

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-4>

УДК 338.1

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОТИДІЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИМ ВИКЛИКАМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN COUNTERING MODERN DESTABILIZATION CHALLENGES

Поліщук Юрій Анатолійович
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7323-5953>

Polishchuk Yurii
State Tax University

Стаття присвячена дослідженню стратегічної ролі цифрової трансформації підприємств в сучасних умовах швидких змін. Метою дослідження є визначення ролі цифрової трансформації у підвищенні стійкості підприємств до дестабілізаційних викликів, зокрема в умовах війни в Україні. У статті проаналізовано сучасні підходи до цифрової трансформації, її вплив на бізнес-моделі, внутрішні процеси та взаємодію з клієнтами. Окрема увага приділена питанням зниження залежності від фізичної інфраструктури, децентралізації критичних функцій та використанню цифрових технологій для забезпечення безперервності операційної діяльності. Встановлено, що цифрові технології сприяють адаптивності, зниженню залежності від фізичних активів, підвищенню гнучкості та забезпеченню безперервності діяльності. Результатом дослідження є обґрунтування цифрової трансформації як ключового чинника стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: цифрова трансформація, дестабілізаційні виклики, адаптивність, децентралізація, стратегічне управління, цифрові технології.

The purpose of the article is to determine the strategic role of digital transformation in enhancing the resilience of enterprises to destabilizing challenges, particularly in the context of the full-scale war in Ukraine. The study emphasizes that traditional management approaches are no longer effective under conditions of military aggression, disrupted supply chains, infrastructure collapse, and continuous uncertainty. Digital transformation is examined not merely as the adoption of new technologies but as a comprehensive strategic process involving changes in business models, internal processes, decision-making systems, customer interactions, and corporate culture. The article analyzes the impact of digital tools such as cloud services, big data analytics, artificial intelligence, and decentralized digital architecture on enterprise adaptability, continuity of operations, and flexibility in response to external threats. It highlights the shift from physical to digital assets and the formation of distributed, resilient systems capable of functioning regardless of geographic or infrastructural constraints. Special attention is given to the experience of Ukrainian enterprises, which have been forced to restructure their operations under wartime conditions, with digital transformation serving as a key enabler of survival and adaptation. The findings of the study demonstrate that enterprises with higher levels of digital maturity exhibit greater operational resilience, faster recovery after disruptions, and a stronger ability to innovate and remain competitive. The article concludes that digital transformation must be integrated into long-term strategic planning as a core component of organizational sustainability and crisis preparedness. This research contributes to the academic discourse by contextualizing digital transformation within conditions of extreme instability and by offering practical insights for businesses and policymakers in Ukraine and beyond.

Keywords: digital transformation, destabilization challenges, adaptability, decentralization, strategic management, digital technologies.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах надзвичайно високої турбулентності, спричиненої як гло-

бальними кризами (пандемією COVID-19, порушенням логістичних ланцюгів, цифровими ризиками), так і регіональними ката-

строфами, серед яких особливої гостроти набув повномасштабний збройний конфлікт в Україні. Війна створила безпрецедентні дестабілізаційні виклики для українського бізнесу: руйнування інфраструктури, втрату фізичних активів, логістичні збої, кадрові проблеми, загрозу кібербезпеці та зміну споживчої поведінки. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що вимагає пошуку нових стратегічних рішень. Одним із ключових інструментів забезпечення адаптивності та стійкості бізнесу є цифрова трансформація, яка дозволяє підприємствам перебудовувати бізнес-моделі, знижувати залежність від фізичних активів, забезпечувати безперервність операцій і швидко реагувати на змінні умови зовнішнього середовища. Однак в українському науковому дискурсі недостатньо розкрито питання практичного застосування цифрових технологій у підвищенні стійкості бізнесу саме в умовах війни та системних криз. Це визначає актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання цифрової трансформації підприємств активно досліджується в науковій літературі впродовж останніх десятиліть. Теоретичні засади цього поняття були започатковані в працях Майкла Хаммера та Джеймса Чампі, які ще у 1990-х роках у межах концепції бізнес-реінжинірингу наголошували на потребі радикального переосмислення бізнес-процесів через зростаючий вплив інформаційних технологій [1].

Грунтовний огляд і узагальнення досліджень у цій сфері провів Gregor Vial, який запропонував універсальне визначення цифрової трансформації як процесу глибоких змін через використання цифрових технологій [2]. Klaus Schwab розглядає цифровізацію в ширшому контексті Четвертої індустріальної революції, яка трансформує моделі споживання, виробництва та управління [3].

Останні дослідження McKinsey [7], Cargemini [11], зроблені після пандемії COVID-19 демонструють зростаючу роль штучного інтелекту, великих даних та хмарних технологій у зміцненні стійкості компаній до зовнішніх шоків. Водночас наголошується, що цифрова трансформація є не лише технологічною зміною, а стратегічним чинником адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності, що набуває особливої актуальності в умовах війни в Україні та глобальних дестабілізаційних процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом для національного бізнесу, вразивши не лише економіку, а й базові механізми функціонування підприємств. Руйнування критичної інфраструктури, перебої в енергопостачанні, знищення логістичних ланцюгів, кіберзагрози, втрати виробничих потужностей і переміщення персоналу – все це поставило підприємства перед необхідністю швидкого пристосування до екстремальних умов.

У таких обставинах цифрова трансформація виявляється не просто інноваційним трендом, а стратегічною умовою виживання. Підприємства, які інтегрували цифрові технології у свої бізнес-моделі, отримали низку переваг: зменшення залежності від фізичної інфраструктури, гнучкість і адаптивність, децентралізація критичних функцій. Дослідження цифрової трансформації як інструменту стійкості набуває критичного значення в українських реаліях. Український бізнес опинився у ситуації, коли традиційні моделі ведення справ більше не працюють, а ризики фізичного знищення, кіберзагроз і логістичних бар'єрів стали повсякденною реальністю. Проте наукове висвітлення ролі цифрових технологій саме у контексті воєнної агресії є недостатнім.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті - дослідження ролі цифрової трансформації у підвищенні стійкості підприємств до дестабілізаційних викликів, зокрема в умовах війни в Україні, а також визначення ключових інструментів та стратегічних підходів, які забезпечують адаптивність, безперервність діяльності та конкурентоспроможність бізнесу в кризовому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науковій літературі термін «цифрова трансформація підприємств» (digital transformation of enterprises) розглядається як багатовимірне поняття, що охоплює не лише впровадження цифрових технологій, але й глибокі зміни в бізнес-моделях, організаційних структурах та корпоративній культурі. Сучасне розуміння і визначення підкреслюють, що цифрова трансформація – це не лише впровадження нових технологій, але й стратегічна переорієнтація бізнесу для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах дестабілізаційних економічних викликів. Така переорієнтація обов'язково має включати інтеграцію цифрових техно-

логій у всі аспекти бізнесу, фундаментальні зміни в операційних моделях та процесах, культурну трансформацію, що сприяє інноваціям та адаптивності та постійне вдосконалення та адаптацію до змінного ринкового середовища.

Системне уявлення про цифрову трансформацію як стратегічний процес виникло на початку 2010-х років. Цифрова трансформація визначалась як інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що змінює спосіб функціонування організацій та створення цінності для клієнтів. Наголошувалося, що цифрова трансформація – це не лише про технології, а передусім про лідерство, стратегічну гнучкість та організаційну культуру інновацій. Це визначало роль цифрової трансформації вже як цілісного стратегічного процесу.

Визначені дві ключові змінні цифрової зрілості організацій: Digital Capabilities – технічні можливості, такі як IT-інфраструктура, мобільні платформи, хмарні сервіси, аналітика та Leadership Capabilities – стратегічне бачення, зміни культури організації, інституціалізація змін через сильне керівництво.

Ці два вектори формують матрицю цифрової зрілості, яка дозволяє класифікувати компанії за рівнем цифрової зрілості:

Критерії для визначення успіху цифрової трансформації компанії вимірюються не лише через фінансові показники, такі як зростання прибутку або доходу, швидкості обертності активів, віддачі від інвестицій, але також, і в першу чергу, через здатність організації адаптуватися до швидких змін на ринку. Дестабілізуючі виклики множаться щороку і

багато компаній концентруються не тільки на високих економічних показниках, а на сталому і безперервному розвитку в тяжко прогнозованих реаліях сьогодення. Висока гнучкість і адаптивність можуть бути відповіддю на такі зростаючі запити. Для цього компанії мають постійно вивчати і покращувати досвід клієнтів, створювати нові цінності через інноваційні продукти та послуги, полегшувати бізнес-модель роботи залучаючи аутсорсингові послуги, а також контролювати ключові показники на всьому ланцюжку створення цінності для клієнта. Цифрові технології мають знайти найкраще застосування для досягнення цілей бізнесу, а для цього впроваджуватись в рамках загальної стратегії організації, що дозволяє інтегрувати нові інструменти не як окремі рішення, а як частину організаційної зміни, що включає крім технологічної рамки ще й культуру, бізнес-модель і процеси.

Завдяки цифровій трансформації підприємства можуть одержувати конкурентні переваги через швидке реагування на зміни ринку та здатність виводити на ринок нові продукти чи послуги, швидко їх адаптувати до зміни кон'юнктури, отримувати необхідну інформацію для контролю і покращення всього ланцюжка формування цінності. Адаптивність і швидкість змін будує основу для довгострокової стійкості підприємств, особливо в торгівлі, де зміни в споживацьких настроях напряму і максимально швидко відбиваються на економічних показниках бізнесу. Клаус Шваб наголошує, що цифрова трансформація є важливим фактором для стабільності та довгострокового розвитку підприємств у світі, який швидко змінюється [3].

Таблиця 1

Класифікація компаній за рівнем цифрової зрілості

Тип компанії	Технологічні можливості	Стратегічне лідерство	Характеристика
Beginners або Початківці	Низькі	Низьке	Компанії щойно почали цифрову трансформацію або діють хаотично, без системності.
Fashionistas або Модники	Високі	Низьке	Активно впроваджують технології без чіткої стратегії; ризик неефективних інновацій.
Conservatives або Консерватори	Низькі	Високе	Мають бачення та стратегію, але не поспішають з упровадженням технологій.
Digital Masters або Цифрові майстри	Високі	Високе	Інтегрують цифрові технології стратегічно; демонструють кращі показники зростання.

Джерело: сформовано на основі [2]

У 2020-х роках цифрова трансформація набула нової актуальності, особливо в контексті пандемії COVID-19, дестабілізації глобальних ланцюгів постачання. Нові важкі умови роботи підприємств і їх результати дали великий масив даних для нових досліджень цифрової трансформації і її впливу на стійкість і конкурентоспроможність. Вергоф зі співавторами запропонували мультидисциплінарну модель, яка включає чотири ключові домени цифрової трансформації: цифрова стратегія, цифрова організація, організаційна культура та цифрові ресурси [4]. Автори наголошують, що цифрова трансформація – це не одноразова зміна, а динамічний і цілісний процес, який забезпечує стійкість підприємств до зовнішніх шоків.

Поняття цифрової трансформації підприємств еволюціонувало від локальної автоматизації до системної стратегічної трансформації і продовжує змінюватись. Його розвиток був зумовлений зростанням значення цифрових технологій у формуванні нових бізнес-моделей, поведінки споживачів та глобального економічного середовища. Сучасна наукова думка визнає цифрову трансформацію ключовим інструментом адаптації підприємств до дестабілізаційних викликів, забезпечення інноваційного розвитку та довготривалої конкурентоспроможності.

Сучасні дослідження підкреслюють, що цифрова трансформація є не лише технологічним оновленням, але й стратегічним інструментом для підвищення стійкості організацій у кризових умовах.

Цифрові технології дозволяють перейти від простого продажу фізичних продуктів до надання послуг. Дійсно, компанії зараз інтегрують пов'язані послуги як важливий компонент своєї ціннісної пропозиції з метою задоволення потреб клієнтів, пропонуючи їм інноваційні рішення [5]. В сучасних ринкових умовах вже недостатньо просто пропонувати товари. Клієнти очікують не товари, а вирішення своєї задачі, при чому найшвидшим і найефективнішим з точки зору вартості чином. Тому майже завжди поруч з товаром конкурентоздатні компанії пропонують також послуги – по доставці, монтажу або післяпродажному обслуговуванню та ін. Щоб запропонувати такі послуги компанії мають повністю інтегрувати їх у свій основний бізнес-процес, що вимагає поєднання і координації різних служб як всередині компанії, так і з залученням сторонніх партнерів і підрядників. Без

цифрової трансформації зробити такі складні інтеграції на високому рівні неможливо.

Розвиток аналітичних технологій дозволив компаніям краще розуміти поведінку та потреби своїх клієнтів. Іншими словами, покращення знань про клієнтів дозволяє компаніям пропонувати різноманітні пропозиції, адаптовані до різних сегментів цієї клієнтської бази [6]. Упродовж останнього десятиліття значний прогрес у сфері аналітичних технологій – зокрема, в області великих даних (Big Data), машинного навчання (Machine Learning), штучного інтелекту (Artificial Intelligence), хмарних обчислень (Cloud Computing) та інструментів візуалізації – трансформував підходи до аналізу поведінки споживачів. Якщо раніше маркетингові та клієнтоорієнтовані стратегії базувалися на обмежених опитуваннях і вибіркових спостереженнях, то тепер бізнес може здійснювати багатовимірний і аналіз поведінки мільйонів користувачів на різних етапах клієнтського шляху практично в реальному часі.

Технології збору та обробки великих даних дозволяють компаніям накопичувати величезні обсяги інформації про своїх споживачів: їх транзакції, цифрову активність, соціальні зв'язки, геолокацію, взаємодію з брендом тощо. Ці дані стають основою для поведінкового аналізу, створення персоналізованих пропозицій і передбачення майбутніх дій споживача. Наприклад, у дослідженні McKinsey Global Institute зазначено, що компанії, які ефективно використовують клієнтські дані, підвищують ефективність маркетингу на 15–20% і зменшують витрати на залучення клієнтів майже на третину. Накопичення великого масиву даних дозволило перейти від аналізу споживацьких уподобань і настроїв до їх передбачень. Аналітика на основі прогностичних моделей дозволяє не лише фіксувати факт взаємодії клієнта з продуктом чи сервісом, а й передбачати його подальші дії. Це змінює парадигму роботи з клієнтом – від реактивної до проактивної. Компанії можуть завчасно визначати ризик відтоку, прогнозувати майбутній дохід від клієнта або виявляти схильність до певної покупки на основі попередніх дій.

А використання інструментів когнітивної аналітики, які застосовують алгоритми природної обробки мови (Natural Language Processing), дозволяють компаніям аналізувати якісні дані – відгуки користувачів, чати з підтримкою, коментарі в соцмережах – і

визначати емоційне забарвлення, мотивації або незадоволення клієнтів. Це дозволяє відповідати на питання не тільки що потрібно споживачу, а ще й чому це потрібно, автоматизувати глибокі аналітичні і вартісні дослідження, які ставлять за мету розібратись в поведінкових паттернах споживачів, які важко визначити і зафіксувати в звичайних споживацьких дослідженнях. Також такі цифрові інструменти дають змогу виявляти тональність комунікацій у реальному часі, що дає змогу миттєво реагувати на негативний клієнтський досвід і покращити його без втрати клієнта.

Завдяки хмарним технологіям і потоковій обробці даних, сучасні компанії, що прийняли стратегію цифрової трансформації, мають змогу отримувати миттєву інформацію про клієнта і приймати рішення автоматично в реальному часі, вести діалог з клієнтом он-лайн, оперативно реагуючи на його дії і передбачаючи їх. Наприклад, платформи e-commerce можуть адаптувати інтерфейс і пропозиції під конкретного користувача залежно від того, як він поводить на сайті. Такий підхід уже забезпечує персоналізований маркетинг для кожного клієнта незалежно від їх кількості. Без цифрових технологій і їх стратегічного розвитку в компанії такі можливості були б недостижними в принципі, навіть в умовах безмежного маркетингового бюджету. Amazon, як приклад, постійно коригує свої пропозиції користувачам на основі поведінкової аналітики, здійсненої буквально за лічені секунди після кліку або перегляду товару.

Цифрові технології також широко використовувалися для впровадження змін у каналах збуту і дистрибуції компаній. Компанії шукають нові, більш ефективні і швидкі способи доставки своїх товарів і послуг клієнтам. Це відбувається шляхом створення нових каналів, орієнтованих на конкуренцію за увагу клієнтів там, де ця увага зосереджена. Наприклад, за допомогою широкого використання соціальних мереж, віртуальних магазинів, для широкого охоплення споживачів та взаємодії з ними. Як приклад, пандемія коронавірусу призвела до змін як у поведінці клієнтів, так і в ланцюгах поставок. Потужна активізація електронної комерції була наслідком безпрецедентних обмежень, застосованих урядами різних країн під час економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. стала тригером кардинальної перебудови каналів дистрибуції. Через обмеження фізичної присутності,

локдауни та порушення ланцюгів постачання компанії були змушені оперативно впроваджувати або масштабувати цифрові канали взаємодії. За даними McKinsey, лише за перші 6 місяців пандемії рівень цифровізації у взаємодії з клієнтами зріс настільки, на скільки він зростав за попередні 6 років [7].

Однією з ключових інновацій стало перетворення соціальних медіа (Facebook, Instagram, TikTok) із платформ для комунікації на повноцінні канали збуту. Зростання так званої social commerce – торгівлі безпосередньо через соціальні платформи – стало новою нормою для багатьох брендів. Інтеграція функцій купівлі, перегляду відгуків, підтримки клієнтів у одному середовищі створила безперервний клієнтський досвід. Компанії, що забезпечили інтеграцію фізичних і цифрових каналів і досягли омніканальності, отримали переваги у часи кризи. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на потреби клієнтів і зміну умов діяльності. Це забезпечує стійкість і ефективність бізнесу через високу конвертацію потенційного попиту в покупку без втрат. Компанії ж, які не змогли забезпечити такий підхід і провести цифрову трансформацію, втрачали продажі, ефективність їхньої діяльності знижувалась і вони програвали конкуренцію. Наприклад, впровадження таких підходів, як "click & collect", самовивіз або гібридна доставка стали масовим явищем. За звітом аудиторської компанії PwC, в 2021 році 70% споживачів у США змінили свої переваги у виборі магазину внаслідок зручності цифрового досвіду, що став доступним під час пандемії [8].

Завдяки інструментам аналізу великих масивів даних компанії змогли не лише змінити канали дистрибуції й адаптувати їх до змін умов діяльності і потреб споживачів, а й зробити маркетинг і комунікацію зі споживачем більш персоналізованими. Наприклад, адаптивне ціноутворення, рекомендаційні системи, автоматичні чат-боти для підтримки клієнтів і A/B тестування сторінок продажу стали стандартом для цифрової дистрибуції. Цифрова трансформація каналів дистрибуції – це не просто адаптація до тимчасових змін, викликаних пандемією, а стратегічна еволюція, яка формує нову реальність споживчого ринку. Бізнес, що спромігся перейти на цифрові моделі комунікації, продажу та логістики, не лише забезпечив свою стійкість у кризовий період, а й заклав фундамент для зростання в майбутньому. Успішність компанії у цих умовах прямо залежала від швид-

кості впровадження цифрових інструментів, інтегрованості каналів і вміння використовувати дані як джерело стратегічної переваги.

Крім змін у взаємодіях зі споживачами і маркетингу, цифрова трансформація завдає значного впливу і на ефективність внутрішніх функцій. На рівні внутрішніх процесів впровадження цифрових технологій компаніями призводить до скорочення використання фізичних ресурсів на користь збільшення інтелектуальних активів і методів діяльності. Розгортання цифрових технологій у внутрішніх процесах підприємств є ключовим чинником структурної трансформації ресурсної бази організації. Цей процес характеризується поступовим зменшенням залежності від складів, офісів, обладнання, великих трудових колективів, ручної праці на користь розширення інтелектуальних активів, таких як дані, аналітичні системи, алгоритми штучного інтелекту, цифрові компетенції персоналу, платформи знань тощо. В умовах дестабілізаційних викликів зменшення залежності від фізичних активів дозволяє компаніям бути гнучкими і швидко адаптуватись до змін умов, а також уникати ризиків фізичного знищення активів.

Науковці, зокрема Brynjolfsson та McAfee у своїй книзі [9] та Teece D.J. у статті [10], підкреслюють, що в умовах цифрової економіки основна конкурентна перевага зсувається в бік динамічних нематеріальних активів – зокрема, здатності до швидкої адаптації, гнучкої інтеграції знань, інноваційності. Всі фізичні активи несуть великі ризики їх пошкодження та зупинки або обмеження використання. Військові дії в Україні, COVID-19 доводять правильність таких тверджень. Крім переваги в ефективності, цифрові інструменти також дозволяють зменшити використання фізичних активів та дають змогу використовувати децентралізований підхід, що зменшує ризики знищення ключових фізичних активів бізнесу. В умовах війни, стихійного лиха або економічної нестабільності втрата навіть одного критичного фізичного об'єкта може призвести до зупинки операцій, порушення ланцюгів постачання або втрати даних.

Підприємства в Україні, що зазнали ракетних ударів у 2022–2023 роках, втратили не лише виробничі потужності, а й архіви, обладнання, логістичну інфраструктуру. Сучасні цифрові інструменти дозволяють перенести ключові бізнес-функції у віртуальний простір, зменшуючи залежність від конкретного географічного розміщення або фізичного носія. Завдяки цифровим технологіям можливо

реалізувати принципи децентралізованої архітектури, які дозволяють підприємствам розподіляти критичні функції між різними регіонами або швидко перенести їх за межі країни, уникнувши суверенного ризику держави. В умовах глобальних дестабілізаційних викликів – воєнних дій, пандемій, геополітичних конфліктів або кліматичних катастроф – децентралізована цифрова архітектура стала ключовим елементом забезпечення стійкості підприємств. Децентралізована архітектура – це структура цифрової інфраструктури підприємства, в якій обробка даних, прийняття рішень і функціональні процеси не зосереджуються в єдиному центрі, а розподіляються між кількома взаємопов'язаними, але автономними елементами, часто – в різних регіонах або країнах. Якщо один вузол (наприклад, дата-центр або виробничий майданчик) виходить з ладу через війну, кібератаку чи стихійне лихо, інші продовжують забезпечувати критичні функції. Це забезпечує не тільки стійкість компанії, але й збільшення спроможностей конкурувати на різних ринках. Локальні підрозділи можуть адаптувати свої цифрові процеси до регіональних умов – правових, соціально-економічних, інфраструктурних. Підприємства мають змогу швидше приймати рішення завдяки локальній автономії.

Децентралізована архітектура дозволяє швидко масштабувати бізнес в разі потреби і уникати проблем “вузьких місць”, які завжди виникають при зростанні бізнесу. Хмарні сервіси дозволяють масштабувати обчислювальні потужності або сховища за потреби в різних регіонах. Нові підрозділи або функції легко інтегруються в таку архітектуру, не навантажуючи центральні ресурси. Будь-який модуль в такій архітектурі можна замінити, покращити або виключити не викликаючи потребу в змінах всієї системи, наражаючи її на ризик зламу або зупинки. Децентралізована архітектура як частина цифрової трансформації бізнесу зменшує ризик в критичному центрі бізнесу, розподіляючи його. Це дозволяє дублювати критичні ресурси та швидше відновлювати діяльність після критичної ситуації.

Окрім взаємовідносин з клієнтами цифрові технології як частина процесу цифрової трансформації суттєво змінюють спосіб організації праці і внутрішні взаємовідносини в сучасних підприємствах, і цей вплив особливо помітний у сфері оцифрування робочих процесів, що забезпечує ефективну співпрацю, швидкий обмін знаннями та опти-

мізацію витрат. Оцифрування або діджиталізація робочих процесів полягає в перенесенні аналогових процесів у цифрову форму. Все, що раніше було в різноманітних внутрішніх документах, нормативах, розпорядженнях чи просто діловому спілкуванню дублювалось, надмірно накопичувалось і поступово через зростання об'єму інформації втрачало контроль з боку компанії. На це витрачались великі людські і матеріальні ресурси у вигляді офісного паперу, канцелярського приладдя, засобів для зберігання документів, офісних площ для їх зберігання і архівування. Оцифрування інформації являється лише першим кроком до цифрової трансформації, але й воно дозволяє знизити витрати діяльності компанії - зменшити витрати на друк, логістику документів та офісні процеси. А також автоматизувати офісні рутинні процеси, що в свою чергу зменшує потреби в фізичній присутності працівників, витрати на їх заробітну плату, оренду офісів.

Оцифрування внутрішніх процесів є першим і базовим кроком до цифрової трансформації організації. Але для ефективної цифрової трансформації цього замало. Потрібно не тільки оцифрувати внутрішні бізнес-процеси, але й їх змінити. Цифрова трансформація – це не тільки зміна, але й глибоке переосмислення бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій. Потрібно не просто оцифрувати корпоративну інформацію, а створити систему управління знаннями компанії. Бо інформація є цінним активом бізнесу і її ефективно використання є не менше важливе як і ефективно використання виробничих потужностей чи фінансів. Сучасні системи управління корпоративними знаннями надають структурований простір для збереження корпоративної інформації. Це дозволяє фіксувати здобутий досвід, помилки і найкращі практики роботи компанії. За здобуті успіхи так само як і за зроблені помилки бізнес розплачується своїми коштами, тому дуже важливо їх зафіксувати і дати можливість подальшого використання такого досвіду всіма співробітниками. Швидко знайти потрібну інформацію в базі даних дозволяють такі корпоративні системи як Confluence, Notion, SharePoint. Вони забезпечують не тільки пошук але й автоматичне тегування інформації при створенні внутрішніх баз знань, глосаріїв, інструкцій. Крім цього, для швидкого адаптування і навчання нових співробітників використовуються цифрові гіді, які на основі структурованої інформації і сучасних підходах до її представлення дозво-

ляють швидко, ефективно і безпомилково надати всю необхідну для роботи базу знань і досвіду. Це підвищує ефективність роботи нових співробітників, а також створює комфортні умови для адаптації, що знижує плинність кадрів і витрати на найм співробітників.

Крім навчання нових співробітників цифрові інструменти дають змогу впроваджувати безперервне навчання в компаніях для всіх членів команди, що має на меті підвищувати цінність персоналу і експертність самої компанії. Рутинність навчання завжди було проблемою для впровадження безперервності цього процесу, тому цифрова трансформація не тільки дає змогу надавати необхідні знання, але й трансформує це в сучасні форми подачі такі як короткі відео, інтерактивні тренінги, гейміфікація. Крім того, через тестування і аналітичні дані ефективності роботи співробітника автоматично відстежувати прогрес у роботі і адаптувати подальше навчання під об'єктивні потреби і зв'язувати таке навчання безпосередньо з якістю отриманих результатів у роботі.

Цифрові технології є не лише інструментом автоматизації, а й засобом створення нової культури роботи, в якій знання, співпраця і навички стають централізованими ресурсами, а не випадковими явищами. Це дозволяє бізнесам не лише скорочувати витрати, але й підвищувати стійкість, адаптивність і рівень інновацій.

Крім впливу на відносини зі споживачами і на внутрішні процеси, цифрова трансформація суттєво впливає і на відносини з постачальниками і партнерами, впливаючи на весь ланцюг створення цінності. Цифрова трансформація змінила класичне бачення ланцюга створення цінності. Якщо раніше фокус був зосереджений на внутрішній ефективності фірми, то сьогодні ключ до стійкості й конкурентоздатності – в екосистемному мисленні і аналізу всього ланцюга від постачальника до кінцевого споживача. Згідно з одним із визначень, екосистеми – це мережі взаємозалежних учасників, об'єднаних цифровими платформами, де компанії не лише конкурують, а й співпрацюють для створення цінності [11].

Цифрові платформи взаємодії між постачальниками стали центральним механізмом адаптації підприємств до зовнішніх викликів. Вони дозволяють підприємствам швидко змінювати ланцюги постачання. Такі платформи як Alibaba, Ariba, Amazon Business концентрують в себе максимальну інформацію про постачальників на ринку та їх пропозиції.

Вони дозволяють швидко аналізувати пропозиції і укласти швидкі угоди, що суттєво знижує ризик постачальника для кожного бізнесу. А використання цифрових технологій таких як API (application programming interface або інтерфейс програмування застосунків) забезпечують цифрову інтеграцію між різними гравцями в екосистемі. Під час пандемії COVID-19 компанії, які використовували цифрові платформи для інтеграції з постачальниками, мали на 35% менше збоїв у поставках, ніж ті, що поклалися на традиційні канали. Цифрові трансформації також сприяють переосмисленню конкуренції. В екосистемах, особливо цифрових, все частіше виникають гібридні відносини, у яких компанії є одночасно конкурентами і партнерами. Так Apple і IBM створили спільні рішення в галузі корпоративного програмного забезпечення, попри конкуренцію в окремих сегментах, а BMW і Daimler об'єднали зусилля у створенні мобільних сервісів (ShareNow), щоб протистояти новим гравцям як Uber.

Цифрові платформи значно знижують транзакційні витрати та бар'єри входу в нові ринки та швидке масштабування бізнесу завдяки SaaS-інструментам, доступу до глобальних клієнтів через e-commerce (Amazon, Shopify); використання маркетплейсів для швидкого тестування нових продуктів. Цифрова трансформація на зовнішньому рівні функціонує як адаптивна відповідь на динаміку зовнішнього середовища. Нові платформи, екосистемне мислення та гнучка взаємодія з різними учасниками ринку, включаючи конкурентів, дозволяють підприємствам знижувати ризики, підвищувати інноваційність, ефективно реагувати на дестабілізаційні виклики.

Отже цифрові технології як частина процесу цифрової трансформації відіграють центральну роль у формуванні стійкості діяльності підприємств, оскільки дозволяють швидко адаптувати компоненти бізнес-моделі, а особливо ціннісну пропозицію, структуру доходів, операційні процеси й канали взаємодії з клієнтами до потреб ринку і зовнішніх викликів. Стійкість бізнес-моделі організації визнача-

ється як здатність компанії зберігати ціннісну пропозицію, ефективність і конкурентоспроможність у відповідь на дестабілізаційні виклики – економічні, політичні, технологічні, екологічні чи соціальні. Цифровізація також дозволяє створювати більш стійкі гібридні бізнес-моделі, де поєднуються фізичні й цифрові продукти. Наприклад, виробники медичних пристроїв пропонують онлайн-сервіси з діагностики, оцінки результатів досліджень, що не тільки збільшують доходи компаній, але й підвищують лояльність клієнтів і довгострокову конкурентоздатність. Аналітика великих даних дозволяє підприємствам швидше виявляти ризики і реагувати на зміни як середовища, так і споживачьких настроїв. Це зміцнює їх проактивність і стійкість. А цифрові рішення такі як SaaS, PaaS, хмарні сервіси забезпечують компаніям гнучкість операцій, що дозволяє перебудовувати процеси, створювати нові продукти або переорієнтовуватися на інші сегменти споживачів.

Висновки. Таким чином цифрова трансформація є ключовим фактором забезпечення стійкості підприємств в умовах дестабілізаційних викликів, зокрема в умовах війни в Україні. Вона дозволяє знизити залежність від фізичної інфраструктури, забезпечити децентралізацію критичних функцій, підвищити гнучкість управління, адаптивність до змін зовнішнього середовища та безперервність операційної діяльності. Цифрові технології сприяють розвитку нових бізнес-моделей, ефективнішій взаємодії з клієнтами та партнерами, оптимізації внутрішніх процесів, зростанню аналітичних можливостей і конкурентоспроможності підприємств.

Цифрова трансформація перестає бути лише технічним оновленням і виступає як стратегічна основа функціонування підприємств у кризових умовах. Її впровадження має здійснюватися не як разовий проєкт, а як безперервний процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку бізнесу. Отже, у сучасних умовах цифрова трансформація є не лише відповіддю на виклики сьогодення, а й необхідною умовою довгострокової стабільності та зростання українських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
2. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. № 28(2). С. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> (дата звернення: 14.05.2025).

3. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum 2016.
4. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, c.889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> (дата звернення: 19.05.2025).
5. Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*. № 48(3). С. 97–103.
6. Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, № 7(1).
7. McKinsey & Company (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital> (дата звернення: 18.05.2025).
8. PwC. *Global Consumer Insights Pulse Survey* (2021). <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (дата звернення: 24.05.2025).
9. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
10. Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. № 51(1). С. 40–49.
11. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press.

REFERENCES:

1. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
2. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, №28(2), p.118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> (accessed May 14, 2025).
3. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum 2016.
4. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, pp. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> (accessed May 19, 2025).
5. Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, № 48(3), pp. 97–103.
6. Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, № 7(1).
7. McKinsey & Company (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital> (accessed May 18, 2025).
8. PwC. *Global Consumer Insights Pulse Survey* (2021). <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (accessed May 24, 2025).
9. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
10. Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 40–49.
11. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press.