

УДК 338.2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Наталія Шведа

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-0278-3243

Резюме. Присвячено дослідженню впливу діджиталізації та діджитал трансформації на формування стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу. Здійснено аналіз наукової літератури на предмет підходів до тлумачення таких термінів, як «діджиталізація», «діджитал трансформація». Зокрема визначено, що діджиталізацію слід розглядати як етап на шляху до діджитал трансформації. Тоді як діджитал трансформація – це зміна форми діяльності, формування нових бізнес-моделей та оптимізація бізнес-процесів. Сформульовано основні принципи діджитал трансформації бізнесу, до яких віднесено: клієнтоорієнтованість, інноваційність, гнучкість та адаптивність, інтеграція та співпраця. Розглянуто приклади успішної діджиталізації українських компаній, таких, як: «ПриватБанк», «Київстар», «Нова пошта», «Prozorro», «Monobank». Також, з метою визначення інструментів формування лідерських позицій в умовах динамічного глобального ринкового середовища, здійснено огляд рейтингу світових компаній за рівнем капіталізації, проведено аналіз основних складових успіху таких компаній, як Microsoft Corp, Apple Inc, Nvidia Corporation, Alphabet Inc-A, Amazon Com Inc, Saudi Aramco, Meta Platforms, Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, Berkshire Hathaway Inc, Eli Lilly and Company. На підставі проведеного аналізу систематизовано основні напрями формування конкурентних переваг бізнесу в умовах глобальної діджитал трансформації та мінливого висококонкурентного ринкового середовища. Визначено основні переваги діджитал трансформації для вітчизняного бізнесу, що розвивається в умовах повномасштабної війни. Звернено увагу на той факт, що попри значні переваги діджитал трансформація, як і будь-які нововведення, ставить перед бізнесом нові виклики. Досліджено вплив діджиталізації на визначення стратегічних напрямів розвитку, менеджменту та фінансово-господарської діяльності компанії. Розглянуто основні сфери та алгоритм діджитал трансформації українського бізнесу. Акцентовано увагу на тому, що діджитал трансформацію слід розглядати як фундаментальний чинник зміни підходів до формування стратегії розвитку бізнесу, зміну управлінських парадигм, перехід від традиційних бізнес-моделей до динамічних екосистем та прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Ключові слова: бізнес, діджиталізація, діджитал трансформація, інновації.

Отримано 05.09.2025

UDC 338.2

FORMING A BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Nataliia Shveda

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article is devoted to the investigation of the impact of digitalization and digital transformation on strategic priorities for business development. An analysis of the scientific literature was carried out on approaches to the interpretation of such terms as «digitalization», «digital transformation». In particular, it was determined that digitalization should be considered as a stage on the way to digital transformation. Digital transformation is a change in the form of activity, the formation of new business models, and the optimization of business processes. The main principles of digital business transformation are formulated, which include: customer orientation, innovation, flexibility and adaptability, integration, and cooperation. The article investigates examples of successful digitalization of Ukrainian companies, such as «PrivatBank», «Kyivstar», «Nova poshta», «Prozorro», and «Monobank». Also, in order to determine the tools for forming leadership positions in the conditions of a dynamic global market environment. It was reviewed the capitalization level rating

of global companies, and the main components of the success of such companies as Microsoft Corp, Apple Inc, Nvidia Corporation, Alphabet Inc-A, Amazon Com Inc, Saudi Aramco, Meta Platforms were carried out, Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, Berkshire Hathaway Inc, Eli Lilly and Company. On the basis of the analysis, the main directions of the formation of competitive advantages of businesses in the conditions of global digital transformation and a changing, highly competitive market environment are systematized. The main advantages of digital transformation for domestic business development in the conditions of a full-scale war are determined. It was based on the fact that, despite the significant advantages of digital transformation, like innovations, it had some new challenges for business. The influence of digitalization on the determination of strategic directions of development, management, financial, and economic activity of companies was researched. The main areas and algorithms of digital transformation of the Ukrainian business are considered. The study focuses on the fact that digital transformation should be considered a fundamental factor in changing approaches to the formation of business development strategy, changing management paradigms, moving from traditional business models to dynamic ecosystems, and making management decisions in real time.

Key words: business, digitalization, digital transformation, innovation.

Received 05.09.2025

Постановка проблеми. Під впливом діджитал технологій бізнес та в цілому економіка України, світова економіка трансформуються, набувають нових пріоритетів, що змінює фундаментальні засади функціонування. Діджитал технології детермінують трансформацію підходів до традиційних моделей управління, змінюють інструментарій управління, оцінювання результативності, якості управлінських рішень як на оперативному, так і стратегічному рівнях. У сучасних мінливих ринкових мовах, напруженої конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на світових ринках, технологічної турбулентності визначальним чинником успішного розвитку бізнесу є здатність швидкої адаптації до діджитал інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування стратегії розвитку бізнесу в умовах діджитал трансформації набуває все більшої популярності в наукових працях вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків. Дослідження сутності таких понять, як діджиталізація, діджитал інструменти, діджитал технології, діджитал трансформація відображено в наукових працях Г. Дергачова, Я. Колешня [4], Б. Тетерятник [15], Н. Негропonte [24]. Основні напрями діджитал трансформації та її вплив на діяльність підприємств досліджували А. Боренков [1], Р. Бугріменко, П. Смірнова [2]. І. Височин, О. Жук. [3], Н. Євтушенко, Д. Стеценко [6], А. Смалюк, О. Кондрат [14] та Б. Тетерятник [15]. Вони приділили значну увагу дослідженню впливу діджиталізації на систему управління ефективністю діяльності підприємств.

Попри значний науковий доробок питання адаптації та розвитку бізнесу в умовах діджитал трансформації залишається актуальним у зв'язку з постійним розвитком діджитал інструментів та діджитал технологій, а також значною турбулентністю як національного, так і глобального ринків.

Метою дослідження є визначення впливу діджиталізації та діджитал трансформації на розвиток бізнесу та принципів формування ефективної стратегії розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням досвіду лідерів ринку.

Постановка завдання. Основними завданнями визначено: огляд підходів у науковій літературі до тлумачення термінів «діджиталізація» та «діджитал трансформація»; дослідження основних інструментів формування конкурентних переваг бізнесу в умовах динамічного розвитку діджитал інструментів та діджитал технологій з урахуванням досвіду провідних компаній як на національному, так і на глобальному ринках; визначення основних переваг та викликів діджитал трансформації бізнесу українських підприємств в умовах повномасштабної війни; систематизація основних принципів діджитал трансформації бізнесу; визначення основних сфер та орієнтовного алгоритму діджитал трансформації бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Для сучасної економіки характерна глибока діджитальна трансформація, яка має фундаментальний вплив як на діяльність господарюючих суб'єктів, суспільства, так і держави в цілому. Термін «діджиталізація» («digitalization», англ.) перекладається як оцифрування, цифровізація або ж приведення до цифрової форми [15]. Провідна міжнародна дослідницька і консалтингова компанія у сфері інформаційних технологій Gartner подає наступне тлумачення терміну «діджиталізація»: «це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделей та створення нових можливостей для отримання прибутку» [18]. Вперше в наукових колах термін «діджитальна економіка» (digital economy) введено ще у 1995 р. американським науковцем Н. Негропonte [24].

На сьогодні відсутній єдиний підхід до тлумачення термінів «діджиталізація» та «діджитал трансформація», в науковій літературі ці поняття часто ототожнюються. На нашу думку, діджиталізацію слід розглядати як етап на шляху до діджитал трансформації, тобто це оцифрування, автоматизація бізнес-процесів інформаційними технологіями. Тоді як діджитал трансформація – це зміна форми діяльності, формування нових бізнес-моделей, оптимізація бізнес-процесів, поява нових каналів комунікації з клієнтом, можливість ширшого охоплення ринків збуту, вдосконалення продукту та інноваційні підходи до збирання, зберігання та опрацювання великих масивів даних. Дуже влучним є висловлювання вітчизняних науковців Г. І. Дергачової та Я. О. Колешня [4], які вважають, що діджитал трансформацію слід розглядати як рух від оптимізації до революції. З розробленням у 1939 р. в університеті штату Айова американськими вченими Дж. Атанасовим та К. Беррі першого цифрового пристрою (Atanasoff-Berry Computer), фактично запустився незворотний процес діджиталізації. З появою наприкінці ХХ ст. Інтернету та смартфонів діджиталізація набула масового характеру. Інтернет речей (IoT), Штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні технології, машинне навчання (ML), віртуальна реальність (AR), доповнена реальність (VR), кіберфізичні системи, цифровий двійник, блокчейн постійно розвиваються і знаходять дедалі більше сфер практичного застосування [4, с. 287–288; 18].

Справжнім випробуванням стала світова пандемія COVID-19 і саме digital-технології дозволили бізнесу адаптуватися до нових реалій. Перехід на віддалений формат роботи (дистанційний) та динамічний розвиток електронної комерції дозволили бізнесу розвиватися і залишатися конкурентоспроможним. Затяжна пандемія фактично стала випробуванням бізнесу на міцність, слабші компанії припинили функціонувати, збанкрутували або були поглинуті більш успішними. В Україні питання діджитал трансформації бізнесу в умовах військової агресії та триваючого процесу євроінтеграції має надзвичайне значення, фактично є однією із визначальних умов розвитку. Діджиталізація невпинно проникає в усі сектори економіки, має значний вплив на визначення стратегічних напрямів розвитку, менеджменту та фінансово-господарської діяльності компаній. На сьогодні конкурентні переваги бізнесу формуються саме завдяки використанню провідного програмного забезпечення, інноваційного обладнання та цифрових технологій. Стратегії розвитку бізнесу, які ще кілька років тому були успішними й забезпечували прибутки, на сьогодні просто не працюють. Для забезпечення конкурентоспроможності компанія повинна слідувати сучасним тенденціям, невпинно розвиватися, вдосконалювати комунікації зі споживачами та приділяти значну увагу підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Діджитал трансформація є еволюційним, глибоким і органічним процесом, що призводить до закономірної зміни бізнес-моделей, сприяє покращенню інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості бізнесу. Вплив діджитал трансформації на бізнес є комплексним і охоплює всі сфери – від трансформації внутрішніх комунікацій та обслуговування клієнтів до створення нових продуктів на основі

інноваційних технологій. Основними принципами діджитал трансформації бізнесу є такі:

1. Клієнтоорієнтованість. Діджитал трансформація орієнтована на задоволення потреб клієнтів: підвищення якості обслуговування; персоналізовані пропозиції; використання цифрових технологій для аналізу попиту та передбачення потреб конкретного клієнта.
2. Інноваційність. Створення інноваційних продуктів, покращення бізнес-процесів та пошук нових підходів до вирішення бізнес-завдань.
3. Гнучкість та адаптивність. Діджитал трансформація дозволяє компаніям бути більш гнучкими, швидше реагувати на зміни ринку, якісніше прогнозувати такі зміни.
4. Інтеграція та співпраця. Інтеграція різних систем і платформ, можливість продуктивної співпраці з іншими компаніями та діловими партнерами. Діджитал трансформація дозволяє бізнесу створювати екосистеми, що поєднують різні компанії задля реалізації спільних завдань та досягнення спільних цілей [16].

Рівень діджитал трансформації бізнесу визначається такими чинниками, як рівень технологічного розвитку, обсяги залучених інвестицій, регуляторна політика та готовність керівництва компанії та персоналу до трансформаційних процесів. На сьогодні найвищий рівень діджитал трансформації спостерігається в таких сферах, як: держпослуги, фінансовий сектор, торгівля, медіа, зв'язок, охорона здоров'я, освіта, транспорт. Нижчий ступінь проникнення діджитал технологій характерний для АПК, будівельної галузі та апарату державного управління.

Основними перешкодами на шляху діджитал трансформації бізнесу є висока вартість інноваційних технологій, брак фінансових ресурсів, потреба в модернізації інфраструктури, брак кваліфікованих фахівців та регуляторні обмеження [3, с. 50; 10].

Приклади успішної діджиталізації українських компаній: 1. «ПриватБанк» – провідний український емітент та еквайр електронних платіжних засобів в Україні, активно запроваджує онлайн-сервіси: електронний документообіг, електронну звітність, Paperless, SmartID, інтеграцію Приват24 з бухгалтерською програмою інвойсинг, досье ділової репутації, перевірку фізичної особи, «Приват24 для бізнесу» [5]; 2. «Київстар» – провідний український оператор телекомунікацій, активно застосовує цифрові інструменти для підвищення якості обслуговування та планування маркетингових кампаній. 3. «Нова пошта» – провідна українська компанія з логістики, досягла значних конкурентних переваг завдяки автоматизації логістичних процесів; 4. «Prozorro» – електронна система публічних закупівель, завдяки використанню онлайн-платформи підвищила прозорість використання бюджетних коштів; 5. «Monobank» – необанк, який завдяки впровадженню мобільного додатку, використанню штучного інтелекту та інших цифрових рішень став одним з лідерів фінансового сектора економіки України [3].

До основних переваг діджитал трансформації бізнесу українських підприємств слід віднести такі: присутність у цифровому просторі, що суттєво збільшує впізнаваність та розширює межі ринку; оптимізацію бізнес-процесів, заощадження часу, підвищення продуктивності, зниження витрат; підвищення якості та оперативності прийняття управлінських рішень; підвищення якості внутрішніх комунікацій та колективної роботи завдяки використанню нових цифрових інструментів; підвищення якості взаємодії з клієнтами та партнерами – перехід до персоналізованої взаємодії з клієнтами та діловими партнерами; покращення якості та швидкості опрацювання інформації – збільшення обсягу інформації, що генерується компанією, потребує її збирання, опрацювання, аналізу та зберігання. Завдяки діджитал трансформації для бізнесу зростають обсяги доступної інформації, розвиток аналітичних інструментів дозволяє бізнесу отримувати цінні інсайди, що сприяє кращому розумінню ринкової ситуації, потреб клієнтів та ефективності бізнес-процесів. Хмарні технології, інструменти Mobile First Design і готові рішення сприяють значній оптимізації бізнесу [2; 6, с. 215; 17, с. 91].

Попри значні переваги діджитал трансформації бізнесу слід пам'ятати, що як і будь-які нововведення, вона також ставить перед компаніями нові виклики: зміни в корпоративній культурі компанії, адаптацію персоналу до використання нових технологій; забезпечення кібербезпеки; концептуальну перебудову системи менеджменту, зміни стратегічного напрямку та розроблення нової бізнес-моделі; можуть відбутися зміни в очікуваннях клієнтів тощо.

На підтвердження значущості діджитал трансформації бізнесу наведемо рейтинг найуспішніших компаній світу за рівнем ринкової капіталізації (табл. 1). Усі ці компанії є лідерами в розвитку цифрових технологій.

Таблиця 1. ТОП-10 компаній за рівнем капіталізації

Місце в рейтингу	2015 р.		2020 р.		2024 р.	
	Компанія	Ринкова капіталізація (млрд. дол.)	Компанія	Ринкова капіталізація (млрд. дол.)	Компанія	Ринкова капіталізація (млрд. дол.)
1	Apple Inc	725	Saudi Arabian Oi	1 741	Microsoft Corp	3 289
2	Google Inc	375	Apple Inc	1 568	Apple Inc	3 258
3	Exxon Mobil Corp	357	Microsoft Corp	1 505	Nvidia Corp	3 244
4	Berkshire Hathaway Inc	357	Amazon Com Inc	1 337	Alphabet Inc-A	2 192
5	Microsoft Corp	334	Alphabet Inc-A	953	Amazon Com Inc	1 911
6	PetroChina Co Ltd	330	Facebook Inc-A	629	Saudi Aramco	1 786
7	Wells Fargo & Co	280	Tencent	599	Meta Platforms	1 278
8	Johnson	280	Alibaba Grp-Adr	577	TSMC	895
9	ICBC Ltd	275	Berkshire Hath-A	430	Berkshire Hathaway Inc	875
10	Novartis AG	267	Visa Inc-Class A	372	Eli Lilly	835

Систематизовано автором на основі [13; 22; 23].

Microsoft Corp, заснована у 1975 р., останні десять років світовий лідер у сфері програмного забезпечення та хмарних технологій, за 2023–2024 рр. змогла наростити капіталізацію на 29%.

Apple Inc – американська транснаціональна корпорація, що розробляє персональні та планшетні комп'ютери, програмне забезпечення та різноманітну побутову електроніку. Але слід звернути увагу на той факт, що за 2023–2024 рр. капіталізація компанії зросла лише на 11,96%, що є найнижчим показником у рейтингу ТОП-10, причому основні показники зростання компанія отримала лише після оголошення про інтеграцію AI в її продукти. Окрім тривалої відсутності стратегії щодо впровадження AI, в компанії спостерігається також ряд інших проблем, які несприятливо впливали на акції та капіталізацію компанії протягом 2024 р. (йдеться про юридичні проблеми App Store в Європі та низький рівень продажів iPhone у Китаї та США) [13].

Nvidia Corporation – провідний американський виробник графічних процесорів та відеоадаптерів, а також ігрових консолей, комунікаційних та мультимедійних пристроїв для ПК. Компанія здійснила неймовірний прорив та наростила свою капіталізацію на 208,95%, досягла показника 3 244 млрд доларів США.

Alphabet Inc-A – американська холдингова компанія, надає послуги веб-пошуку та Інтернет-реклами, пропонує програмні та мобільні додатки, обладнання для торгівлі, виробничі рішення, високотехнологічну апаратуру для користувача контенту. До складу

входять Google (материнська компанія) та інші компанії. Об'єднує різні сфери діяльності, від хмарної інфраструктури до досліджень у сфері AI та автономних транспортних засобів. На глобальному рівні компанія посідає четверту сходинку рейтингу, у 2024 р. досягла капіталізації на рівні 2 192 млрд доларів США. Google є світовим лідером розвитку AI, активно інвестує в мовні моделі та системи хмарних обчислень. Waymo (дочірня компанія Alphabet) лідер у впровадженні послуг робототаксі, працює на ринку кількох міст США [19].

Amazon Com Inc – американська компанія, лідер на ринку е-комерції та публічно-хмарних обчислень. Розпочала свою діяльність 05.07.1994 р. як книжковий інтернет-магазин. На сьогодні це одна з найбільших у світі технологічних компаній, спеціалізація – електронна комерція. Компанія для автоматизації виробничих процесів, переміщення, сортування та пакування товарів, використовує понад 1 млн роботів. Використання роботів дозволило Amazon підвищити продуктивність праці, послабити тиск на компанію через плінність кадрів, зменшити кількість персоналу, полегшати роботу людей [12; 20].

Saudi Aramco – одна з найбільших компаній з видобутку, експорту, переробки та запасів нафти, національна нафтова публічна компанія Саудівської Аравії. Саме успіх цієї компанії зробив великою Саудівську Аравію. Saudi Aramco за досліджуваний період зазнав втрат та зменшив свою капіталізацію майже на 15% через глобальний перехід до відновлювальних джерел енергії та коливання цін на нафту [8; 13].

Meta Platforms (до 28.10.2021 р. Facebook Inc-A) – заснований у 2004 р. як соціальна мережа Facebook, на початках орієнтований лише на студентів Гарварду, але за кілька років мережа охопила світову аудиторію. У 2012 р. Facebook отримала статус публічної компанії, провівши IPO та залучивши мільярди доларів інвестицій. На сьогодні Meta є одним із найпотужніших технологічних світових гігантів, він має неабиякий вплив на різноманітні сфери життя мільярдів своїх користувачів. У 2012 р. компанія придбала Instagram. Meta також належать WhatsApp, Oculus, Messenger. Meta активно інвестує у розвиток сучасних технологій, таких, як AI, віртуальна реальність (AR), доповнена реальність (VR). Meta Platforms фактично є монополістом на ринку цифрових послуг. Основними стратегічними цілями компанії є створення метасвіту, подальші інвестування в AR, розширення продуктової лінійки AR та VR [11].

Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) – монопрофільна тайванська високотехнологічна компанія з виробництва напівпровідників (ливарне виробництво інтегральних схем). У цій сфері TSMC є найбільшою компанією у світі. На виробничих потужностях TSMC виконуються замовлення таких відомих у світі компаній як: Apple, AMD, MediaTek, Qualcomm, Marvel Broadcom, Huawei, Nvidia та Intel. Стратегічними цілями компанії є орієнтації на інновації, збереження та посилення ринкової позиції як технологічного лідера, бути першими за показниками обсягів виробництва, сервіс-орієнтованими [25].

Berkshire Hathaway Inc – холдинг, що по суті є керуючою компанією для багатьох фірм різних сфер діяльності (виробництво продовольчої і непродовольчої продукції, фінансові послуги, страхування, будівництво, залізничний транспорт, комунальне господарство). Berkshire Hathaway є власником таких компаній, як Pampered Chef, Lubrizol, GEICO, FlightSafety International, Long & Diamonds Helzberg, Foster, Fruit of the Loom, Duracell, BNSF Railway, NetJets, Dairy Queen. Berkshire Hathaway також належить частка в бізнесі таких світових брендів як: Pilot Flying J (38,6%); Kraft Heinz (28,6%); American Express (17,15%); Bank of America (10,86%); Coca-Cola (9,4%); IBM (6,9%); Apple (5,5%) [9]. Власне Berkshire Hathaway нічого не виробляє і лише виконує роль керуючої компанії, а формула успіху полягає у придбанні численних дочірніх компаній.

Eli Lilly and Company – фармацевтична американська багатонаціональна компанія, яка перша у світі розпочала виробництво інсуліну на промисловій основі. Компанія активно інвестує кошти в дослідження, клінічні випробування та виробництво ліків для лікування діабету, неврології, імунології, онкології та інших складних захворювань. Компанія працює над розширенням присутності на міжнародних ринках (Європа, Азія). З метою визначення потреб ринку компанія активно комунікує з медичними закладами та іншими фармацевтичними компаніями [21].

Огляд ТОП-10 компаній за рівнем капіталізації дає підстави для визначення основних складових успішності бізнесу, до яких слід віднести орієнтованість на інвестування в інновації, в першу чергу, йдеться про діджитал технології, діджитал трансформацію, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність перед клієнтами, суспільством та власним персоналом. Слід звернути увагу на відмінності процесу діджиталізації в країнах ЄС та Україні. В країнах ЄС процес діджиталізації можна охарактеризувати як системний і стратегічно спланований, орієнтований на всебічний розвиток технологій та формування нормативно-правової бази для забезпечення ефективного впровадження нововведень. Натомість в Україні цей процес характеризується швидше реактивним підходом. Як вже попередньо відзначалось, в Україні процес діджиталізації з різною інтенсивністю триває в усіх секторах економіки.

Щороку Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) оприлюднює Global Innovation Index 133 економік світу, в тому числі 39 економік Європи. У 2017 р. Україна посіла 60 позицію в рейтингу 133 країн, у 2018 р. – 58, 2019 р. – 60, 2020 р. – 58, 2021 р. – 54, 2022 – 57 позицію. У 2023 р. Україна змогла підвищити свій рейтинг і посіла 55 сходинку рейтингу Global Innovation Index зі 133 країн та обійняла 34 позицію з 39 країн Європи. У 2024 р. Україна погіршила Global Innovation Index та посіла 60 позицію, щодо рейтингу економік Європи, то Україна зберегла свої позиції на рівні 2023 р. [7; 14]. Деякі складові рейтингу Global Innovation Index 2024 р. наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Складові рейтингу Global Innovation Index України, 2024 р.

<i>Показник</i>	<i>Позиція в рейтингу</i>	<i>Зміна рейтингу в порівнянні з попереднім роком</i>
Регуляторне середовище	106	- 31
Бізнес середовище	84	+ 15
Людський капітал та дослідження	54	- 7
Освіта	43	- 12
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	69	- 1
Інформаційно-комунікаційні технології	56	+ 3
Знання та результати наукових досліджень	34	+ 11

Складено автором за джерелом [7].

Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах глобальної діджитал трансформації повинно бути насамперед орієнтовано на імплементацію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у бізнес-процеси компанії. В сучасних умовах ІКТ є ефективним інструментом удосконалення управління компанією та бізнес-процесами, але саме інформація та управлінські рішення є засобами управління.

Основні сфери діджитал трансформації бізнесу [1]:

1. Трансформація процесу – передбачає трансформацію та оптимізацію внутрішніх процесів компанії за допомогою діджитал технологій. Впровадження діджитал інструментів здатне значно підвищити ефективність бізнес-процесів, додавши їм більшої гнучкості та оперативності. Як приклад, можна розглянути RPA (роботизована автоматизація процесів). Дана технологія базується на AI та дозволяє автоматизувати

рутинні завдання, що підвищує ефективність процесу, заощаджує час та дозволяє ефективніше використовувати людський капітал.

Розглянемо орієнтовний алгоритм трансформації процесу:

Етап 1. Формулювання бізнес-цілей. На даному етапі необхідно провести ґрунтовний аналіз загроз та можливостей розвитку бізнесу, максимально чітко визначити цілі розвитку, які компанія прагне досягти через трансформацію та сформулювати покроковий сценарій їх досягнення. Чітке розуміння цілей та покрокового сценарію їх досягнення підвищить якість управлінських процесів та дозволить оптимізувати зусилля в обраному напрямку.

Етап 2. На даному етапі доцільно розділити поточні процеси та визначити основні напрями їх удосконалення.

Етап 3. Вибір оптимального програмного рішення. При виборі програмного рішення насамперед слід орієнтуватись на визначені бізнес-цілі та базові показники продуктивності. Слід реально оцінити, які саме діджитал-інструменти та діджитал-технології здатні оптимізувати операції та сприяти досягненню визначених цілей бізнесу. Слід чітко розуміти які саме функції повинні виконувати програмні рішення, порівняти різні програмні продукти, звертаючи увагу на їх здатність інтеграції з наявними програмами, вартість упровадження та якість підтримки.

Етап 4. Упровадження змін. Упровадження діджитал-інструментів та діджитал-технологій слід здійснювати поетапно, для початку залучати невеликі команди, поступово масштабуючи. Має бути забезпечена підготовка та підтримка працівників під час упровадження новацій.

Етап 5. Контроль та коригування. Процес упровадження діджитал-інструментів та діджитал-технологій повинен бути під постійним контролем та за необхідності коригуватися.

2. Трансформація бізнес-моделі. Даний підхід є більш радикальним та орієнтований на зміну традиційних бізнес-процесів на інноваційні з використанням цифрових платформ. Саме впровадження цієї стратегії розвитку надає можливість переосмислення способу генерації доходів і формування конкурентних переваг. Для прикладу, впроваджуючи модель хмарних обчислень, компанія може зменшити витрати на інфраструктуру та полегшати вимоги до масштабованості. Також використання хмарних обчислень дозволить підвищити якість співпраці всередині компанії та за її межами. Цінною для компанії стане також і аналітика даних, що дасть можливість у реальному часі відстежувати тенденції ринку, поведінку споживачів, операційну ефективність, якісно та оперативно приймати управлінські рішення, на основі прогнозів розробляти попереджувальні заходи та коригувати стратегії розвитку. Також аналітика даних може бути успішно використана маркетологами для персоналізації маркетингу.

3. Трансформація домену. Такий напрям діджитал трансформації буде доцільним для проникнення в нову галузь або сферу діяльності, тобто йдеться про переорієнтацію на випуск нових продуктів або ж бізнес-процесів з метою закріплення на новому ринку. Під час такої трансформації аналітика даних у реальному часі буде надзвичайно корисною. В процесі трансформації домену важливими також є AI та автоматизація. Автоматизація на основі AI дозволить інтегрувати новації в наявні в компанії бізнес-моделі та оптимізувати робочі процеси. Компанія зможе швидше адаптуватися і перехід на новий ринок або галузь вже буде не таким складним і ризиковим. Корисними для масштабування в нових секторах стануть хмарні обчислення, які забезпечать необхідну інфраструктуру.

4. Організаційна та культурна трансформація. Такий вид діджитал-трансформації передбачає зміну цінностей, мислення, поведінки та структури в організації, що неодмінно призводить до трансформації її культури. Прикладом може бути створення

культури віддаленої (дистанційної) роботи через хмару. Дана трансформація є складною, компанії необхідно збалансувати цінності та цілі з працівниками. Трансформація культури потребує часу, виваженого підходу і ресурсів.

Діджитал трансформація оптимізує, певною мірою спрощує, пришвидшує та підвищує ефективність управлінських процесів як в стратегічній, так і в короткотривалій перспективі, мінімізує помилки та розширює коло можливостей.

Висновки. Діджитал трансформація стала визначальним чинником економічного зростання та зміцнення конкурентних позицій бізнесу. Процеси діджиталізації з різною інтенсивністю охопили всі сектори економіки – від виробництва до фінансових послуг, освіти, медицини. Діджитал трансформація змінює традиційні моделі виробництва, споживання, комунікації та управління, інтегруючи новітні інструменти й технології, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, значно підвищити ефективність і зміцнити конкурентні позиції.

Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах діджитал-трансформації потребує виваженого підходу, належної кваліфікації, часу та значних фінансових ресурсів.

Conclusions. Digital transformation has become a determining factor in economic growth and the strengthening of competitive business positions. Digitalization processes covered all sectors of the economy with varying intensity, from production to financial services, education, and medicine. Digital transformation is changing traditional models of production, consumption, communication, and management, integrating the most innovative tools and technologies, which allow you to optimize business processes, significantly increase efficiency, and strengthen competitive positions.

Forming a business development strategy in digital transformation conditions requires a balanced approach, proper employee qualifications, enough time, and significant financial resources.

Список використаних джерел:

1. Боренков А. Основні напрями цифрової трансформації. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/main-areas-of-digital-transformation> (дата звернення: 15.08.2025)
2. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386/3313> (дата звернення: 16.08.2025).
3. Височин І., Жук О. Інтеграція України в цифровий глобальний простір. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 1. С. 42–74. Doi: 10.31617/3.2025(138)03
4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 280–290.
5. Екосистема онлайн-сервісів для вашого бізнесу. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/business/vse-servisy-ucheta-i-otchetnosti> (дата звернення: 17.08.2025).
6. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2024. Вип. 191. С. 211–216. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1558/1501> (дата звернення: 15.08.2025).
7. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. Мінекономіки. Інформаційні ресурси. URL: <https://me.gov.ua/documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb> (дата звернення: 16.08.2025).
8. Історія успіху найбільшої нафтової компанії світу Saudi Aramco: від короля-вигнання до капіталізації в \$ 2 трлн. URL: <https://worldbank.org.ua/4530-istoriya-uspikhu-naybilshoyi-naftovoyi-kompaniyi-svitu-saudi-aramco.html> (дата звернення: 14.08.2025)
9. Історія успіху Berkshire Hathaway-компанії Уоррена Баффета, «оракула з Омахи». URL: <https://worldbank.org.ua/4540-istoriya-uspikhu-berkshire-hathaway-kompaniyi-uorrena-baffeta.html> (дата звернення: 14.08.2025).
10. Кнут О., Саха Д., Полушкін Г. Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні. Берлін, Київ, листопад, 2021. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PB_11_2021_UKR.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

11. Компанія Мета: Історія, Продукт, Розвиток. URL: <https://bizmag.com.ua/meta-kompaniya/> (дата звернення: 14.08.2025).
12. Лисогор І. Сортують, переміщують і піднімають товари: Amazon наростила використання роботів. URL: https://lb.ua/world/2025/07/01/684530_sortuyut_peremishchayut_i_pidnimayut.html (дата звернення: 14.08.2025)
13. Рейтинг найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією у 2024 році. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/06/17/129219263/> (дата звернення: 13.08.2025)
14. Смалюк А. А., Кондрат О. Б. Оцінка впливу цифровізації на економічний розвиток: перспективи переходу до цифрової економіки. *Академічні візії*. 2025. Вип. 42. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710>
15. Тетерятник Б. С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf> (дата звернення: 13.08.2025)
16. Цифрова трансформація – це розвиток вашого бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu> (дата звернення: 18.08.2025)
17. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 86–94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (дата звернення: 13.08.2025)
18. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-didzhytalizaciya-ta-yaki-perevagy-vona-nadaye-biznesu/> (дата звернення: 13.08.2025)
19. ActuaIA. AI новини з Франції. URL: <https://www.actuia.com/uk/actors/alphabet/> (дата звернення: 15.08.2025)
20. Amazon. LB.ua. URL: https://lb.ua/file/company/4521_amazon.html (дата звернення: 14.08.2025)
21. Eli Lilly and Company. ProPharm. Блог про сучасну фармакологію. URL: <https://propharm-ua.org/eli-lilly-and-company/> (дата звернення: 15.08.2025).
22. Global Top 100 companies by market capitalization. PricewaterhouseCoopers. 30.06.2020. 2020. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/global-top-100-companies-june-2020-update.pdf> (дата звернення: 16.08.2025).
23. Global Top 100 Companies by market capitalisation PricewaterhouseCoopers 31.03.2015. 2015. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/capital-market/publications/assets/document/pwc-global-top-100-march-update.pdf> (дата звернення: 16.08.2025).
24. Negroponte N. Being Digital. Knopf, 1995. 256 p.
25. TSMC: історія створення та успіху Taiwan Semiconductor Manufacturing Company. URL: https://worldbank.org.ua/4595-tsmc.html#google_vignette (дата звернення: 14.08.2025).

References:

1. Borenkov A. Osnovni naprjamy cyfrovoi transformacii [Main directions of digital transformation]. Available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/main-areas-of-digital-transformation> (accessed: 15 August 2025).
2. Bughrimenko R., Smirnova P. (2024) Vplyv rozvytku cyfrovoi transformacii na dijalnistj pidpryjemstva [The impact of digital transformation on the activities of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilystvo* [Economy and society]. vol. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386/3313> (accessed: 16 August 2025).
3. Vysochyn I., Zhuk O. (2025) Integhracija Ukrajiny v cyfrovyj ghlobalnyj prostir [Integration of Ukraine into the digital global space]. *Zovnishnja torghivlja: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign trade: economics, finance, law], no. 1, pp. 42–74. Doi: 10.31617/3.2025(138)03.
4. Derghachova Gh. M., Koleshnja Ja. O. (2020) Cyfrova transformacija biznesu: sutnistj, oznaky, vymoghy ta tekhnologhiji [Digital business transformation: essence, characteristics, requirements and technologies]. *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI"* [Economic Bulletin of NTUU "KPI", p. 280–290.
5. Ekosystema onlajn-servisiv dlja vashogho biznesu. PryvatBank [An ecosystem of online services for your business. PrivatBank]. Available at: <https://privatbank.ua/business/vse-servisy-ucheta-i-otchetnosti> (accessed: 17 August 2025).
6. Jevtushenko N. M., Stecenko D. I. (2024) Cyfrova transformacija biznesu v umovakh vijny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital business transformation in the context of war in Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyj prostir: zbirnyk naukovykh pracj* [Economic space: collection of scientific works], vol. 191, pp. 211–216. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1558/1501> (accessed: 15 August 2025).
7. Informacijni materialy shhodo stanu innovacijnoji dijalnosti [Information materials on the state of innovation activity]. Minekonomiky. Informacijni resursy [Ministry of Economy. Information resources]. Available at: <https://me.gov.ua/documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb> (accessed: 16 August 2025).

8. Istorija uspikhu najbilshoji naftovoji kompaniji svitu Saudi Aramco: vid korolja-vyghnancja do kapitalizaciji v \$ 2 trln [The success story of the world's largest oil company, Saudi Aramco: from an exiled king to a capitalization of \$2 trillion]. Available at: <https://worldbank.org.ua/4530-istoriya-uspikhu-naybilshoyi-naftovoyi-kompaniyi-svitu-saudi-aramco.html> (accessed: 14 August 2025).
9. Istorija uspikhu Berkshire Hathaway-kompaniji Uorrena Baffeta, «orakula z Omakhy» [The success story of Berkshire Hathaway, the company of Warren Buffett, the “Oracle of Omaha”]. Available at: <https://worldbank.org.ua/4540-istoriya-uspikhu-berkshire-hathaway-kompaniyi-uorrena-baffeta.html> (accessed: 14 August 2025).
10. Knut O., Sakha D., Polushkin Gh. (2021). Proghres ta vyklyky cyfrovoi transformaciji biznesu v Ukrajinі [Progress and challenges of digital business transformation in Ukraine]. Berlin, Kyiv, lystopad. Available at: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PB_11_2021_UKR.pdf (accessed: 18 August 2025).
11. Kompanija Meta: Istorija, Produkt, Rozvytok [Meta Company: History, Product, Development]. Available at: <https://bizmag.com.ua/meta-kompaniya/> (accessed: 14 August 2025).
12. Lysogor I. Sortujutj, peremishhajutj i pidnimajutj tovary: Amazon narostyla vykorystannja robotiv [Sorting, moving and lifting goods: Amazon has increased the use of robots]. Available at: https://lb.ua/world/2025/07/01/684530_sortuyut_peremishchayut_i_pidnimayut.html (accessed: 14 August 2025).
13. Rejtyng najbilshykh kompanij svitu za rynkovuju kapitalizaciju u 2024 roci. Minfin [Ranking of the world's largest companies by market capitalization in 2024. Ministry of Finance]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/06/17/129219263/> (accessed: 13 August 2025).
14. Smaljuk A. A., Kondrat O. B. (2025) Ocinka vplyvu cyfrovizaciji na ekonomichnyj rozvytok: perspektyvy perekhodu do cyfrovoi ekonomiky [Assessing the impact of digitalization on economic development: prospects for the transition to a digital economy]. *Akademichni viziji [Academic visions]*, vol. 42. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710>.
15. Teterjatnyk B. S. Didzhytyzacija ta didzhytalizacija v konteksti virtualizaciji ghospodarsjkoji dijalnosti [Digitization and digitalization in the context of virtualization of economic activity]. Available at: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teterjatnyk.pdf> (accessed: 13 August 2025).
16. Cyfrova transformacija – ce rozvytok vashogho biznesu [Digital transformation is the development of your business]. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvytok-vashogo-biznesu> (accessed: 18 August 2025).
17. Shveda N., Krauze O. (2023) Transformacija biznes-modelej v umovakh cyfrovoi ekonomiky [Transformation of business models in the digital economy]. *Socialjno-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-economic problems and the state]*, vol. 1 (28), pp. 86–94. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (accessed: 13 August 2025).
18. Shho take didzhytalizacija ta jaki perevaghы vona nadaje biznesu [What is digitalization and what benefits does it provide to business?]. Available at: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-didzhytalizaciya-ta-yaki-perevagy-vona-nadaye-biznesu/> (accessed: 13 August 2025).
19. ActuIA. AI novyny z Franciji [ActuIA. AI news from France]. Available at: <https://www.actuia.com/uk/actors/alphabet/> (accessed: 15 August 2025).
20. Amazon. LB.ua [Amazon. LB.ua]. Available at: https://lb.ua/file/company/4521_amazon.html (accessed: 15 August 2025).
21. Eli Lilly and Company. ProPharm. Blogh pro suchasnu farmakologhiju [Eli Lilly and Company. ProPharm. Blog about modern pharmacology]. Available at: <https://propharm-ua.org/eli-lilly-and-company/> (accessed: 15 August 2025).
22. Global Top 100 companies by market capitalization. PricewaterhouseCoopers [Global Top 100 companies by market capitalization. PricewaterhouseCoopers]. 30.06.2020. 2020. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/global-top-100-companies-june-2020-update.pdf> (accessed: 16 August 2025).
23. Global Top 100 Companies by market capitalisation PricewaterhouseCoopers [Global Top 100 Companies by market capitalisation PricewaterhouseCoopers] 31.03.2015. 2015. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/capital-market/publications/assets/document/pwc-global-top-100-march-update.pdf> (accessed: 16 August 2025).
24. Negroponte N. Being Digital [Being Digital]. Knopf, 1995. 256 p.
25. TSMC: istorija stvorennja ta uspikhu Taiwan Semiconductor Manufacturing Company [TSMC: the history of the creation and success of Taiwan Semiconductor Manufacturing Company]. Available at: https://worldbank.org.ua/4595-tsmc.html#google_vignette (accessed: 14 August 2025).