

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>

УДК 330.341.1:004(477)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

DIGITAL TRANSFORMATION AS A KEY FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN BUSINESS

Кайда Іван Федоровичаспірант другого року навчання,
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6985-0930>**Kaida Ivan**

State Scientific Research Institute for Informatization and Economic Modeling

Стаття присвячена питанню дослідження впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність українського бізнесу. Автор запропонував оновлену інтерпретацію визначення цифрової трансформації в прикладному контексті. Робота розглядає цифрову трансформацію як багатовимірне явище, що поєднує в собі різні елементи. Наукова новизна статті полягає в комплексному аналізі цифрової трансформації як економічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням реалій українського ринку. Авторський підхід передбачає узагальнення останніх статистичних даних та аналіз впливу цифровізації на адаптивність бізнесу. Викладені автором ідеї сприяють формуванню ефективних підходів до інтеграції цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси. Запропоновані аналітичні узагальнення можуть стати основою для формування політики підтримки цифровізації бізнесу.

Ключові слова: цифрова трансформація, глобальна конкурентоспроможність, цифровізація українського бізнесу, цифрова економіка, ефективність підприємств.

The article is devoted to the issue of studying the impact of digital transformation on the competitiveness of Ukrainian business. Today, digital transformation processes have intensified at the level of state-owned corporations. However, a significant number of Ukrainian enterprises, especially in the field of small and medium-sized businesses, remain at the initial stages of implementing digital solutions. In view of this, there is a need for a scientific understanding of digital transformation as an economic phenomenon and its impact on the key performance indicators of enterprises. The purpose of the article is to study the role of digital transformation in improving the competitiveness of Ukrainian enterprises. The main research methods used were the methods of logical generalisation, comparative analysis, and the structural-functional approach to identify the key components of digital transformation and their impact on the competitiveness of enterprises. Elements of the statistical method were used to analyse empirical data. The theoretical framework is complemented by an analysis of scientific publications and reports, which made it possible to identify current problems and unresolved aspects of the topic. The author noted the fragmentation in the definition of the concept of «digital transformation» and the lack of scientific unity. Considering this, the author proposed an updated interpretation of the definition of digital transformation in an applied context. The paper considers digital transformation as a multidimensional phenomenon that combines various elements. The scientific novelty of the article lies in a comprehensive analysis of digital transformation as an economic tool for increasing the competitiveness of enterprises, taking into account the realities of the Ukrainian market. The author's approach involves summarising the latest statistics and analysing the impact of digitalisation on business adaptability. The ideas presented by the author contribute to the formation of effective approaches to the integration of digital tools into key business processes. The proposed analytical generalisations can serve as a basis for formulating policies to support business digitalisation. The practical significance of the study lies in the formulation of conclusions and recommendations that can be used by managers of Ukrainian enterprises to develop digital transformation strategies aimed at strengthening their competitive position.

Keywords: digital transformation, global competitiveness, digitalisation of Ukrainian business, digital economy, enterprise efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний динамічний розвиток технологій зумовлює необхідність бізнесу рухатись в сторону цифровізації. Такі зміни забезпечують стаке економічне зростання та підвищують конкурентоспроможність підприємств [4, с. 2]. З урахуванням цього, цифровізація на сьогодні не просто тенденція, а необхідність для збереження позиції на ринку. Для українського бізнесу цифрова трансформація є потужним інструментом інтеграції в європейський та глобальний економічний простір. Водночас цифровізація підприємств в Україні нашоується на низку перешкод. Серед них можна відмітити обмежений доступ до фінансування, нерівномірність цифрової бізнес-культури та нестачу висококваліфікованих кадрів у сфері ІТ [2].

На сьогодні процеси цифрової трансформації активізувались на рівні державних корпорацій. Однак, значна частина українських підприємств, особливо у сфері малого та середнього бізнесу, залишається на початкових етапах впровадження цифрових рішень. Так, за даними Індексу прийняття цифровізації за 2023, Україна посідає 55 місце серед 132 досліджуваних країн світу. Серед п'ятірки лідерів – Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія та Сінгапур [9, с. 77]. Це вказує на те, що попри наявний потенціал, цифрова трансформація вітчизняного бізнесу розвивається повільнішими темпами порівняно з розвиненими економіками. Такі обставини можуть негативно впливати на лобальну конкурентоспроможність. Крім того, недостатній розвиток цифрового потенціалу зменшує можливість участі в глобальних виробничих і логістичних ланцюгах.

З огляду на це, виникає необхідність наукового осмислення цифрової трансформації як економічного феномену та її впливу на основні показники ефективності підприємств. Дослідження цього питання є актуальним як з точки зору наукового обґрунтування економічних переваг цифрової трансформації, так і з позиції практичного інструментарію підвищення конкурентоспроможності українських компаній в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукової літератури з проблематики дослідження свідчить про зростаючий інтерес науковців до цифрової трансформації суспільства. Тим не менш, серед науковців немає єдиного навіть підходу до визначення досліджуваного питання. Сільченко В. В. У своїй роботі проводить комплексний аналіз поняття «цифрова трансформація» аналізуючи існуючі підходи. Його глибоке дослідження показує наскільки різняться авторські визначення цього терміну. Автор також досліджує деякі характерні елементи цифрової трансформації. На їх підставі Сільченко В. В. Формулює власне визначення, яке ми взяли за основу у цій статті, але трохи модифікували з урахуванням тематики нашого дослідження.

Крім того, у автор розглянув наукові роботи таких дослідників цифрової трансформації: Амеліна Н. К., Бондаренко Д. В., Буринська О. І., Вербівська Л. В., Комчатних О. В., Крячко Є. М., Левіщенко О. С., Петько С. М., Сержанов В. В., Сенкевич О. Ф., Сільченко В. В., Федулова Л. І., Хаустова В. Є., Якушко І. В.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на велику кількість робіт щодо цифрової трансформації, інформація залишається фрагментарною і подекуди не може бути застосована на практиці. Тому, ряд аспектів цієї теми залишається недостатньо вивченим. З урахуванням цього, акцент робиться на економічних наслідках цифрової трансформації, зокрема, впливі на конкурентоспроможність підприємств. Також бракує комплексного галузевого підходу, який би враховував різницю в рівнях цифрової зрілості між великими компаніями та малим і середнім бізнесом. Деякі дослідження порівнюють концептуальні моделі цифрової трансформації, але не завжди містять інструменти для оцінки її ефективності саме в умовах українського ринку. Це породжує потребу вивчати цифрову трансформацію не лише як технологічне явище, а й як економічний фактор. Саме ці аспекти і стали предметом дослідження в рамках статті.

Постановка завдань. Метою статті є дослідження ролі цифрової трансформації у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Крім того, акцент зроблено на визначення її сутності та складових елементів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім, розберемось з явищем цифрової трансформації. У наукових колах існують різні підходи до визначення цього явища. Не зважаючи на велику кількість проведених досліджень, термінологія залишається мінливою та різномірною [10, с. 66]. Однак, відсутність єдності щодо визначення цього дефініцію призводить до неоднозначності його трактувань. Український дослідник Сільченко В. пропонує визначити відповідне явище як зміни обумовлені впровадженням

і використанням цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій [7]. Нам імпонує його визначення, адже воно підкреслює динаміку, закладено поняттям «трансформація». Однак, прагнемо частково доопрацювати у його у контексті саме нашої тематики дослідження. Тому, ми пропонуємо власне визначення в рамках цієї статті. Отже, на нашу думку, цифрова трансформація – це комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Проте у цьому контексті вважаємо доцільним наголосити, що цифрова трансформація є відмінною від автоматизації чи звичайного оцифрування даних. Її характерна відмінність у тому, що вона передбачає саме глибокі зміни в підходах до ведення бізнесу. Вона може включати перегляд стратегічних цілей, реструктуризацію внутрішніх процесів або навіть модифікацію організаційної культури.

Іншим ключовим елементом є той факт, що цифрова трансформація докорінно змінює сенс «безпеки». Так, традиційно заходи щодо забезпечення безпеки організовувалися навколо базових технічних компонентів. І такий рівень вважався цілком достатнім. Однак, оскільки сьогодні бізнес тісно переплітається з цифровими технологіями, безпека сприймається як інструмент, який може гарантувати, що цифрові технології забезпечать конфіденційність [7].

Однією з ключових передумов успішної цифрової трансформації є чітко сформульована стратегія та ефективний менеджмент. Керівництво має розробити спільне бачення із визначенням пріоритетів. Важливо, щоб процес трансформації підтримувався на найвищому рівні управління. Другою складовою цього процесу є технологічна база. Її впровадження дозволяє глибше зрозуміти поведінку клієнтів, підвищити продуктивність і знизити експлуатаційні витрати. Водночас підприємству необхідно побудувати єдину архітектуру даних. Це вимагається в рамках забезпечення коректної інтеграції різних систем. Звичайно, не менш важливу роль відіграє організаційна культура. Трансформаційні зміни вимагають опанування нових методів роботи та швидкої адаптації до динамічних змін ринку. Це може накладати додаткове навантаження на працівників на початкових етапах. Суттєвою перешкодою для впровадження може стати дефіцит цифрових спеціалістів. Тому розвиток відповідних компетенцій є одним із критичних факторів успіху.

У контексті бізнес-процесів цифрова трансформація передбачає не просто автоматизацію існуючих операцій. Вона, фактично, вимагає перегляд традиційних бізнес-моделей. Її наявність відкриває можливості для створення нових форматів надання послуг [3]. Крім того, сучасний споживач очікує високого рівня персоналізації та доступності послуг в онлайн-середовищі. Це вимагає від компаній розвитку багатоканальних комунікацій. Загалом, клієнтоорієнтованість є одним із рушіїв цифрової трансформації. Важливим аспектом є також фінансова складова, адже цифрова трансформація потребує значних інвестицій. Компанія повинна оцінити прогнозований економічний ефект від впровадження цифрових інструментів.

Протягом останніх років в Україні спостерігається чітка тенденція до підвищення рівня цифровізації підприємств. Згідно з результатами кількох аналітичних досліджень, спрямованих на впровадження ІТ-рішень у бізнес-середовище, динаміка цифрової трансформації зростає переважно у великих і середніх компаніях. Науковці пов'язують це з тим фактом, що такі підприємства можуть інвестувати в сучасне програмне забезпечення та залучати вузькопрофільних спеціалістів. При цьому малий бізнес часто залишається на початковому етапі цифрової трансформації через обмежений доступ до фінансових ресурсів [11, с. 101-103; 1, с. 6].

За структурними особливостями можна виділити три основні напрямки, в яких українські компанії реалізують цифрові ініціативи. По-перше, це автоматизація внутрішніх процесів і впровадження систем електронного документообігу. Такий підхід дозволяє оптимізувати робочі процеси, зокрема цикл ухвалення рішень. По-друге, все більше підприємств інвестують у механізми аналітики даних. По-третє, помітним стає розвиток клієнтоорієнтованих цифрових сервісів, зокрема, створення онлайн-платформи, мобільних додатків та чат-ботів, які спрощують процес взаємодії з клієнтами.

Аналіз наукових робіт показує прямий вплив обсягів фінансування на цифровізацію підприємств [5, с. 45; 8, с. 8; 6, с. 59]. Внаслідок цього, стрімкіший рівень трансформації спостерігається серед великих підприємств. Натомість у секторі малого бізнесу домінують точкові цифрові рішення. Таким чином, для стимулювання масштабної цифровізації в Україні необхідні не тільки внутрішні управлінські ініціативи. Доцільним є створення спри-

ятливих зовнішніх умов, включаючи доступне фінансування.

Однією з ключових переваг цифрової трансформації для українських підприємств є її здатність підвищувати ефективність внутрішніх процесів. Вважаємо, що це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, адже допомагає оптимізувати робочі процеси та мінімізувати витрати на адміністрування, логістику та комунікацію між відділами. У глобальній перспективі, це дозволяє компаніям скоротити час, необхідний для виходу на ринок з новими продуктами чи послугами, оскільки значно скорочується час, витрачений на внутрішні операції. Завдяки цьому компанії можуть швидше реагувати на мінливі запити клієнтів. Такий підхід є вагомим фактором успіху в сучасному ринковому середовищі.

Наступний важливий аспект – підвищення рівня інновацій. Як ми вже зазначали, цифрова трансформація вимагає переосмислення бізнес-моделі. Це створює основу для впровадження нових продуктів, розширення каналів продажів тощо. Все це позитивно впливає на можливості розширення діяльності. Крім того, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення про поведінку споживачів та ринкові тенденції. Це стало можливим завдяки сучасним методам аналізу та прогнозування на основі аналізу великих масивів даних. Обробка цих даних людьми займає набагато більше часу й вимагає, відповідно, більше ресурсів.

Крім того, цифрові інструменти відкривають нові формати для взаємодії з клієнтами, на чому ми так само вже наголошували. Проте, це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів. Для українських підприємств це означає значне збільшення експортного потенціалу. Додатковою перевагою цифрової трансформації є вищий рівень інформаційної прозорості. Автоматизовані системи обліку мінімізують людський фактор та зменшують ймовірність помилок. Автоматизація формує довіру з боку зовнішніх партнерів.

У контексті конкурентоспроможності також слід враховувати, що цифрова трансформація підвищує гнучкість підприємства у реагуванні на кризові ситуації та швидкі зміни ринкової ситуації. Такі компанії мають більше шансів працювати стабільно або навіть зберегти свою частку ринку під час економічного спаду. Загалом, враховуючи світові тенденції розвитку технологій, цифровізація сьогодні вважається одним із головних факторів успіху в забезпеченні довгострокової конкурентної переваги на різних ринкових платформах.

Висновки. Таким чином, у ході дослідження було виявлено, що цифрова трансформація не включає лише технологічне оновлення підприємства. Вона запроваджує глибинні зміни у підходах до управління. В Україні, яка протягом тривалого часу потерпала від радянських методів управління, це дуже важливо. Цифрова трансформація змінює саме розуміння бізнес-моделей та формує новітню організаційну культуру. Її головна мета полягає у підвищенні адаптивності підприємства до динамічного ринкового середовища. Аналіз поточного стану цифровізації вітчизняного бізнесу показав, що Україна демонструє поступове зростання впровадження цифрових технологій. Проте, цей процес трансформації відбувається нерівномірно та все ще є нижчим, ніж у більшості розвинених країн.

Отже, цифрова трансформація виступає системним важелем економічного оновлення підприємств, що забезпечує підвищення їх адаптивності, ефективності, інноваційного потенціалу та, в підсумку, конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на глобальному ринку.

У майбутньому доцільно продовжити дослідження впливу цифрових інструментів на фінансову діяльність підприємств. Крім того доцільно розробити адаптивні моделі цифрової трансформації для малих підприємств з урахуванням галузевої специфіки та обмежених ресурсів. Усе це сприятиме більш повній інтеграції українського бізнесу у світові економічні процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко, О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 35. С.1–11.
2. Вербівська Л. В. Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
3. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>

4. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. Академічні візії. Вип. 28. С. 1–8.
5. Сержанов В. В. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури сфери послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 1 (235). С. 42–49.
6. Сенкевич О. Ф. Інвестиційна складова у сприянні розвитку цифрової економіки та суспільства. *Економічні горизонти*. 2019. № 4 (11). С. 55–64.
7. Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.
8. Федулова Л. І. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 6–13.
9. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *Бізнесінформ*. 2024. № 9. С. 75–93.
10. Шпарик О. Концептуальні засади цифрової трансформації освіти: європейський та американський дискурс. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 4. С. 65–76.
11. Якушко І. В. Сучасні тенденції цифровізації національної економіки України. *Бізнесінформ*. 2022. № 12. С. 99–105.

REFERENCES:

1. Amelina N. K., Komchatnykh O. V., Levishchenko, O. S. (2024) Tsyfrovizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku ekonomiky biznesu [Digitalisation as a key factor in the development of the business economy]. *Akademichni vizii*, no. 35, pp. 1–11.
2. Fedulova L. I. (2020) Investuvannia v tsyfrovi ekonomiku: hlobalni tendentsii ta praktyka Ukrainy [Invest in the digital economy: global trends and practices of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4. pp. 6–13.
3. Khaustova V. Ye., Kriachko Ye. M., Bondarenko D. V. (2024) Otsinka protsesiv tsyfrovizatsii v krainakh svitu ta Ukraini u svitovykh indeksakh i reitynhakh [Assessment of digitalisation processes in countries and Ukraine in global indices and rankings]. *Biznesinform*, no. 9. pp. 75–93.
4. Petko S. M. (2023) Teoretychni osnovy tsyfrovoi transformatsii subiektiv hospodariuvannia [The theoretical backgrounds of business entities digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
5. Semchuk Zh., Ivash A., Khorostil O., Vovk Yu., Khmil Yu., Pidhirniak O., Zubrytskyi V. (2024) Rol tsyfrovykh tekhnolohii u transformatsii biznes-modelei suchasnykh pidpriemstv [The role of digital technologies in the transformation of business models of modern enterprises.]. *Akademichni vizii*, no. 28, pp. 1–8.
6. Senkevich O. F. (2019) Investytsiina skladova u sprianni rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva [Investment component in promoting the development of the digital economy and society]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 4 (11). pp. 55–64.
7. Serzhanov V. V. (2021) Investytsii u rozvytok tsyfrovoi infrastruktury sfery posluh: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. [Investments in the development of digital service infrastructure: domestic and foreign experience] *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (235). pp. 42–49.
8. Shparyk O. (2021) Kontseptualni zasady tsyfrovoi transformatsii osvity: yevropeyskyi ta amerykanskyi dyskurs [Conceptual foundations of digital transformation of education: European and American discourse]. *Ukrainskyi pedagogichnyi zhurnal*, no 4, pp. 65–76.
9. Silchenko V. V. (2024) Pidkhody do traktuvannia definitsii «tsyfrova transformatsiia» [Approaches to the interpretation of the definition «digital transformation»]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.
10. Verbivska L. V. Burynska O. I. (2024) Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u pidpriemnytskii diialnosti [Use of Digital Technologies in Business Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
11. Yakushko I. V. (2022) Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [The Current Trends in the Digitalization of the National Economy of Ukraine]. *Biznesinform*, no. 12. pp. 99–105.