

СУТНІСТЬ ДЕФІНІЦІЇ «ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ»
В КОНТЕКСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИTHE ESSENCE OF THE DEFINITION OF "DIGITAL TRANSFORMATION"
IN THE CONTEXT OF UKRAINIAN ECONOMIC ENTITIES

В роботі розглянуто різні підходи до визначення цифрової трансформації та проаналізовано особливості цього явища для українських підприємств. Зазначено, що цифрова трансформація містить у собі більше, ніж просто цифровізацію операцій. Обґрунтовано, що для вітчизняних суб'єктів господарювання цифрова трансформація є питанням виживання та розвитку в умовах турбулентності і її успіх залежить від рівня державної підтримки. Запропоновано власне визначення цифрової трансформації, під якою слід розуміти комплексний процес докорінного перетворення бізнес-моделі, операційних процесів та організаційної культури підприємства шляхом наскрізної інтеграції цифрових технологій, що здійснюється в стратегічно спланований спосіб з метою створення нових ціннісних пропозицій, підвищення ефективності та забезпечення адаптивності бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища. Практична цінність авторських напрацювань дозволяє визначити сутнісні характеристики поняття «цифрова трансформація» з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища та узгодження з кращими світовими практиками.

Ключові слова: цифрова трансформація; суб'єкти господарювання; управлінські процеси; цифрова економіка, цифровізація.

Digitalization has now covered all spheres of human life. It is associated with a complete transformation of human thinking and its functioning. In the business environment, digital transformation is associated with the active use of digital technologies, which allow you to quickly adapt to changes in the external environment and bring your internal development potential into line with this. All this makes the issue of studying the essence and content of the definition of digital transformation in modern business conditions relevant. The article aims to analyze existing definitions of the concept of "digital transformation" and reveal its essence in the context of Ukrainian business entities, regardless of industry specialization. To achieve the goal, the work uses the methods of system analysis and generalization, comparative analysis, structuring, and induction. Therefore, the work considers various approaches to defining digital transformation and analyzes the features of this phenomenon for Ukrainian enterprises. It is determined that the existing definitions of each other. Foreign sources emphasize the technological evolution of business models and processes, and Ukrainian sources emphasize the need for stakeholder partnership, changes in the management paradigm, and consideration of national conditions. It is noted that digital transformation involves more than just the digitalization of operations. It is substantiated that for domestic business entities, digital transformation is a matter of survival and development in turbulent conditions, and its success depends on the level of state support. The author proposes his definition of digital transformation, which should be understood as a complex process of radical transformation of the business model, operational processes, and organizational culture of the enterprise through end-to-end integration of digital technologies, which is carried out in a strategically planned manner to create new value propositions, increase efficiency, and ensure business adaptability to dynamic changes in the external environment. The practical value of the author's work allows us to determine the essential characteristics of the concept of "digital transformation" by considering the specifics of the Ukrainian business environment and coordinating with best international practices.

Keywords: digital transformation; business entities; management processes; digital economy, digitalization.

УДК 338.4:004.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-50>

Пустовіт А.П.¹

аспірант,

Сумський педагогічний університет
імені А.С. Макаренка

Pustovit Andriy

Sumy State Pedagogical University
named after A.S. Makarenko

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким проникненням цифрових технологій у всі сфери діяльності. Цифрова трансформація бізнесу розглядається як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та адаптивності компаній до змін зовнішнього середовища. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), вплив цифрових технологій і даних на існуючу та нову діяльність набуває глобального масштабу, що вимагає від підприємств швидко адаптуватися до нових умов [1]. Сучасні технології кардинально змінюють способи управління, виробництва, збуту та взаємодії з клієнтами, що дозволяє суб'єктам господарювання

оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та створювати нові джерела доходу.

В Україні актуальність цифрової трансформації особливо зросла в останні роки. З одного боку, держава реалізує масштабні проекти цифровізації (засновано Міністерство цифрової трансформації, запроваджено додаток «Дія» тощо), що сприяють модернізації управлінських та виробничих процесів. З іншого боку, глобальні ринкові тенденції, зростання конкуренції та фінансово-економічні виклики, зокрема повномасштабна війна, підштовхують бізнес до впровадження цифрових технологій. Незалежно від галузевої приналежності, будь-який суб'єкт господарювання – від малого бізнесу до великих корпорацій – стикається

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8804-1316>

із завданням трансформувати традиційні процеси в цифрові. Однак поняття «цифрова трансформація» трактують по-різному, що ускладнює порівняння результатів та розробку ефективних стратегій цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сьогодні питання цифрової трансформації все більше привертає увагу вітчизняних науковців. Відтак, Бугріменко Р.М. та Смірнова П.В. [1] зосереджують увагу на визначенні впливу цифрової трансформації на господарську діяльність підприємства. Нікітін Ю.О. та Кульчицький О.І. [2] приділяють увагу визначенню таких категорій як цифровий бізнес, цифрове підприємство та цифрова трансформація. Федоров М. [3] розглядає сутність та зміст цифрової трансформації та її актуальність в сучасних умовах господарювання. В своїй роботі [4] Щупаківський Р.В. узагальнює сутнісно-змістовні характеристики цифрової трансформації. Крім того процеси цифрових змін задекларовані в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України [5], а також в Організації економічного співробітництва та розвитку [6]. Однак не дивлячись на чималий інтерес до процесу цифрової трансформації і досі відсутній єдиний підхід до її трактування.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз існуючих дефініцій поняття «цифрова трансформація» та розкриття його сутності в контексті суб'єктів господарювання України, незалежно від галузевої спеціалізації. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- узагальнити основні підходи до визначення цифрової трансформації у науковій літературі та бізнес-практиці (на основі українських і зарубіжних джерел);
- аналіз спільних і відмінних елементів різних дефініцій;
- виділення специфіки цифрової трансформації в управлінні підприємствами;
- сформулювати власну дефініцію поняття з фокусом на реалії українських підприємств та обґрунтувати вибір її ключових елементів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Цифрова трансформація як науково-практичний термін з'явилася на перетині галузей управління, інформаційних технологій та економіки. Через міждисциплінарний характер поняття у літературі існує чимало визначень, запропонованих різними авторами – від науковців до консалтингових компаній та ІТ-корпорацій. Розглянемо кілька впливових дефініцій, аби виділити спільне і відмінне в підходах.

Поняття «цифрова трансформація» (англ. digital transformation) тісно пов'язане з термінами «оцифрування» (digitization) та «цифровізація» (digitalization). В українському офіційному

дискурсі цифровізація розглядається як інструмент досягнення цифрової трансформації. Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України, «цифровізація» визначається як насичення фізичного світу цифровими пристроями та налагодження обміну даними між ними, що створює кібер-фізичний простір; основна її мета – досягнення цифрової трансформації існуючих галузей економіки та перетворення сфер життєдіяльності на більш ефективні та сучасні [4]. Таким чином, на державному рівні цифрова трансформація розуміється як цільовий результат глибокої цифровізації.

У науковій та бізнес-літературі існує декілька підходів до визначення цифрової трансформації. Наведемо приклади дефініцій від зарубіжних і українських авторів та організацій (Табл. 1).

Як видно з таблиці 1, спільними рисами різних дефініцій є комплексність змін та фокус на створенні нової якості бізнесу завдяки цифровим технологіям. Зарубіжні експерти часто наголошують на безперервній еволюції бізнес-моделі під впливом технологій або прискореному трансформуванні процесів і компетенцій для використання можливостей цифрової ери [6]. Натомість українські дослідники додають акцент на організаційних аспектах: так, Нікітін Ю.О. і Кульчицький О.І. [2] підкреслюють роль стратегічного партнерства стейкхолдерів та необхідність оцінювання цифрової зрілості підприємства. У стратегічному баченні «Україна 2030Е» цифрова трансформація пов'язується із досягненням соціально-економічних цілей через докорінну зміну способів створення цінності. Варто також відмітити, що цифрова трансформація відрізняється від простої автоматизації чи впровадження окремих ІТ-рішень.

В роботі [9] зазначається, що це не стільки про технології, скільки про радикальні зміни бізнесу, управлінських підходів та культури під впливом технологій. Зокрема, для успішної трансформації організація має змінити мислення керівництва і корпоративну культуру, заохочувати інновації та нові бізнес-моделі, переосмислювати взаємовідносини з клієнтами і партнерами. Іншими словами, цифрова трансформація охоплює і «тверді» аспекти (технології, дані, процеси), і «м'які» аспекти (стратегію, структуру, людський фактор).

Український бізнес відіграє важливу роль у цифровій трансформації національної економіки, поступово підвищуючи її інноваційність та стійкість. За оцінками експертів, активне впровадження цифрових технологій в реальному секторі та суспільстві є одним з базових компонентів державної політики цифровізації [10]. Урядові стратегії, наприклад, Україна 2030Е задають рамки, однак без участі приватного сектора досягти цифрової економіки неможливо. Українські компанії, зі свого боку, дедалі більше інтегрують цифрові рішення

Підходи до визначення терміну «цифрова трансформація»

Джерело / Автор / Рік	Визначення терміну «цифрова трансформація»	Ключові акценти дефініції
ОЕСР (2019) [5]	«Цифрова трансформація – це вплив цифрових технологій та даних і їх використання на існуючу та нову діяльність»	Підкреслює макрорівень: вплив технологій на всі види діяльності (економіки, суспільства)
«Україна 2030Е» (2018) (стратегічний документ Українського інституту майбутнього) [4]	«Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Це призводить до кардинальних змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони створюють цінність для себе, працівників, клієнтів і партнерів, досягаючи економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю»	Акцент на всебічній інтеграції цифрових технологій для досягнення як економічних, так і соціальних цілей; орієнтація на кардинальні зміни в діяльності організацій
Deloitte Digital (2019) [6]	«Це процес перетворення на «цифрове підприємство» – організацію, яка використовує технології для безперервної еволюції всіх аспектів своєї бізнес-моделі (продуктів/послуг, взаємодії з клієнтами, операцій)»	Акцент на безперервній еволюції бізнес-моделі через інтеграцію сучасних технологій; спрямованість на оновлення всіх бізнес-процесів
McKinsey (2020) [7]	«Digital transformation – це перепроєктування організації з метою створення цінності шляхом постійного масштабного впровадження технологій. Чітка стратегія цифрової трансформації, сфокусована на конкретних сферах та підкріплена набором специфічних можливостей, є критично важливою, щоб організації не лише конкурували, а й виживали».	Наголос на організаційній зміні і створенні нової цінності; потреба в чіткій стратегії та розвитку компетенцій для довгострокової адаптації
Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. (2019) [2]	«Це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій і сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасному розвитку відповідного програмного забезпечення й оцінки рівня цифрової зрілості підприємства»	Наголос на партнерстві всіх зацікавлених сторін, розвитку програмного забезпечення та оцінці цифрової зрілості як основних умов переходу до цифрових методів діяльності
IBM (2025) [8]	«Цифрова трансформація – це бізнес-стратегія, що включає впровадження цифрових технологій у всі сфери організації, з оцінкою та модернізацією процесів, продуктів, операцій та взаємодії, щоб забезпечити постійні, швидкі та клієнтоорієнтовані інновації»	Охоплює всі аспекти організації; націлена на безперервні інновації, орієнтовані на клієнта

Джерело: сформовано автором

у бізнес-процеси, що формує нові моделі створення вартості та прискорює економічний розвиток.

Станом на середину 2020-х років більшість вітчизняних підприємств вже усвідомили необхідність цифрової трансформації. Згідно з дослідженням KPMG та Forbes Ukraine «Чемпіони диджиталізації 2024», 99% українських компаній включили цифровізацію до своїх довгострокових бізнес-стратегій (рис. 1) [11]. Це свідчить, що цифрова трансформація стала невід'ємною частиною стратегічного планування бізнесу в Україні. Приблизно 96% підприємств вже відстежують ефективність впроваджених цифрових технологій, прагнучи отримати конкретні результати від інвестицій. Основні цілі, які бізнес хоче досягти завдяки цифровим рішенням – це зменшення операційних витрат та покращення клієнтського досвіду. Така орієнтованість на практичний результат узгоджується із глобальними трендами, де підвищення ефективності та цінності для клієнта є ключовими драйверами трансформації.

Як ілюструє рис. 1, українські підприємства масово впроваджують різні аспекти цифрової

трансформації. Зокрема, значна частка компаній вже перейшла до використання сучасних технологій у повсякденній діяльності: понад 70% активно застосовують хмарні сервіси та платформи для підвищення гнучкості і співпраці. Близько 94% підприємств планують впровадження рішень штучного інтелекту, розглядаючи AI як одну з пріоритетних технологій розвитку. Також в тренді – широке використання аналітичних інструментів та автоматизація бізнес-процесів, що стали основними драйверами цифрової трансформації в Україні [12]. Для приблизно 88% великих і середніх компаній головним мотиватором впровадження сучасних технологій є оптимізація витрат, тоді як малий бізнес більше зосереджується на створенні умов для ефективною віддаленої роботи (що особливо актуально в умовах криз і воєнних загроз).

Варто відзначити й галузеві особливості цифрової трансформації. За згаданим дослідженням, найбільш активно «оцифровуються» компанії сфери послуг – у десятці лідерів 8 із 10 компаній належать до секторів сервісу, і лише 2 – до виробничих галузей. Середні показники індексу



Рис. 1. Показники впровадження цифрової трансформації серед українських компаній

Джерело: за даними дослідження «Чемпіони диджиталізації 2024» [11]

цифровізації сервісних компаній приблизно на 13% вищі, ніж у промислових. Найвищий рівень цифрової зрілості демонструють ІТ та телеком, а також компанії у будівництві, нафто-газовому секторі та торгівлі; натомість аутсайдерами за цим індексом є енергетичні та фармацевтичні підприємства. Це свідчить, що галузі, де конкуренція і динаміка ринку вищі, швидше впроваджують цифрові інновації, тоді як більш консервативні сфери дещо відстають.

Українські підприємства стикаються з низкою викликів на шляху цифрової трансформації. Однією з головних перешкод є кадровий дефіцит ІТ-фахівців – майже половина компаній (49%) відзначають брак кваліфікованих кадрів як серйозну проблему при впровадженні інновацій. Іншим стримуючим фактором є невизначеність щодо окупності інвестицій: 46% бізнесів занепокоєні труднощами з прогнозуванням економічного ефекту від нових технологій. В умовах обмежених ресурсів і ризиків це може уповільнювати реалізацію цифрових проектів. Водночас, слід підкреслити, що зовнішні обставини останніх років стали потужним каталізатором цифровізації. Зокрема, війна в Україні змусила бізнес значно швидше адаптуватися – 63% компаній заявили, що прискорили цифрову трансформацію саме для реагування на нові виклики воєнного часу. Пошкодження інфраструктури, масовий перехід на дистанційну роботу, потреба в підвищенні стійкості систем – все це

стимулювало підприємства активніше впроваджувати цифрові рішення задля виживання і розвитку в кризових умовах. Як результат, навіть консервативні організації були змушені швидше рухатися в бік цифрового бізнесу.

Додатковим стимулом є приклади успішних цифрових проектів в Україні. Окремі великі компанії вже інвестують значні кошти у цифрову трансформацію. Наприклад, у банківському секторі Sense Bank витратив на цифрові ініціативи 1,5 млрд грн лише протягом 2024 року, тоді як агропромислова компанія МХП та банк ПУМБ інвестували понад 900 млн грн кожен [13]. Державний ПриватБанк сформував найбільшу ІТ-команду (понад 2000 фахівців) та спільно з іншими лідерами здійснив один із наймасштабніших проектів – міграцію даних у хмарні сховища. Прибутковість таких інвестицій проявляється у зростанні ефективності: фінансові установи, зокрема, тепер спрямовують до 20% свого річного доходу на цифровізацію, що є найвищим показником серед галузей [12]. Ці факти підтверджують, що бізнес в Україні розглядає цифрову трансформацію як ключ до підвищення конкурентоспроможності та готовий вкладати ресурси в цифровий розвиток.

В Україні створюється сприятливе середовище для цифрової трансформації підприємств завдяки активній позиції держави. З 2019 року функціонує спеціалізоване Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра), головною метою якого

є цифровізація всіх сфер – від державних послуг до бізнесу. Уряд впроваджує низку ініціатив, що опосередковано чи прямо підтримують цифрову трансформацію компаній. Так, у січні 2022 року запущено правовий режим «Дія.City» – спеціальну податково-правову екосистему для IT-індустрії, яка покликана стимулювати розвиток технологічного бізнесу в Україні, надаючи йому вигідні умови для масштабування та інновацій. Паралельно діє портал «Дія.Бізнес», де підприємці можуть отримати консультації та доступ до цифрових сервісів для ведення бізнесу [13].

Саме Міністерство цифрової трансформації неодноразово наголошувало, що оцифровування – це пріоритет не лише для державного сектору, а й для комерційного. Віце-прем'єр-міністр – Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров М. під час форуму «Україна 30. Цифровізація» у 2021 році заявив: «Цифрова трансформація – це те, що сьогодні виділяє нас у світі. Ми будемо цифрову державу – державу-сервіс без бюрократії, черг та корупції». Хоч ця заява стосується передусім трансформації державних послуг, її меседж відображає загальну позицію влади: цифровізація у всіх сферах – визначальний шлях розвитку України. Для координації цих процесів Мінцифра запровадила інституцію CDO (Chief Digital Transformation Officer) – заступників з цифрової трансформації у кожному міністерстві, обласній адміністрації та навіть у багатьох громадах [3]. Такий підхід стимулює інтеграцію цифрових технологій на різних рівнях управління і створює приклади для бізнес-середовища. Крім того, законодавчі кроки на кшталт режиму «paperless» (безпаперовий документообіг) забезпечують необхідну інфраструктуру для цифрової взаємодії бізнесу та держави [3]. Таким чином, регуляторне середовище в Україні нині радше сприяє цифровій трансформації підприємств, підтримуючи її як пріоритетний напрям модернізації економіки.

Проаналізувавши наявні підходи, можна виокремити кілька ключових компонентів поняття «цифрова трансформація»:

1. інтеграція цифрових технологій у всі основні процеси та бізнес-моделі підприємства;
2. фундаментальні організаційні зміни, що супроводжують впровадження технологій (зміна структури, культури, підходів до управління);
3. орієнтація на створення нової цінності – покращення продуктів і послуг, підвищення ефективності, кращий досвід для клієнтів та партнерів;
4. адаптивність і інноваційність – здатність компанії швидко еволюціонувати під впливом технологічних змін;
5. стратегічний характер – трансформація відбувається цілеспрямовано, за підтримки керівництва і з урахуванням довгострокових цілей підприємства;

6. в українському контексті варто врахувати ще взаємодію із зовнішнім середовищем – підтримку держави, запити цифрового суспільства та виклики ринкового середовища (як-от війна), які стимулюють або модифікують хід трансформації.

З урахуванням зазначених елементів пропонуємо наступну дефініцію: цифрова трансформація суб'єкта господарювання – це комплексний процес докорінного перетворення бізнес-моделі, операційних процесів та організаційної культури підприємства шляхом наскрізної інтеграції цифрових технологій, що здійснюється в стратегічно спланований спосіб з метою створення нових ціннісних пропозицій, підвищення ефективності та забезпечення адаптивності бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища.

У цьому визначенні наголошено на кількох аспектах. По-перше, «комплексний процес докорінного перетворення» вказує, що йдеться не про одиничні інновації, а про всеохопні зміни, які впливають на усі сторони діяльності підприємства. По-друге, згадка бізнес-моделі, процесів і культури конкретизує, що трансформація стосується і того, що робить компанія (продукти/послуги, модель отримання доходів), і як вона це робить (процеси, структури), і чому/для кого вона це робить (цінності, клієнтоорієнтованість, корпоративна культура). Включення «наскрізної інтеграції цифрових технологій» підкреслює роль сучасних IT – від аналітики та штучного інтелекту до хмарних платформ і IoT – як інструментальної основи цих змін. Важливо, що інтеграція носить саме наскрізний характер, тобто охоплює усі підрозділи і функції, а не ізольовані проекти. Акцент «у стратегічно спланований спосіб» означає, що трансформація повинна підтримуватися найвищим керівництвом і бути вписаною в довгострокову стратегію розвитку, а не відбуватися хаотично. Це узгоджується з тим, що 99% українських компаній наразі включають цифровізацію до своїх стратегій [5]. Нарешті, у визначенні сформульовано три ключові цілі трансформації: створення нових ціннісних пропозицій (наприклад, вихід на нові ринки, впровадження інноваційних послуг для клієнтів), підвищення ефективності (через автоматизацію, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності) та забезпечення адаптивності (гнучкості бізнесу до змін, стійкості до криз). Ці цілі відображають як практичні вигоди (ефективність, нові доходи), так і стратегічну необхідність (виживання та розвиток у мінливому середовищі). Саме досягнення зазначених результатів відрізняє глибинну цифрову трансформацію від просто впровадження IT-новінок заради моди. Таким чином, запропоноване визначення охоплює сутнісні характеристики поняття «цифрова трансформація» з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища та узгоджується з кращими практиками, описаними в літературі.

Висновки. У ході дослідження було розглянуто різні підходи до визначення цифрової трансформації та проаналізовано особливості цього явища для українських підприємств. Основні висновки можна сформулювати таким чином:

- Множинність підходів до дефініції. Існуючі визначення цифрової трансформації, запропоновані науковцями і практиками, доповнюють одне одного. Зарубіжні джерела акцентують на технологічній еволюції бізнес-моделей та процесів, тоді як українські – на необхідності партнерства стейкхолдерів, змінах управлінської парадигми і врахуванні національних умов. Втім, спільним є розуміння цифрової трансформації як глибинного, всеосяжного перетворення бізнесу завдяки цифровим технологіям.

- Відмінність від цифровізації. Цифрова трансформація містить у собі більше, ніж просто цифровізацію операцій. Якщо цифровізація – це впровадження ІТ-інструментів у існуючі процеси, то трансформація передбачає якісно новий стан бізнесу, появу нових моделей діяльності та ринкової поведінки. Цей процес є наступним етапом після оцифрування та цифровізації і веде до суттєвого підвищення ефективності та інноваційності компанії.

- Український контекст. Для підприємств України цифрова трансформація є не лише даниною глобальному тренду, а й питанням виживання і розвитку в умовах турбулентності. Досвід останніх років (пандемія, військові дії) продемонстрував, що компанії з вищим рівнем цифрової зрілості виявилися більш стійкими та гнучкими до шоків. Український бізнес масово включив цифровізацію до своїх стратегій (майже 100% компаній) і активно інвестує в сучасні технології (середній індекс цифровізації – приблизно 56 зі 100) [5]. Водночас на заваді повній реалізації потенціалу трансформації стоять брак фахівців та обмеженість ресурсів, що потребує спільних зусиль бізнес-спільноти, освіти і держави для вирішення.

- Роль держави. Успіх цифрової трансформації підприємств значною мірою підтримується державним сприянням. Політика України у сфері цифровізації (створення Мінцифри, запуск ініціатив на кшталт «Дія» та «Дія.City», законодавче забезпечення безпаперових процесів тощо) формує сприятливі умови та інфраструктуру для бізнесу. Офіційна риторика (наприклад, виступи М. Федорова) чітко вказує на пріоритетність побудови «цифрової держави» та цифрової економіки, що резонує з інтересами бізнес-середовища. Така синергія державних і приватних зусиль прискорює загальну цифрову трансформацію країни.

- Авторське визначення та значення. На основі проведеного аналізу було запропоновано власне визначення поняття «цифрова трансформація» для суб'єктів господарювання. Це визначення

охоплює технологічні, процесні та організаційно-культурні аспекти трансформації, підкреслюючи стратегічну цілеспрямованість та орієнтацію на створення нових цінностей і підвищення стійкості бізнесу. Теоретична значущість цього результату полягає в уточненні категорійного апарату цифрової економіки, що сприяє подальшим науковим дослідженням феномену цифрової трансформації. Практична цінність – у тому, що чітке розуміння сутності цифрової трансформації допоможе керівникам українських підприємств усвідомлено планувати і реалізовувати цифрові стратегії. Визначення ключових елементів трансформації може служити своєрідною «дорожньою картою» для бізнесу: від технологічної модернізації до зміни культури й моделей взаємодії з клієнтами.

На завершення слід зазначити, що цифрова трансформація – це не одноразова акція, а безперервний процес. Середовище технологій і ринку постійно змінюється, отже підприємства мають бути готові до невинного навчання, експериментування та адаптації. Ті суб'єкти господарювання України, які зуміють ефективно трансформуватися цифрово, отримують суттєві переваги: підвищать свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках, зможуть швидше відновитися після потрясінь та сприятимуть розвитку національної економіки в цілому. Натомість компанії, що ігноруватимуть цифрові тенденції, ризикують втратити позиції у світі, який дедалі більше визначається принципом «цифрове понад усе».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 80–88. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-29.
2. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4, Т. 3. С. 11–24.
3. Федоров М. Цифрова трансформація – це те, що сьогодні виділяє нас у світі. URL: <https://surl.li/vpkurj> (дата звернення 01.03.2025).
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.01.2025).
5. OECD. Digital transformation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital.html#:~:text=Digital%20,accelerating%20worldwide%2C%20affecting%20all> (дата звернення: 01.03.2025).
6. Deloitte Digital. Digital transformation: A PRIMER. URL: <https://www.wired.com/brandlab/2019/10/deloitte-digital-transformation-a-primer/#:~:text=Digital%20transformation%20defined> (дата звернення: 22.01.2025).

7. McKinsey & Company. What is digital transformation? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation#:~:text=Digital%20transformation%20is,of%20their%20careers> (дата звернення: 22.01.2025).

8. IBM. What Is Digital Transformation? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation> (дата звернення: 22.01.2025).

9. Щупаківський Р.В. Сучасні виклики цифрової трансформації та їх вплив на конкурентоспроможності національних економік. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №5. Том 2. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-31](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-31)

10. KPMG Ukraine. Хто задає темп в диджиталізації українського бізнесу URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 08.02.2025).

11. Fintech Insider. Дослідження KPMG та Forbes Ukraine показало рівень цифровізації українського бізнесу. URL: <https://fintechinsider.com.ua/doslidzhennya-kpmg-ta-forbes-ukraine-pokazalo-riven-cyfrovizaciyi-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 10.03.2025).

12. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Fh9eBAAQBAJ&pg=PA23&hl=ru&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 10.03.2025).

13. Портал «Дія.Бізнес». Про проєкт. URL: <https://business.diia.gov.ua/about> (дата звернення: 10.03.2025).

REFERENCES:

1. Bugrimenko R.M., Smirnova P.V. (2024) Vplyv rozvytku tsyfrovoyi transformatsii na diialnist pidpriemstva [The impact of digital transformation development on enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 59, pp. 80–88. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-29.

2. Nikitin Yu.O., Kulchytskyi O.I. (2019) Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyy biznes, tsyfrove pidpriemstvo, tsyfrova transformatsiia [Digital paradigm as a basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 4, t. 3, pp. 11–24.

3. Fedorov M. Tsyfrova transformatsiia – tse te, shcho sohodni vydiliae nas u sviti [Digital transformation is what sets us apart in the world today]. Available at: <https://surl.li/vpkurj> (accessed March 01, 2025)

4. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 sichnia

2018 r. № 67-r [On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 No. 67-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (accessed January 22, 2025).

5. OECD. Digital transformation/ Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/digital.html#:~:text=Digital%20accelerating%20worldwide%2C%20affecting%20all> (accessed March 01, 2025).

6. Deloitte Digital. Digital transformation: A PRIMER. Available at: <https://www.wired.com/brandlab/2019/10/deloitte-digital-transformation-a-primer/#:~:text=Digital%20transformation%20defined> (accessed January 22, 2025).

7. McKinsey & Company. What is digital transformation? Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation#:~:text=Digital%20transformation%20is,of%20their%20careers> (accessed January 22, 2025).

8. IBM. What Is Digital Transformation? Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation> (accessed January 22, 2025).

9. Shchupakivskyi R.V. (2021) Suchasni vyklyky tsyfrovoyi transformatsii ta yikh vplyv na konkurentospro-mozhnosti natsionalnykh ekonomik [Modern challenges of digital transformation and their impact on the competitiveness of national economies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 5, chapter 2. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-31](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-31)

10. KPMG Ukraine. Khto zadaie temp v dydzhytalizatsii ukrainskoho biznesu [Who sets the pace in the digitalization of Ukrainian business?]. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (accessed February 08, 2025).

11. Fintech Insider. Doslidzhennia KPMG ta Forbes Ukraine pokazalo riven tsyfrovizatsii ukrainskoho biznesu [KPMG and Forbes Ukraine study shows the level of digitalization of Ukrainian business]. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/doslidzhennya-kpmg-ta-forbes-ukraine-pokazalo-riven-cyfrovizaciyi-ukrayinskogo-biznesu/> (accessed March 10, 2025).

12. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Available at: https://books.google.com.ua/books?id=Fh9eBAAQBAJ&pg=PA23&hl=ru&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (accessed March 10, 2025).

13. Portal "Diia.Biznes". Pro proiekt [Portal "Diya.Business". About the project]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/about> (accessed March 10, 2025).