

**Нечипорук Оксана Василівна**, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, пр. Науки 9А,  
e-mail: ksusha140678@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ**

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження процесів цифрової трансформації підприємств в умовах сучасних економічних викликів, зокрема в контексті українського бізнес-середовища, що функціонує під впливом воєнних, економічних та інституційних факторів. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є багатовимірним процесом, який передбачає не лише впровадження інформаційних технологій, але й глибинну зміну бізнес-моделей, організаційної структури, управлінських підходів та корпоративної культури підприємств [3; 4; 7].

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи системного аналізу, узагальнення, порівняння та структурно-логічного моделювання. Доведено, що цифровізація виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх адаптивності та стійкості в умовах нестабільності [1; 5; 9]. Визначено основні бар'єри цифрової трансформації в Україні, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит цифрових компетенцій персоналу, кіберзагрози та інституційні обмеження [2; 10; 12]. Водночас розкрито можливості цифровізації, що полягають у підвищенні операційної ефективності, розширенні ринків збуту, розвитку інновацій та покращенні якості управлінських рішень на основі даних [7; 8; 11].

Запропоновано авторський підхід до формування стратегії цифрової трансформації підприємств, який базується на інтеграції технологічних, організаційних та людських факторів. Сформовано систему показників оцінки ефективності цифровізації та представлено концептуальну модель цифрової трансформації підприємства. Наукова новизна полягає у систематизації підходів до управління цифровими змінами та розробці комплексного бачення трансформаційних процесів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для розробки ефективних стратегій цифровізації, особливо в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифровізація, менеджмент, інновації, бізнес-модель, конкурентоспроможність, цифрова економіка.

**UDC 005.8:004**

**Nechyporuk Oksana V.**, PhD in Economics, Associate Professor, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9A Nauky Ave,  
e-mail: ksusha140678@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINIAN BUSINESS**

**Abstract.** The article provides a comprehensive study of digital transformation processes of enterprises in Ukraine under modern economic challenges, particularly within a business environment affected by wartime, economic, and institutional factors. The relevance of the study is determined by the need to enhance enterprise competitiveness, ensure adaptability to rapidly changing external conditions, and achieve sustainable development under uncertainty. It is substantiated that digital transformation is a multidimensional process involving not only the implementation of information technologies but also profound changes in business models, organizational structures, management approaches, and corporate culture.

The research is based on general scientific and special methods, including system analysis, comparison, generalization, and structural-logical modeling. It is proven that digitalization is a key factor in increasing enterprise competitiveness, adaptability, and resilience. The main barriers to digital transformation in Ukraine are identified, including limited financial resources, insufficient digital competencies of personnel, cybersecurity risks, and institutional constraints. At the same time, the opportunities of digitalization are revealed, such as improving operational efficiency, expanding market access, fostering innovation, and enhancing data-driven decision-making.

An authorial approach to the formation of a digital transformation strategy is proposed, based on the integration of technological, organizational, and human factors. A system of indicators for evaluating digital transformation effectiveness is developed, and a conceptual model of enterprise digital transformation is presented. The scientific novelty lies in the systematization of approaches to managing digital change and the development of a comprehensive vision of transformation processes. The practical significance of the results lies in their applicability for enterprises in developing effective digital strategies, particularly in the context of post-war economic recovery in Ukraine.

**Keywords:** digital transformation, digitalization, management, innovation, business model, competitiveness, digital economy.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що обумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, глобалізацією та зростанням ролі інформації як ключового ресурсу [3; 7]. У таких умовах цифрова трансформація перестає бути вибором і стає необхідною умовою виживання підприємств [4; 9]. Для українського бізнесу ця проблема набуває особливої актуальності, оскільки цифровізація відбувається на тлі складних соціально-економічних та політичних викликів, включаючи воєнний стан, руйнування інфраструктури та зміну логістичних ланцюгів [2; 6; 10].

Попри активне впровадження цифрових рішень у діяльність підприємств, значна частина українських компаній стикається з труднощами у формуванні ефективних стратегій цифрової трансформації. Це пов'язано не лише з обмеженістю ресурсів, але й з недостатнім рівнем розуміння сутності цифровізації як комплексного явища, що охоплює всі аспекти діяльності організації.

Таким чином, виникає необхідність у поглибленому дослідженні процесів цифрової трансформації підприємств, визначенні її ключових викликів та можливостей, а також розробці практичних рекомендацій щодо ефективного управління цими процесами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифрової трансформації підприємств є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад цифровізації зробили такі дослідники, як К. Шваб, який обґрунтував концепцію четвертої промислової революції [3], та М. Портер, який досліджував вплив цифрових технологій на конкурентні стратегії підприємств [4].

Серед українських науковців варто відзначити праці, присвячені цифровій економіці, трансформації бізнес-моделей та розвитку інноваційного підприємництва. Зокрема, досліджуються питання впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, формування цифрових компетенцій та розвитку електронного урядування [1; 2; 6; 13].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, ряд аспектів залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання адаптації цифрових стратегій до умов воєнної економіки, інтеграції цифрових рішень у традиційні бізнес-процеси та оцінки ефективності цифрової трансформації в українських реаліях.

**Мета статті.** Метою статті є комплексне дослідження процесів цифрової трансформації підприємств, визначення ключових викликів і можливостей для українського бізнесу, а також розробка теоретико-методичних підходів до формування ефективної стратегії цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація підприємств є багатовимірним процесом, який охоплює не лише технологічні зміни, але й трансформацію управлінських підходів, організаційної культури та взаємодії із

зовнішнім середовищем. У сучасних умовах вона виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх гнучкості та здатності адаптуватися до швидкозмінного середовища [7; 8].

На відміну від простої автоматизації або інформатизації, цифрова трансформація передбачає глибинні зміни у способах створення цінності для споживачів. Це означає, що підприємства повинні переглянути свої бізнес-моделі, орієнтуючись на використання цифрових технологій для створення нових продуктів, сервісів і каналів взаємодії з клієнтами.

Особливістю цифрової трансформації в Україні є її нерівномірність. Великі компанії, як правило, мають більше можливостей для впровадження інноваційних рішень, тоді як малий і середній бізнес часто стикається з ресурсними обмеженнями. Водночас саме МСП є найбільш гнучкими та здатними швидко адаптуватися до нових умов, що створює передумови для їх активної цифровізації.

Розглядаючи сутність цифрової трансформації більш детально, доцільно підкреслити, що вона формується на перетині трьох ключових вимірів: технологічного, організаційного та поведінкового. Технологічний вимір включає впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, інтернет речей та автоматизовані системи управління [5; 7; 8]. Водночас, сам по собі факт використання технологій не гарантує успіху трансформації. Вирішальну роль відіграють організаційні зміни, які охоплюють трансформацію бізнес-процесів, перегляд управлінських структур та розвиток гнучких підходів до прийняття рішень [12].

Особливу увагу слід приділити поведінковому аспекту, який часто недооцінюється. Йдеться про готовність персоналу до змін, рівень цифрової грамотності, а також корпоративну культуру, яка має стимулювати інноваційність, відкритість до нових ідей та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У багатьох українських підприємствах саме людський фактор стає ключовим бар'єром на шляху до цифрової трансформації [13].

У цьому контексті доцільно розглянути основні виклики, з якими стикається український бізнес у процесі цифровізації.

По-перше, суттєвою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів [10; 11]. В умовах економічної нестабільності підприємства змушені оптимізувати витрати, що часто призводить до скорочення інвестицій у цифрові технології. Особливо гостро ця проблема проявляється у секторі малого та середнього бізнесу.

По-друге, значним викликом є недостатній рівень цифрових компетенцій працівників [6; 13]. Впровадження нових технологій потребує не лише технічної інфраструктури, але й відповідного рівня підготовки персоналу. В Україні спостерігається дефіцит фахівців, здатних ефективно працювати з цифровими системами, що ускладнює процес трансформації.

По-третє, варто відзначити проблему кібербезпеки. Зі зростанням рівня цифровізації зростають і ризики кіберзагроз, що може призводити до значних фінансових втрат та репутаційних ризиків для підприємств. Це вимагає додаткових інвестицій у захист інформаційних систем [8; 14].

Окремо слід виділити інституційні бар'єри, які включають недосконалість нормативно-правового середовища, нестабільність регуляторної політики та обмежений доступ до державних програм підтримки цифровізації. Хоча в Україні спостерігається позитивна динаміка розвитку цифрового врядування, ці процеси ще не набули системного характеру [2; 11].

Разом з тим, незважаючи на зазначені виклики, цифрова трансформація відкриває перед українськими підприємствами значні можливості. Однією з ключових є підвищення операційної ефективності. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити точність виконання операцій [7; 9].

Іншою важливою можливістю є розширення ринків збуту. Цифрові платформи дозволяють підприємствам виходити на міжнародні ринки без значних капіталовкладень, що є особливо актуальним для українських компаній в умовах обмеженого внутрішнього попиту [8; 11].

Варто також підкреслити роль даних як стратегічного ресурсу. Сучасні цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги інформації, що відкриває нові можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Data-driven підхід стає основою сучасного менеджменту [5; 9].

Значний потенціал має і розвиток нових бізнес-моделей. Цифровізація сприяє переходу від традиційних моделей до платформних, сервісних та екосистемних рішень. Це дозволяє підприємствам створювати нову цінність для клієнтів та формувати довгострокові конкурентні переваги [4; 7].

З огляду на це, важливим завданням є формування ефективної стратегії цифрової трансформації підприємства. Така стратегія повинна базуватися на комплексному підході та враховувати специфіку діяльності підприємства, його ресурсний потенціал та зовнішнє середовище.

Авторський підхід до формування стратегії цифрової трансформації передбачає кілька послідовних етапів. Першим етапом є діагностика поточного рівня цифрової зрілості підприємства [7; 11]. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також сформувати обґрунтоване бачення подальшого розвитку.

Другим етапом є визначення стратегічних цілей цифрової трансформації, які мають бути узгоджені із загальною стратегією підприємства. Важливо, щоб ці цілі були конкретними, вимірюваними та орієнтованими на досягнення практичних результатів [4].

Наступним етапом є вибір відповідних цифрових технологій та інструментів. При цьому слід враховувати не лише їх функціональні можливості, але й економічну доцільність впровадження.

Особливу увагу необхідно приділити управлінню змінами. Впровадження цифрових рішень часто супроводжується опором з боку персоналу, тому важливо забезпечити ефективну комунікацію, навчання та мотивацію працівників [12; 13].

Завершальним етапом є оцінка ефективності цифрової трансформації, яка повинна базуватися на системі показників, що відображають як економічні, так і організаційні результати.

Для більш глибокого розуміння процесів цифрової трансформації доцільно звернутися до практичного досвіду українських підприємств. У сучасних умовах навіть традиційні галузі, такі як аграрний сектор, промисловість та логістика, активно впроваджують цифрові рішення. Наприклад, використання систем точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом та цифрових логістичних платформ дозволяє значно підвищити ефективність діяльності [6].

Водночас, слід зазначити, що успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня інтеграції підприємства у цифрову екосистему. Взаємодія з партнерами, клієнтами, державними структурами та науковими установами створює синергетичний ефект, який сприяє прискоренню інноваційних процесів.

Окремої уваги заслуговує роль держави у стимулюванні цифрової трансформації. В Україні реалізуються програми розвитку цифрової економіки, спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності, розвиток інфраструктури та підтримку інноваційного підприємництва [10; 11]. Однак, для досягнення суттєвих результатів необхідно забезпечити системність та послідовність державної політики у цій сфері.

У сучасній економічній науці цифрова трансформація дедалі частіше розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності, а як фундаментальна зміна логіки функціонування бізнесу. Це означає перехід від лінійних моделей створення вартості до мережових та платформних структур, де ключову роль відіграє обмін даними та взаємодія між учасниками екосистеми.

Особливого значення набуває концепція цифрових бізнес-екосистем, у межах яких підприємства взаємодіють не ізольовано, а як частина ширшого середовища. Така екосистема включає постачальників, клієнтів, технологічних партнерів, державні інституції та навіть конкурентів. Взаємодія між ними здійснюється через цифрові платформи, що значно підвищує швидкість обміну інформацією та ефективність прийняття рішень [7; 8; 14].

У цьому контексті доцільно виділити кілька ключових підходів до розуміння цифрової трансформації:

- технологічний (акцент на впровадженні ІТ-рішень);
- процесний (оптимізація бізнес-процесів);
- стратегічний (перебудова бізнес-моделі);
- екосистемний (інтеграція у цифрове середовище).

Саме інтеграція цих підходів забезпечує максимальний ефект від цифровізації.

Для систематизації підходів доцільно використати порівняльний аналіз (табл. 1)

**Таблиця 1**

**Порівняння традиційного та цифрового підприємства**

<b>Критерій</b>	<b>Традиційне підприємство</b>	<b>Цифрове підприємство</b>
Управління	Ієрархічне	Гнучке, мережеве
Прийняття рішень	Інтуїтивне	Data-driven
Бізнес-модель	Лінійна	Платформна
Взаємодія з клієнтами	Одностороння	Інтерактивна
Швидкість адаптації	Низька	Висока
Використання технологій	Обмежене	Інтегроване

Аналіз наведеної таблиці свідчить про принципову зміну підходів до ведення бізнесу в умовах цифрової економіки. Особливо важливою є трансформація процесу прийняття рішень, який переходить від інтуїтивного до аналітичного, що базується на обробці великих масивів даних [5; 7; 8]. Автором запропоновано концептуальну модель (рис. 1)



**Рис. 1 Авторська модель цифрової трансформації підприємства**

Цифрова трансформація в Україні має виражену галузеву специфіку, що обумовлена рівнем розвитку інфраструктури, доступом до фінансування та ступенем інтеграції у глобальні ринки.

В аграрному секторі цифровізація проявляється через впровадження технологій точного землеробства, використання дронів, GPS-моніторингу та аналітики даних. Це дозволяє значно підвищити врожайність та знизити витрати ресурсів.

У промисловості цифрова трансформація пов'язана з концепцією Industry 4.0, що передбачає автоматизацію виробництва, використання робототехніки та інтеграцію виробничих систем.

У сфері послуг ключовими напрямками є розвиток електронної комерції, цифрових платформ та дистанційних сервісів. Розглянемо ключові виклики цифрової трансформації в Україні (табл. 2)

**Таблиця 2**

**Основні виклики цифрової трансформації в Україні**

<b>Група викликів</b>	<b>Конкретні прояви</b>
Економічні	нестача інвестицій, висока вартість технологій
Кадрові	дефіцит ІТ-спеціалістів, низька цифрова грамотність
Технологічні	застаріла інфраструктура
Інституційні	нестабільність регуляторного середовища
Безпекові	кіберзагрози

Для підвищення наукової обґрунтованості дослідження доцільно запропонувати інтегральний підхід до оцінки ефективності цифрової трансформації підприємства.

Інтегральний показник може враховувати такі складові:

- фінансову ефективність;
- операційну ефективність;
- інноваційну активність;
- клієнтську орієнтованість;
- рівень цифрової зрілості.

Узагальнену систему показників оцінки цифрової трансформації наведено в табл. 3

**Таблиця 3**

**Система показників оцінки цифрової трансформації**

<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
ROI цифрових інвестицій	ефективність вкладень
Продуктивність праці	результативність персоналу
Частка онлайн-продажів	рівень цифровізації
Рівень автоматизації	технологічна зрілість
Задоволеність клієнтів	якість сервісу

Окремо слід наголосити, що жодна цифрова трансформація не може бути успішною без розвитку людського капіталу. Працівники повинні не лише

володіти цифровими навичками, але й демонструвати готовність до постійного навчання та адаптації.

У цьому контексті важливими є:

- розвиток soft skills;
- формування цифрового мислення;
- впровадження корпоративного навчання [13].

Цифрова трансформація неможлива без зміни організаційної культури. Традиційні ієрархічні структури поступово замінюються гнучкими командами, що працюють за принципами Agile та Scrum.

Культура інновацій передбачає:

- толерантність до помилок;
- відкритість до експериментів;
- швидке впровадження змін.

На основі проведеного дослідження доцільно сформулювати ряд практичних рекомендацій:

1. Формувати цифрову стратегію як частину загальної стратегії розвитку
2. Інвестувати у навчання персоналу
3. Використовувати поетапний підхід до цифровізації
4. Розвивати партнерства та екосистеми
5. Забезпечувати кібербезпеку

Поглиблюючи дослідження, доцільно зосередити увагу на концептуальних моделях цифрової трансформації підприємств, які дозволяють систематизувати підходи до її реалізації. Однією з найбільш поширених є модель цифрової зрілості, яка передбачає поступовий перехід підприємства від базового рівня цифровізації до інтегрованих цифрових екосистем. У рамках цієї моделі підприємства проходять кілька етапів: початковий (локальне впровадження технологій), функціональний (автоматизація окремих процесів), інтегрований (об'єднання цифрових рішень у єдину систему) та трансформаційний (повна зміна бізнес-моделі) [3; 4; 7].

Застосування моделей цифрової зрілості дозволяє підприємствам не лише оцінити свій поточний стан, але й сформулювати дорожню карту подальшого розвитку. Водночас, важливо враховувати, що універсальних рішень не існує, і кожне підприємство повинно адаптувати підходи до цифрової трансформації з урахуванням власної специфіки.

У контексті оцінки ефективності цифрової трансформації доцільно використовувати комплексний підхід, який включає як кількісні, так і якісні показники. До кількісних показників можна віднести зростання продуктивності праці, зниження операційних витрат, збільшення обсягів продажів та частки ринку. Якісні показники включають рівень задоволеності клієнтів, гнучкість організації, швидкість прийняття управлінських рішень та інноваційну активність [13].

Особливої актуальності набуває питання інтеграції цифрової трансформації у систему стратегічного управління підприємством. Це означає, що цифровізація повинна розглядатися не як окремий напрям діяльності, а як невід’ємна складова загальної стратегії розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та підвищити ефективність використання ресурсів.

В умовах воєнного стану цифрова трансформація набуває додаткового значення як інструмент забезпечення безперервності бізнесу. Використання хмарних технологій, дистанційних форм роботи та цифрових каналів комунікації дозволяє підприємствам зберігати операційну діяльність навіть в умовах фізичних обмежень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що цифрова трансформація є складним, багатограним процесом, який потребує системного підходу, стратегічного мислення та високого рівня управлінської компетентності. Її успішна реалізація відкриває перед українським бізнесом нові можливості для розвитку, але водночас вимагає подолання значних викликів [2; 5; 9; 10; 11; 12].

Таким чином, цифрова трансформація в Україні має не лише економічний, але й стратегічний вимір. Вона визначає здатність підприємств виживати, розвиватися та інтегруватися у глобальну економіку.

Особливо важливо підкреслити, що в умовах післявоєнного відновлення саме цифровізація може стати драйвером економічного зростання.

Подальше поглиблення дослідження потребує аналізу ризиків та інституційних аспектів цифрової трансформації, що дозволяє сформулювати більш комплексне уявлення про даний процес

Поряд із численними перевагами цифровізація супроводжується певними ризиками, які можуть негативно впливати на діяльність підприємств.

До ключових ризиків доцільно віднести:

- технологічні ризики (збої систем, залежність від ІТ-постачальників);
- фінансові ризики (невиправдані інвестиції у цифрові рішення);
- кадрові ризики (опір персоналу, дефіцит компетенцій);
- інформаційні ризики (витік даних, кібератаки);
- стратегічні ризики (невірно обрана цифрова стратегія).

Управління цими ризиками повинно здійснюватися на системній основі та бути інтегрованим у загальну систему менеджменту підприємства. Для систематизації результатів доцільно представити їх у табл. 4

**Таблиця 4**

**Ризики цифрової трансформації та заходи їх мінімізації**

<b>Ризик</b>	<b>Прояв</b>	<b>Заходи управління</b>
1	2	3
Технологічний	збої систем	резервні копії, тестування

1	2	3
Фінансовий	перевитрати	поетапне впровадження
Кадровий	опір змінам	навчання, мотивація
Інформаційний	витік даних	кіберзахист
Стратегічний	помилки планування	аудит стратегії

Для забезпечення ефективного управління процесами цифрової трансформації важливим є визначення рівня цифрової зрілості підприємства. Запропоновано оцінювати її за такими критеріями:

1. Рівень автоматизації процесів
2. Використання аналітики даних
3. Інтеграція цифрових систем
4. Цифрові компетенції персоналу
5. Гнучкість організаційної структури

Оцінка може здійснюватися за шкалою (низький, середній, високий рівень), що дозволяє сформулювати стратегічні орієнтири розвитку.

Особливу актуальність цифрова трансформація набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Руйнування інфраструктури та зміна економічних зв'язків створюють необхідність переосмислення підходів до ведення бізнесу [7; 8; 11].

Цифровізація у цьому контексті виступає:

- інструментом швидкого відновлення бізнес-процесів;
- засобом інтеграції у глобальні ринки;
- фактором підвищення прозорості та ефективності економіки.

Зокрема, розвиток електронної комерції, цифрових сервісів та дистанційної роботи дозволяє підприємствам функціонувати навіть в умовах обмеженої фізичної інфраструктури.

Важливу роль у стимулюванні цифрової трансформації відіграє державна політика. В Україні спостерігається активізація процесів цифровізації державного управління, що позитивно впливає на бізнес-середовище.

Основними напрямками підтримки є:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- стимулювання інновацій;
- підтримка стартапів;
- підвищення цифрової грамотності населення.

Водночас необхідно забезпечити узгодженість державних ініціатив із потребами бізнесу.

Цифровізація та інновації є взаємопов'язаними процесами, що взаємно підсилюють один одного. Впровадження цифрових технологій створює

передумови для розвитку нових продуктів і послуг, тоді як інновації стимулюють подальшу цифрову трансформацію [4; 9].

Особливо важливою є інтеграція підприємств у інноваційні екосистеми, що включають університети, наукові установи, стартапи та інвесторів.

З урахуванням додаткового аналізу доцільно доповнити практичні рекомендації:

1. Проведення аудиту цифрової зрілості
2. Формування системи управління ризиками
3. Інтеграція у міжнародні цифрові екосистеми
4. Використання хмарних технологій
5. Розвиток data-driven культури.

Таким чином, цифрова трансформація підприємств в Україні повинна розглядатися як стратегічний пріоритет розвитку, що забезпечує не лише економічну ефективність, але й довгострокову стійкість бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація підприємств є ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах сучасних економічних викликів. Визначено, що цифровізація виходить за межі впровадження окремих технологій і передбачає комплексну трансформацію бізнес-моделей, організаційних структур та управлінських підходів [1; 7; 8].

Доведено, що українські підприємства стикаються з рядом суттєвих викликів у процесі цифрової трансформації, серед яких: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, кіберзагрози та інституційні бар'єри [2; 10; 12]. Водночас, цифровізація відкриває значні можливості, зокрема підвищення операційної ефективності, розширення ринків збуту, розвиток інновацій та покращення якості управлінських рішень [5; 9; 11].

Запропоновано авторський підхід до формування стратегії цифрової трансформації, який базується на інтеграції технологічних, організаційних та людських факторів, а також передбачає послідовну реалізацію етапів діагностики, планування, впровадження та оцінки результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для розробки та реалізації ефективних стратегій цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до кількісної оцінки рівня цифрової зрілості підприємств, а також у вивченні галузевих особливостей цифровізації в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

### *Література*

1. Краус Н.М., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 12–18.

2. Гриценко А.А. Цифрова трансформація економіки України. Київ: НАН України, 2020. 304 с.
3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2020. 172 p.
4. Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2020. № 10. P. 96–114.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*. 2021. P. 1–10.
6. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова економіка України: стратегія розвитку. Київ, 2022. 52 с.
7. OECD. *Digital Transformation of Business Models*. Paris: OECD Publishing, 2021. 180 p.
8. World Bank. *Digital Development Report 2022*. Washington, DC, 2022. 96 p.
9. Bughin J. Digital Strategy in a Time of Crisis. *McKinsey Quarterly*. 2021. P. 1–12.
10. Український інститут майбутнього. Цифровізація бізнесу в Україні. Київ, 2023. 68 с.
11. European Commission. *Digital Economy and Society Index Report 2023*. Brussels, 2023. 120 p.
12. Коваленко О.В. Управління цифровими трансформаціями підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 45–51.
13. Петренко І.С. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2021. № 7. С. 67–75.
14. UNCTAD. *Digital Economy Report 2023*. 180 p.

### **References**

1. Kraus, N.M., & Kraus, K.M. (2021). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy rozvytku [Digital economy: trends and development prospects]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 12–18 [in Ukrainian].
2. Hrytsenko, A.A. (2020). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy [Digital transformation of Ukraine's economy]. Kyiv: NAN Ukrainy [in Ukrainian].
3. Schwab, K. (2020). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
4. Porter, M.E., & Heppelmann, J.E. (2020). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 10, 96–114.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 1–10.
6. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2022). Tsyfrova ekonomika Ukrainy: stratehiia rozvytku [Digital economy of Ukraine: development strategy]. Kyiv [in Ukrainian].
7. OECD. (2021). *Digital transformation of business models*. Paris: OECD Publishing.
8. World Bank. (2022). *Digital development report 2022*. Washington, DC.
9. Bughin, J. (2021). Digital strategy in a time of crisis. *McKinsey Quarterly*, 1–12.
10. Ukrainskyi instytut maibutnoho. (2023). Tsyfrovizatsiia biznesu v Ukraini [Digitalization of business in Ukraine]. Kyiv [in Ukrainian].
11. European Commission. (2023). *Digital economy and society index report 2023*. Brussels.
12. Kovalenko, O.V. (2022). Upravlinnia tsyfrovymy transformatsiaymy pidpriemstv [Management of digital transformation of enterprises]. *Biznes Inform*, 5, 45–51 [in Ukrainian].
13. Petrenko, I.S. (2021). Innovatsiynyi rozvytok pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative development of enterprises in conditions of digitalization]. *Ekonomika Ukrainy*, 7, 67–75 [in Ukrainian].
14. UNCTAD. (2023). *Digital economy report 2023*. Geneva: United Nations.