

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-133>

УДК 338.28

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ТРЕНД БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

DIGITAL TRANSFORMATION AS A GLOBAL TREND IN BUSINESS CULTURE OF THE ENTERPRISE

Чайка Юлія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9971-473X>

Chaika Yuliia

Oles Honchar Dnipro National University

У статті досліджено цифрову трансформацію як тренд розвитку сучасної бізнес-культури підприємства. Подано класифікацію видів цифрових трансформацій за напрямками, об'єктами та інструментами. Проаналізовано позитивні наслідки цифровізації, а також ідентифіковано критичні ризики. Оцінено позиції країн у провідних світових цифрових рейтингах, що дало змогу виокремити ядро глобальних лідерів, до якого належать США, Швейцарія та країни Скандинавії. Визначено місце України в глобальному цифровому просторі: відзначено високий інфраструктурний потенціал та успіхи в цифровізації публічних послуг, проте вказано на низьку інноваційну результативність. Досліджено досвід ЄС щодо державної підтримки цифрових ініціатив через програми Horizon Europe та Digital Europe. Сформульовано стратегічні орієнтири для вітчизняних підприємств в умовах інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Ключові слова: бізнес-культура, цифрова трансформація, інновації, конкурентоспроможність, цифрові рейтинги.

In today's conditions of global instability and rapid technological development, business culture is becoming a fundamental factor in ensuring the financial stability and strategic flexibility of enterprises. Traditional approaches to management are gradually losing their effectiveness, giving way to digital business models. The need to adapt domestic business to the requirements of the digital economy, integration into the European digital space determine the acute relevance of studying the processes of digital transformation as a global trend. The main goal of the work is the theoretical justification and study of digital transformation as a leading factor determining the development of the modern business culture of the enterprise. In the process of research, methods of analysis and synthesis were used to distinguish the concepts of «digitalization», «digitization» and «digital transformation». Methods of comparative and statistical analysis were applied to study world indices and assess the effectiveness of digital development of different countries. A classification method was also used to systematize types of digital transformations by technological areas, objects and tools. It is determined that digital transformation is a systemic process of fundamental changes that cover the mega-, macro- and micro-levels of business, transforming corporate values and customer offerings. An expanded classification of types of digital transformation has been formed. It has been proven that despite the significant advantages of digitalization, there are critical barriers. An analysis of international rankings revealed the leadership of the USA, Switzerland and the Scandinavian countries in digital development. Ukraine has demonstrated strong positions in ICT infrastructure and digitalization of public services, but needs reforms to increase innovation performance. The results obtained can be used by business leaders to form digital development strategies and adapt corporate culture to new technological realities. The identified strategic guidelines and analysis of the EU experience provide



practical recommendations for increasing the competitiveness of domestic enterprises in the context of integration into the EU Single Digital Market. The study contributes to a deeper understanding of state support mechanisms and tools for overcoming the digital divide.

Keywords: business culture, digital transformation, innovation, competitiveness, digital rankings.

Постановка проблеми. Бізнес-культура виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності та фінансової стійкості підприємств у сучасному суспільстві. Сильна бізнес-культура забезпечує адаптивність підприємств до змін, підтримує інноваційність і стратегічну гнучкість. Чіткі корпоративні цінності, ефективні комунікації та справедлива система мотивації підвищують залученість персоналу, продуктивність праці та прибутковість, одночасно зменшуючи ризики й витрати.

Одним із найважливіших факторів та трендів сучасної бізнес культури підприємства є цифровізація. Інформаційні технології, мобільний інтернет, автоматизація та інновації створюють нові можливості для розвитку підприємств, змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу. Згідно досліджень Всесвітнього економічного форуму за рахунок цифрових бізнес-моделей та за допомогою використання цифрових продуктів у недалекому майбутньому буде формуватися близько 70% створеної вартості [1, с. 3], виручка підприємств, що активно впроваджують цифрові технології зростатиме порівняно з конкурентами на 7%, а показнику EBITDA – майже на 6 % [2, с. 64]. Про те, що цифрова трансформація стала поширеним загальносвітовим трендом вже сьогодні свідчить зростання світового ВВП у 3,3 рази за рахунок діяльності цифровізованих підприємств упродовж 2018–2022 рр., в той час як питома вага нецифровізованих підприємств скоротилась в 0,77 р. [1, с. 3]. Завдяки розвитку цифрової економіки в Естонії, Ірландії, Швеції та Ізраїлі відбулося зростання ВВП на 20 %, протягом п'яти років а норми прибутковості інвестиції в цифрову трансформацію до 500% [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням цифрової трансформації присвячено багато наукових праць, як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Вплив інноваційно-технологічного поєднання на результативність бізнесу, зокрема в контексті зростання ринкової частки та прибутковості, детально досліджено у працях Н. Шаха, А. В. Зехрі, У. Н. Сараїха та Н. А. А. Абдельвахеда [4]. В. Кумар та співавтори акцентують увагу на необхідності стійкої цифрової транс-

формації на базі інструментів індустрії 4.0 для фундаментального оновлення бізнес-моделей [5]. Теоретичні та практичні аспекти цифровізації як чинника конкурентоспроможності розкриває Є. В. Коломоєць [6]. Ю. Д. Радіонов фокусується на специфіці та тенденціях реалізації цих процесів в економічному просторі України [3]. Трансформаційний вплив основних напрямів цифровізації економіки на систему управління підприємством ґрунтовно проаналізовано Н. Ю. Брюховецькою та О. А. Чорною [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У меншій мірі розглядаються проблеми цифровізації на рівні підприємств, не досліджуються проблеми взаємозв'язку бізнес-культури та цифрових трансформацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою роботи є теоретичне обґрунтування та дослідження цифрової трансформації як глобального тренду, що визначає розвиток сучасної бізнес-культури підприємства. Стаття спрямована на розкриття наступних завдань: змісту основних видів цифрових трансформацій, фундаментальних змін у бізнес-процесах під впливом цифровізації, оцінці позицій країн у світових цифрових рейтингах та визначення місця України в глобальному цифровому просторі, а також вивчення досвіду державної підтримки цифрових ініціатив в ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-культуру підприємства розглядатимемо як сукупність цінностей, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки, символів і знань, які є характерними для організацій, що займаються діяльністю, направленою на отримання прибутку та (або) досягнення інших економічних результатів [8]. Сучасна бізнес-культура підприємства формується під впливом цифровізації. Зміни в економіці та на підприємстві під впливом цифровізації відображає поняття «цифрова трансформація», яке пропонуємо розглядати згідно визначення Є. В. Коломоєця як «стратегічний процес фундаментальних змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності,

водночас переосмислюючи ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління» [6, с. 74]. Ці зміни відбуваються на мего- макро- та мікрорівнях. Слід погодитися з зазначеним автором, що термін «цифрова трансформація» є ширшим та більш комплексним ніж поняття «діджиталізація» та «цифровізація». «Діджиталізація» характеризує перетворення аналогових даних та процесів у цифровий формат для автоматизації рутинних операцій і покращення обробки інформації. «Цифровізація» більш широке поняття, що відображає впровадження цифрових технологій у всіх напрямках діяльності підприємства. Масштабність цифрової трансформації полягає у докорінній зміні бізнес-процесів задля успішного функціонування в умовах глобальної цифровізації ринку [6, с. 73].

Для більш детального розкриття змісту цифрової трансформації вважаємо за потрібне розглянути напрями, або види трансформації. Міжнародна організація OECD виділяє три основні компоненти цифрової економіки, а саме: 1) підтримуючу інфраструктуру інформаційних технологій, до якої відносять апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та інше; 2) електронну комерцію, що здійснює дистрибуцію товарів через Інтернет; 3) електронний бізнес, тобто бізнес, що ведеться за допомогою Інтернет-мереж [3]. Однак в реальному житті реалізується значно більша кількість видів цифрових трансформацій класифікація яких представлена у таблиці 1. Описані види цифрової трансформації створюють підґрунтя для комплексного розуміння її ролі в сучасному бізнес-середовищі.

таблиця 1

Класифікація видів цифрової трансформації підприємств

За напрямом цифрових технологій	
1	2
Виробничі інфраструктурні	створення робототехніки, мікročіпів, комп'ютерів, телекомунікаційного обладнання, побутової електроніки, програмного забезпечення.
Соціальні	використання платформ соціальних мереж для взаємодії з клієнтами, поява нових маркетингових тактик (вірусний маркетинг) та нових посад, як от цифровий інфлюенсер.
Мобільні	зміна способів спілкування, роботи та покупки через смартфони та планшети; використання датчиків для генерації даних у реальному часі.
Аналітичні	збір і обробка великих обсягів даних (Big Data) для розуміння поведінки клієнтів та прогнозування виходу з ладу фізичних активів.
Хмарні	надання нового способу доступу до технологій і даних, що дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни ринку без створення власної дорогої інфраструктури.
Краудсорсинг	залучення широкого кола людей для вирішення завдань або збору ідей через цифрові платформи, наприклад краудфандинг, краудкастинг
За об'єктом цифрової трансформації	
Електронний бізнес	електронна комерція, електронні аукціони, електронні закупівлі, електронна логістика, електронний трейдинг, електронний банкінг, електронне страхування, шерінгова економіка.
Електронне урядування	цифровізація державних послуг, проведення перевірок, видача різноманітних довідок та збір петицій онлайн (наприклад, проєкт «Дія»).
Електронна медицина	використання веб-порталів, мобільних додатків та спеціалізованих приладів для надання лікарських консультацій, інформування пацієнтів та автоматизованого адміністрування медичної інформації
Електронна освіта	забезпечення стабільного інтернету та доступу до сучасного обладнання у закладах освіти; створення інноваційних освітніх порталів та розвиток формату дистанційного навчання; підвищення рівня цифрових навичок педагогів і учнів через цикли практичних занять та тренінгів; використання цифрових рішень для обробки інформації про перебіг навчання.

Продовження Таблиці 1

1	2
За інструментами цифрової трансформації	
Машинне навчання	використання розширеної аналітики для отримання осмислених висновків із великих масивів даних, що дозволяють системам самостійно виявляти закономірності та прогнозувати майбутню поведінку клієнтів або вихід із ладу обладнання.
Промисловий інтернет речей (IIoT):	підключення промислового обладнання до мережі за допомогою датчиків та шлюзів. Забезпечує міжмашинну взаємодію (M2M), що дозволяє машинам самостійно вносити дані в систему в реальному часі для моніторингу виробничих активів без (або майже без) участі людини.
Цифрові двійники	програмний аналог фізичного пристрою або об'єкта, який моделює його внутрішні процеси, технічні характеристики та поведінку в умовах впливу навколишнього середовища, що створюється на стадії проектування (Digital Mock-Up) для тестування та кастомізації виробів перед їх випуском.
Адитивне виробництво (3D друк):	створення деталей складних форм шляхом послідовного нанесення матеріалу на основі тривимірної комп'ютерної моделі. Це дозволяє здійснювати швидке прототипування та персоналізації виробництва, на відміну від традиційної механічної обробки.
Блокчейн:	незмінний розподілений реєстр, який спрощує процес запису транзакцій та обліку активів (замовлень, платежів, товарів) у бізнес-мережі, що забезпечує прозорість та безпеку даних у ланцюгах постачання.
Віртуальна (VR), доповнена (AR) та змішана реальність (MR)	технології, що прискорюють цифрову трансформацію, створюючи нові способи візуалізації даних та взаємодії з віртуальними об'єктами у виробництві та управлінні.
Інтелектуальні інформаційні системи управління підприємством	широкий спектр систем для автоматизації: ERP (планування ресурсів), CRM (управління відносинами з клієнтами), HRM (управління персоналом), EAM (технічне обслуговування устаткування) та системи електронної взаємодії співробітників (Collaboration).
Реверс-інжиніринг	процес поєднання віртуального та фізичного простору через лазерне сканування та моделювання вже готового об'єкта, що дозволяє відтворити документацію та принципи роботи виробу для його подальшого дослідження або модернізації.
Системи управління виробництвом	спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє в реальному часі координувати та моделювати виробничі процеси, збирати дані про їх реалізацію та об'єднувати їх у єдину структуру.
Кібербезпека підприємства	використання інструментів з метою запобігання крадіжці даних та блокуванню ІТ-ресурсів, що забезпечують захист цифрових активів та конфіденційність персональних даних.
Цифрова логістика.	максимальна автоматизація логістичних процесів, що включає управління ланцюжками поставок у реальному часі, роботизацію складів, використання автономних транспортних засобів та розширеної аналітики.
Big data	сфери збору, зберігання та обробки величезних обсягів структурованої та неструктурованої інформації, що дозволяють перетворювати дані на цифровий інтелект, виявляти приховані закономірності та приймати точніші управлінські рішення.
Системи інженерного аналізу	використання програмного забезпечення для розрахунку та моделювання характеристик виробів з метою вирішення технічних проблем та оптимізації конструкції ще до початку виробництва.

Джерело: сформовано на основі [7, с. 187; 9, с. 128-129]

На основі цього доцільно перейти до аналізу позитивного та негативного впливу цифрової трансформації на діяльність підприємства, що дозволить оцінити ефективність її наслідків і визначити можливі ризики впровадження (див. табл. 2, 3).

Як видно з представлених таблиць, цифрова трансформація забезпечує підприємству стратегічні переваги у вигляді операційної ефективності та конкурентоспроможності, проте її успіх залежить від здатності менеджменту долати високі інвестиційні ризики,

Таблиця 2

Напрями та наслідки позитивного впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств

Зміст напрямку	Суть переваги	Очікуваний позитивний результат
Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів	Заміна традиційних ручних операцій та паперового документообігу інтегрованими цифровими системами.	Зниження операційних витрат, мінімізація людських помилок, прискорення виконання рутинних завдань та суттєвий приріст продуктивності праці.
Стимулювання інноваційної діяльності	Створення нових цифрових продуктів, сервісів та впровадження інноваційних бізнес-моделей (платформ, екосистем).	Формування унікальних ринкових переваг, швидке масштабування бізнесу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.
Покращення клієнтського досвіду та маркетингу	Використання аналітики великих даних для персоналізації пропозицій та інтеграції нових каналів взаємодії (соцмережі, чат-боти).	Зростання лояльності клієнтів, вихід на глобальні ринки збуту та значне збільшення обсягів продажів, розширення асортименту послуг (доставка товарів, онлайн консультації), усунення географічних та часових бар'єрів (надання послуг 24/7).
Трансформація системи прийняття рішень (Data-driven)	Перехід від інтуїтивного менеджменту до управління, що базується на аналізі великих масивів даних у режимі реального часу.	Підвищення точності та швидкості управлінських рішень; можливість точного прогнозування попиту та поведінки споживачів.
Модернізація управління людським капіталом	Впровадження моделей «Smart working» (віддалена праця) та безперервний розвиток цифрових компетенцій персоналу.	Підвищення гнучкості та адаптивності колективу; залучення висококваліфікованих фахівців незалежно від їх географічного розташування.
Удосконалення управління ризиками та безпекою	Застосування штучного інтелекту та блокчейну для виявлення шахрайства, оцінки ризиків та захисту даних.	Мінімізація фінансових втрат, посилення кібербезпеки та забезпечення стійкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності
Додатковий доступ до фінансування	Розширення джерел через краудфандинг, використання онлайн-грантів, цифрових платформ	Залучення додаткових коштів для інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць.
Покращення доступу до інформації	Стимулювання інноваційних процесів, розвиток нових бізнес-моделей	Зниження витрат підприємства, розширення асортименту послуг, підвищення конкурентоспроможності
Опосередкований вплив через соціальні вигоди для підприємства	Скорочення негативного впливу на навколишнє середовище. Зменшення рівня злочинності, підвищення безпечності дорожнього руху. Зростання соціальної відповідальності бізнесу	Підвищення продуктивності праці працівників, зменшення плинності кадрів.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Напрями та негативні наслідки цифрової трансформації для підприємств

Зміст напрямку	Суть недоліку (ризикау)	Очікуваний негативний результат
Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів	Висока вартість інвестицій в обладнання та програмне забезпечення, а також технічна складність інтеграції нових систем.	Критичне фінансове навантаження на бюджет компанії, тривалий термін окупності та можливі операційні збої через невдалу технічну інтеграцію.
Цифровізація маркетингу та взаємодії з клієнтами	Ризики кібербезпеки, загроза витоку конфіденційних даних та втрата прямого контролю над контентом на користь платформ.	Масштабні репутаційні втрати, юридичні позови та штрафи за порушення конфіденційності, а також повна втрата самостійності в управлінні брендом.
Управління на основі даних (Data-driven management)	Брак цифрової грамотності персоналу та складність якісного аналізу великих масивів неструктурованої інформації.	Прийняття помилкових стратегічних рішень через некоректну інтерпретацію даних та марне витрачання ресурсів на дорогі, але неефективні аналітичні інструменти.
Стимулювання інноваційної діяльності	Високий ризик невдачі інноваційних проектів або помилкового стратегічного вибору технології.	Прямі фінансові збитки від невдалих проектів та втрата конкурентоспроможності через ставку на неактуальні або застарілі технологічні рішення.
Модернізація управління персоналом (Smart working)	Опір персоналу змінам, соціально-психологічне напруження та ризик цифрової нерівності серед працівників.	Падіння загальної продуктивності, зростання плинності кваліфікованих кадрів та дестабілізація корпоративної культури через внутрішні конфлікти.
Платформізація та мережева взаємодія	Залежність від зовнішньої інфраструктури та ризики монополізації ринку великими цифровими корпораціями.	Втрата стратегічної автономії бізнесу, непередбачуване зростання витрат на комісії платформ та ризик повної зупинки діяльності у разі збоїв зовнішніх сервісів.
Зменшення бар'єрів для входу на ринок	Підвищення конкуренції між підприємствами	Зростання витрат на подолання конкуренції, зменшення виторгу, монополізація ринку великими гравцями.
Недосконалість законодавчої бази у сфері цифрової комерції, регуляторні обмеження	Складність оформлення електронних платежів, проблеми з оподаткуванням онлайн-продажів і недостатня підтримка держави у питаннях захисту прав інтелектуальної власності. Обмеження, пов'язані з необхідністю відповідності патентному, антимонопольному, екологічному законодавству, стандартам, нормативам, ліцензуванню, дозволам, які підприємства повинні враховувати при розробці стратегічних планів розвитку.	Додаткові витрати, зокрема на юридичний супровід або адаптацію до нових норм.

Джерело: сформовано автором

кіберзагрози та опір персоналу. Ефективна реалізація цифрового потенціалу можлива лише за умови балансу між технологічними інноваціями та якісним управлінням ризиками й компетенціями.

Суттєво впливає на цифровізацію підприємства розвиток цифровізації в країні та світі. Рівень цифрового розвитку країни створює інституційні, технологічні та культурні передумови для трансформації бізнес-культури під-

приємства. Індикаторами середовища функціонування підприємств слугують національні цифрові рейтинги. Ступінь розвитку загально-світової цифровізації та окремих країн світу можемо оцінити за наступними рейтингами та індексами.

Рейтинг світової цифрової конкурентоздатності – IMD World Digital Competitiveness Ranking (WDCR), має на меті визначення здатності країн впроваджувати цифрові технології для забезпечення економічної конкурентоспроможності. Індекс ґрунтується на трьох складових – знання, технології та здатність країн до майбутніх інновацій. Публікується щорічно та охоплює близько 60–69 країн. Застосовується для формування стратегій цифрової трансформації та підвищення міжнародної конкурентоспроможності [10].

Глобальний індекс інновацій – Global Innovation Index (GII), спрямований на оцінку інноваційного потенціалу та результативності інноваційної діяльності країн. Він включає показники інноваційних ресурсів (інституції, людський капітал, інфраструктуру) та інноваційних результатів (технологій, знань, креативної продукції). Публікується щорічно й охоплює понад 130 країн. Використовується для аналізу національних інноваційних систем [11].

Глобальний індекс цифровізації та інтелекту – Global Digitalization and Intelligence Index (GDII) оцінює рівень цифровізації та інтеграції інтелектуальних технологій (штучний інтелект, великі дані) в економіку. Він враховує понад 40 індикаторів, серед яких розвиток цифрової інфраструктури, цифрові навички населення, впровадження штучного інтелекту та інституційна підтримка. Публікується періодично (залежно від дослідницької програми) і охоплює понад 100 країн. Застосовується для стратегічного планування цифрової економіки [12].

Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) – ICT Development Index (IDI), вимірює рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифровий розрив між країнами. Складається з трьох блоків: доступ до (ІКТ), використання ІКТ та навички, тобто практичні знання цих технологій. Охоплює приблизно 170 країн і використовується для оцінки телекомунікаційної інфраструктури та політики цифрового розвитку [13].

Індекс сітьової готовності – Networked Readiness Index (NRI) визначає рівень готовності держав до ефективного використання цифрових технологій. Індекс охоплює

62 показники, що об'єднані в чотири групи: технології, люди, управління та вплив. Публікується щорічно та охоплює понад 130 країн. Застосовується для оцінки цифрової зрілості економіки та суспільства [14].

Індекс розвитку електронного уряду – E-Government Development Index (EGDI), оцінює рівень розвитку електронного уряду. Він складається з трьох індикаторів: онлайн-послуги, телекомунікаційна інфраструктура та людський капітал. Публікується раз на два роки та охоплює понад 190 країн. Є базовим орієнтиром для реформ у сфері публічного управління [15].

Індекс місцевих он-лайн послуг – Local Online Services Index (LOSI) є складовою досліджень ООН щодо електронного урядування та вимірює рівень цифровізації послуг на муніципальному рівні. Він оцінює доступність онлайн-сервісів, відкритість даних та електронну участь громадян. Публікується раз на два роки та охоплює близько 80–100 найбільших міст світу. Використовується для розвитку стратегій smart-city та підвищення якості місцевого управління [16].

Перша десятка країн, що очолили рейтинги за перерахованими індексами відображена в таблиці 4.

Аналіз топ-10 країн за індексами цифровізації свідчить про формування стійкого ядра цифрових лідерів, до якого належать: США, Швейцарія, Сінгапур, Данія, Швеція, Фінляндія та Нідерланди. Ці країни традиційно займають високі позиції одночасно у кількох з розглянутих рейтингів. Це свідчить про системний характер цифрового розвитку, який поєднує: високий рівень інноваційності, розвинену ІКТ-інфраструктуру, активне впровадження штучного інтелекту, ефективне електронне урядування. Особливо показовим є те, що Швейцарія та США очолюють одразу декілька рейтингів, що підтверджує їх лідерство як у сфері інновацій, так і цифрової конкурентоспроможності.

На формування бізнес-культури підприємств впливають регіональні особливості цифровізації. Так Північна Європа (Данія, Фінляндія, Швеція, Естонія) демонструє стабільно високі позиції, особливо у сфері електронного урядування (EGDI) та цифрової готовності (NRI). Це підтверджує ефективність скандинавської моделі цифрової держави. Азійські економіки (Сінгапур, Південна Корея, Тайвань, Гонконг, Китай) займають провідні позиції в індексах, пов'язаних із технологіями та цифровою інфраструктурою. Це свідчить

Таблиця 4

Топ-10 країн за загальносвітовими рейтингами цифровізації

	WDCR, 2025 р.	GII, 2025 р.	GDII, 2024 р.	IDI 2025 р.	NRI, 2025 р.	EGDI, 2024 р.
1	Швейцарія	Швейцарія	США	Саудівська Аравія	США	Данія
2	США	Швеція	Сінгапур	Фінляндія	Фінляндія	Естонія
3	Сінгапур	США	Швеція	Естонія	Сінгапур	Сінгапур
4	Гонконг	Південна Корея	Фінляндія	Кувейт	Данія	Південна Корея
5	Данія	Сінгапур	Данія	Катар	Швеція	Ісландія
6	Нідерланди	Великобританія	Швейцарія	ОАЕ	Нідерланди	Саудівська Аравія
7	Канада	Фінляндія	Нідерланди	Данія	Німеччина	Великобританія
8	Швеція	Нідерланди	Китай	Сінгапур	Великобританія	Австралія
9	ОАЕ	Данія	Ірландія	Гонконг	Швейцарія	Фінляндія
10	Тайвань	Китай	Австралія	Бахрейн	Південна Корея	Нідерланди
		Україна (66 місце)		Україна (90 місце)	Україна (46 місце)	Україна (30 місце)

Джерело: сформовано на основі [10-16]

про їх орієнтацію на технологічні інновації та експорт високотехнологічної продукції. Країни Перської затоки (Саудівська Аравія, ОАЕ, Катар, Бахрейн, Кувейт) особливо сильні в індексі IDI. Це вказує на значні інвестиції в телеком-інфраструктуру, хоча їх інноваційна екосистема менш стабільна порівняно з європейськими лідерами.

Україна представлена не у всіх рейтингах. Згідно з даними таблиці, вітчизняна економіка має відносно сильні позиції в ІКТ-інфраструктурі (IDI – 30 місце), що свідчить про достатній рівень розвитку телекомунікацій та цифрового доступу. Позиція у GDII (46 місце) демонструє наявність потенціалу в цифровізації та інтеграції інтелектуальних технологій. Водночас низьке місце у GII (90 місце) вказує на проблеми з комерціалізацією інновацій, інституційною ефективністю та масштабуванням технологічних розробок. Позиція у WDCR (66 місце) свідчить про те, що цифрова конкурентоспроможність України поки що не має системного характеру та потребує структурних реформ.

Рейтинг міст за Індексом місцевих он-лайн послуг (LOSI) у 2024 році очолили: Таллінн, Мадрид, Рїад, Копенгаген, Дубай, Нью-Йорк, Стамбул, Берлін, Сеул, Сінгапур. Київ опинився на 15-му місці, що свідчить про доволі ефективно впровадження цифрових трансформацій. Що стосується інших міст України, то згідно Індексу цифровізації регіонів та громад України у 2025 р. найкращі резуль-

тати продемонстрували Львівська область (набрала 54 бали зі 100 можливих), Дніпропетровська (52 бали), Полтавська (50 балів). Згідно зазначеного рейтингу серед регіонів України спостерігається прогрес у цифровізації публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення цифрових навичок населення [17].

Для України ключовим завданням є перехід від відносно сильного інфраструктурного потенціалу до системної інноваційної моделі розвитку, що дозволить підвищити позиції у глобальних рейтингах цифрової конкурентоспроможності

Ефективність цифрових трансформацій значною мірою залежить від державної підтримки. І тут корисним буде досвід державного регулювання цифрових трансформацій країн ЄС, які займають лідируючі позиції у цифрових рейтингах.

Задля фінансування цифровізації підприємств Європейський Союз створив низку програм і фондів. Серед них Horizon Europe (2021–2027) – науково-дослідна програма з бюджетом понад 95,5 млрд євро, яка підтримує розробку інноваційних технологій, рішень штучного інтелекту та цифрових платформ. European Innovation Fund – інструмент підтримки який спеціалізується на впровадженні новітніх цифрових і «зелених» технологій у промисловості, енергетиці та транспорті. Digital Innovation Hubs (DIHs) – мережа регіональних центрів, що допомагають малим і

середнім підприємствам тестувати, впроваджувати і масштабувати цифрові рішення. Invest EU Programme – це фінансовий механізм, який спрямований на залучення приватних інвестицій у проекти цифрової інфраструктури та кібербезпеки.

Стратегічні орієнтири довгострокової політики Європейського Союзу представлені у Програмі цифрового десятиліття (EU Digital Decade Policy Programme), прийнятій у 2021 році. В ній відображено основні цілі ЄС до 2030 року серед яких: збільшення фахівців в ІТ-сфері до 20 млн. та подолання цифрового розриву в навичках; досягнення базового рівня цифрової інтенсивності 90 % МСП; використання хмарних сервісів, великих даних та штучного інтелекту 75 % підприємств; повне покриття гігабітовим інтернетом і 5G-мережею; надання усіх державних послуг в електронній формі, з повним доступом для бізнесу та громадян.

Європейський Союз сформував комплексну законодавчу базу, яка забезпечує правові основи функціонування цифрової економіки, охоплює усі ключові напрями цифрової трансформації – від регулювання платформ і даних до безпеки штучного інтелекту та захисту персональної інформації. Серед основних законодавчих актів ЄС слід виділити: Digital Markets Act (DMA), мета якого полягає у обмеженні впливу великих цифрових платформ і поширення чесної конкуренції; Digital Services Act (DSA), який спрямований на формування безпечного цифрового середовища і визначає відповідальність он-лайн послуг за контент; Data Act, що встановлює правила доступу та передачі даних між бізнесом і державою; Data Governance Act (DGA), що регламентує механізми прозорого обміну даними; AI Act – регулює штучний інтелект, визначає ризикові категорії систем AI; MiCA Regulation Регулює обіг цифрових валют і токенів у ЄС; GDPR спрямований на захист персональних даних, забезпечує конфіденційність і права користувачів.

Завдяки комплексно розробленій законодавчій базі, реалізації зазначених програм та діяльності фондів цифрова трансформація повинна стати ключовим драйвером економічного зростання Європи. Єврокомісія та OECD прогнозують, що частка цифрової економіки у ВВП ЄС зросте з 6% (2023 р.) до 11% (2030 р.). Розвиток бізнесу відбуватиметься за чотирма напрямками. Перший передбачає масове впровадження AI та Big Data у виробництво, логістику та фінанси. Прогнозу-

ється зростання використання ШІ в бізнесі з 28 % у 2023 р. до 70 % у 2030. Другий полягає у цифровізації МСП через програми Digital Innovation Hubs. Частка МСП із базовими цифровими навичками упродовж 2023-2030 рр. повинна зрости з 64% до 90%. Третій – посилення кібербезпеки та захисту даних. Інвестиції в кібербезпеку за той же період зростатимуть з 11,2 до 15,7 млрд євр. Четвертий – сталий розвиток, використання «зелених» цифрових технологій. Зазначені напрями повинні стати орієнтирами для вітчизняних підприємств в умовах інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити ряд узагальнюючих висновків щодо ролі та масштабів цифрової трансформації у сучасній бізнес-культурі. Цифрова трансформація є не просто впровадженням технологій, а фундаментальною зміною, що охоплює мега-, макро- та мікрорівні бізнесу, переосмислюючи корпоративну культуру та методи управління. Вона виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у глобальному середовищі.

Сучасна цифровізація базується на широкому спектрі інструментів – від хмарних технологій та Big Data до штучного інтелекту, блокчейну та цифрових двійників. Кожен із цих елементів дозволяє підприємствам переходити до моделі управління на основі даних (Data-driven management), що суттєво підвищує точність управлінських рішень.

Позитивний вплив трансформації проявляється в оптимізації процесів, стимулюванні інновацій та покращенні клієнтського досвіду. Водночас виявлено критичні ризики: висока вартість інвестицій, загрози кібербезпеці, опір персоналу та потенційна залежність від зовнішніх цифрових платформ.

Аналіз міжнародних рейтингів підтверджує формування ядра цифрових лідерів, серед яких США, Швейцарія, Сінгапур та країни Північної Європи. Світова цифровізація зміщується від розбудови базової інфраструктури до етапу інтелектуальної трансформації економіки. Україна демонструє сильні позиції в ІКТ-інфраструктурі (30 місце в рейтингу IDI) та цифровізації публічних послуг (проект «Дія»). Проте низькі показники в Глобальному індексі інновацій (90 місце) вказують на необхідність структурних реформ для кращої комерціалізації технологій.

Європейський Союз виступає прикладом системної державної підтримки через програми Horizon Europe та Digital Europe, орі-

ентуючись на амбітні цілі «Цифрового десятиліття 2030». Європейський Союз має чітко визначені кількісні цілі цифрового розвитку до 2030 року, що охоплюють бізнес, інфраструктуру, людський капітал і соціальний вимір цифрової економіки. Основні тенденції свідчать про інтенсивне зростання цифрової зрілості МСП, підвищення рівня цифрових

навичок населення та широке впровадження хмарних сервісів і штучного інтелекту в бізнес-процеси. Для України інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС є ключовим пріоритетом для побудови високотехнологічної економіки. У подальших дослідженнях планується розглянути пріоритетні напрями цифрової вітчизняної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іжевський П. Г., Самарічева Т. А., Кудельський В.Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4138> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Саврас І. З., Фединець Н. І. Трансформація підприємства через цифрові інновації: актуальні напрями та виклики. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2024. № 78. С. 62–69. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1621> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Радіонов Ю. Д. Сутність та стан сучасного розвитку цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5506> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Shah N., Zehri A. W., Saraih U. N., Abdelwahed N. A. A., Soomro B. A. The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy. *Kybernetes*. 2023. № 53(2), P. 620–644. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124/FULL/XML> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Kumar V., Sindhwani R., Behl A., Kaur A., Pereira V. Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. № 53(2). P. 580–599. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2023-0002/FULL/XML> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Коломоєць Є. В. Трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 73 – 80. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 185–197. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/4e029619-bed5-4c60-8e39-bf393ac270a4/content> (дата звернення: 10.03.2026).
8. Чайка Ю.М. Бізнес-культура підприємства: зміст поняття, фактори та загальноосвітні тенденції. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9176/9328> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.71> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Чорна О. А. Поглиблення інтелектуалізації підприємств у напрямі цифрової трансформації та переходу до індустрії 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 126–134. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2022/01/15-Chorna.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
10. IMD World Digital Competitiveness Ranking. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 15.03.2026).
11. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата звернення: 15.03.2026).
12. Global Digitalization and Intelligence Index. URL: <https://www.huawei.com/minisite/gdii/en/> (дата звернення: 15.03.2026).
13. ICT Development Index. URL: https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict_mdd-2025-1/ (дата звернення: 15.03.2026).
14. Networked Readiness Index. URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 15.03.2026).
15. E-Government Development Index. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html (дата звернення: 15.03.2026).
16. Local Online Services Index. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html (дата звернення: 15.03.2026).
17. Індекс цифровізації регіонів та громад України у 2025 році: дані за II квартал 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 15.03.2026).

REFERENCES:

1. Izhevskiy P. H., Samaricheva T. A. and Kudelskiy V. E. (2024) Tsyfrovi innovatsii v rozvytku maloho biznesu [Digital innovations in small business development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4138> (accessed March 10, 2026).
2. Savras I. Z. and Fedynets N. I. (2024) Transformatsiia pidpriemstva cherez tsyfrovi innovatsii: aktualni napriamy ta vyklyky [Enterprise transformation through digital innovations: current trends and challenges]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 78, pp. 62-69. Available at: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1621> (accessed March 10, 2026).
3. Radionov Yu. D. (2025) Sutnist ta stan suchasnoho rozvytku tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [The essence and state of modern development of digitalization of the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5506> (accessed March 10, 2026).
4. Shah N., Zehri A. W., Saraih U. N., Abdelwahed N. A. A. and Soomro B. A. (2024) The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy. *Kybernetes*, vol. 53, no. 1, pp. 1-25. DOI: 10.1108/K-08-2022-1111 (accessed March 15, 2026).
5. Kumar V., Sindhwani R., Behl A. and Kaur A. (2023) Sustainable digital transformation: internalizing Industry 4.0 for business model innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 36, no. 6, pp. 1421-1445. DOI: 10.1108/JEIM-04-2022-0125 (accessed March 15, 2026).
6. Kolomoiets Ye. V. (2023) Rol tsyfrovi transformatsii v pidvyshchenni konkurentospromozhnosti biznesu [The role of digital transformation in increasing business competitiveness]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 44-49. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.5.44 (accessed March 10, 2026).
7. Bryukhovetska N. Yu. and Chorna O. A. (2024) Napriamy tsyfrovizatsii ekonomiky, shcho obumovliuiut transformatsiiu upravlinnia pidpriemstvom [Directions of economy digitalization causing transformation of enterprise management]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1(75), pp. 112-118. DOI: 10.12958/1817-3772-2024-1(75)-112-118 (accessed March 10, 2026).
8. Chaika Yu. M. (2026) Biznes-kultura pidpriemstva: zmist poniattia, factory ta zahalnosvitovi tendentsii [Business culture of the enterprise: the content of the concept, factors and global trends]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.71>. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9176/9328> (accessed March 12, 2026).
9. Chorna O. A. (2022) Pohlyblennia intelektualizatsii pidpriemstv u napriami tsyfrovi transformatsii ta perekhodu do industrii 4.0 [Deepening the intellectualization of enterprises in the direction of digital transformation and the transition to industry 4.0]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1(67), pp. 126-134. Available at: <https://www.evd-journal.org/download/2022/01/15-Chorna.pdf> (accessed March 10, 2026).
10. IMD World Digital Competitiveness Ranking (2024). Available at: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (accessed March 15, 2026).
11. Global Innovation Index (2025). WIPO. Available at: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (accessed March 15, 2026).
12. Global Digitalization and Intelligence Index (2025). Huawei. Available at: <https://www.huawei.com/minisite/gdii/en/> (accessed March 15, 2026).
13. ICT Development Index (2025). ITU. Available at: https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict_mdd-2025-1/ (accessed March 15, 2026).
14. Networked Readiness Index (2024). Portulans Institute. Available at: <https://networkreadinessindex.org/> (accessed March 15, 2026).
15. E-Government Development Index (2025). UN / OECD. Available at: <https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025> (accessed March 15, 2026).
16. Local Online Services Index (2025). OECD. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html (accessed March 15, 2026).
17. Indeks tsyfrovizatsii rehioniv ta hromad Ukrainy u 2025 rotsi: dani za II kvartal 2025 roku [Index of digitalization of regions and communities of Ukraine in 2025: data for the second quarter of 2025]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku> (accessed March 15, 2026).

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 14.04.2026