L. (2022) Tsyfrova transformatsiia ta novitni komunikatsii yak platforma dlia stiikoho rozvytku biznesu [Digital transformation and modern communications as a platform for sustainable business development]. *Modeling the development of the economic systems*, Vol.4, p. 15–19. (in Ukrainian)

3. Tyshchenko D. (2023) Tsyfrova transformatsiia yak draiver rozvytku ekonomiky. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka [Digital transformation as a driver of economic development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. Digital economy and economic security*, Vol. 4, p. 38–45. (in Ukrainian)
4. Deloitte. ERP Trends and Digital Adoption. Available at: <https://www2.deloitte.com>
5. IBM. Cost of a Data Breach Report. Available at: <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
6. McKinsey & Company. The State of Digital Transformation 2023. Available at: <https://www.mckinsey.com>
7. OECD. Digital Economy Outlook. Available at: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook/>
8. Shopify. The Future of Commerce Report. Available at: <https://www.shopify.com/research/future-of-commerce>
9. Statista. Online Marketplaces & Mobile Commerce Statistics. Available at: <https://www.statista.com>.
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. – Harvard Business Review Press, 2014.
11. World Bank. Digital Entrepreneurship and Innovation. Available at: <https://www.worldbank.org>
12. eMarketer. Global Ecommerce Forecast. Available at: <https://www.insiderintelligence.com>

*Стаття надійшла до редакції 02.06.2025*