

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.122>

УДК 330.341.1:004.9

Н. Г. Голіонко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3755-1562>

М. О. Александрова,

здобувач освітнього ступеня «Магістр» факультету економіки і управління,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9701-0386>

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: БАР'ЄРИ, РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМ ЇХ ПОДОЛАННЯ

N. Holionko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

M. Aleksandrova,

Candidate for the educational degree of «Master»

of the Faculty of Economics and Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

MANAGEMENT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS OF A BUSINESS ORGANIZATION: BARRIERS, RISKS, AND MECHANISMS FOR THEIR OVERCOMING

Статтю присвячено дослідженню процесу управління цифровою трансформацією бізнес-організацій, визначенню її сутності, ключових бар'єрів, ризиків і шляхів їх подолання. Цифрова трансформація розглядається як комплексний процес упровадження сучасних інформаційних технологій, спрямований на підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів і зміцнення конкурентних переваг підприємства. Підкреслено, що цифровізація охоплює не лише технічні, а й організаційні та управлінські зміни, вимагає розвитку цифрових компетентностей персоналу, формування гнучкої корпоративної культури та стратегічного бачення керівництва.

Встановлено, що основними бар'єрами цифрової трансформації є низький рівень цифрової зрілості підприємств, обмежені фінансові ресурси, опір змінам і відсутність комплексної стратегії розвитку. Суттєвими проблемами залишаються недостатня підготовленість управлінців до використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті та дефіцит кваліфікованих фахівців для впровадження інноваційних рішень. Водночас важливим викликом є адаптація працівників до нових цифрових умов і інтеграція сучасних технологій у наявні бізнес-процеси.

До головних ризиків цифровізації віднесено кіберзагрози, витік конфіденційних даних, технологічну залежність від постачальників програмних рішень та фінансові втрати, спричинені нераціональним вибором ІТ-інструментів. Наголошено, що ефективне управління ризиками передбачає створення системи цифрової стійкості, постійний моніторинг інформаційної безпеки, шифрування та резервне копіювання даних.

Обґрунтовано, що управління цифровою трансформацією має базуватися на інтеграції стратегічного планування, інноваційного менеджменту, аналітики та автоматизації бізнес-процесів. Визначено, що ключову роль у цьому процесі відіграють хмарні технології, CRM- і ERP-системи, аналітичні платформи та інструменти штучного інтелекту, які

забезпечують оперативність управлінських рішень і підвищують ефективність комунікації.

Зроблено висновок, що цифрова трансформація є одним із провідних чинників сталого розвитку сучасного бізнесу, який визначає його ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність. Досягнення успіху в її реалізації можливе лише за умов системного управління змінами, розвитку цифрових навичок персоналу та створення сприятливого інноваційного середовища.

The article is devoted to the study of managing the process of digital transformation in business organizations, defining its essence, key barriers, risks, and ways to overcome them. Digital transformation is viewed as a comprehensive process of implementing modern information technologies aimed at improving management efficiency, optimizing resources, and strengthening the competitive advantages of enterprises. It is emphasized that digitalization encompasses not only technical but also organizational and managerial changes, requiring the development of employees' digital competencies, a flexible corporate culture, and the strategic vision of management.

It has been established that the main barriers to digital transformation include a low level of digital maturity, limited financial resources, resistance to change, and the absence of an integrated development strategy. Significant challenges also involve the insufficient readiness of managers to use digital technologies in strategic management and the shortage of qualified specialists for implementing innovative solutions. At the same time, an important issue remains the adaptation of employees to new digital working conditions and the integration of advanced technologies into existing business processes.

The major risks of digitalization include cybersecurity threats, data leakage, technological dependence on software providers, and financial losses caused by an irrational selection of IT tools. It is emphasized that effective risk

management requires the creation of a digital resilience system, continuous monitoring of information security, data encryption, and backup mechanisms.

It is substantiated that managing digital transformation should be based on the integration of strategic planning, innovation management, analytics, and process automation. The key role in this process belongs to cloud technologies, CRM and ERP systems, analytical platforms, and artificial intelligence tools, which enhance the speed of managerial decision-making and improve communication efficiency.

The study concludes that digital transformation is one of the leading factors of sustainable business development, determining its efficiency, flexibility, and competitiveness. Successful implementation is possible only under conditions of systematic change management, continuous development of digital skills among employees, and the creation of a favorable innovative environment.

Ключові слова: *цифрова трансформація, управління змінами, бізнес-організація, цифрова зрілість, бар'єри цифровізації, ризики цифрової трансформації, кібербезпека, інноваційний розвиток, цифрові технології, конкурентоспроможність підприємства.*

Keywords: *digital transformation, change management, business organization, digital maturity, digitalization barriers, digital transformation risks, cybersecurity, innovative development, digital technologies, enterprise competitiveness.*

Постановка завдання. *Проблематика управління процесом цифрової трансформації бізнес-організацій зумовлена глибокими змінами у світовій економіці, що характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, зростанням ролі даних та необхідністю підвищення гнучкості підприємств. В умовах нестабільного ринкового середовища й посилення конкуренції цифровізація виступає не лише засобом модернізації бізнесу, а й*

стратегічним чинником його ефективності, стійкості та довгострокового розвитку.

Разом із тим більшість підприємств стикається з бар'єрами на шляху цифрових змін – обмеженим фінансуванням, низьким рівнем цифрової зрілості, опором персоналу, нестачею фахівців і проблемами кібербезпеки. Інтеграція цифрових технологій у традиційні бізнес-процеси ускладнюється технічною невизначеністю та відсутністю чітких механізмів управління трансформаційними процесами.

Отже, актуальним є наукове обґрунтування підходів до ефективного управління цифровою трансформацією, розроблення моделей, які забезпечують узгодження технологічних інновацій із людським і організаційним потенціалом підприємства. Проведене дослідження має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки сприяє формуванню системи стратегічного управління цифровими змінами, підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та адаптації підприємств до умов цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади управління процесом цифрової трансформації бізнес-організацій, визначення її сутності, бар'єрів і ризиків висвітлено у працях сучасних науковців, серед яких Востряков О. В., Сибірцева А. М. [1], Нетудихата К. [2], Бокий А. В. [3], Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. [4], Жосан Г. В., Кириченко Н. В. [5], Мехович С. А., Кучинський В. А., Кузьминський А. М. [6], Кирилук І. М., Денисенко В. О., Ільченко І. О. [7], Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. [14], Радченко І. [15], Островська Г. Й., Островський О. Т. [16], Хаустова М. Г. [17].

Востряков і Сибірцева [1] визначають сутність цифровізації бізнесу та основні інструменти її впровадження. Нетудихата [2] аналізує моделі цифрової трансформації, пов'язуючи їх із бізнес-стратегіями підприємств. Бокий [3] досліджує вплив цифрових технологій на управлінські процеси, а

Плотніков і Шерстюк [4] визначають напрями реалізації стратегій цифрової трансформації.

Жосан і Кириченко [5] розглядають управління цифровізацією бізнес-процесів, тоді як Мехович, Кучинський і Кузьминський [6] обґрунтовують підходи до побудови системи управління трансформацією підприємств. Кирилук, Денисенко та Ільченко [7] пропонують концептуальні засади цифрового управління, а Губарева, Белікова і Ягольницький [14] аналізують функціональні моделі впровадження цифрових змін.

Радченко [15] досліджує бар'єри цифрової трансформації, Островська й Островський [16] визначають пріоритети цифровізації промисловості, а Хаустова [17] аналізує основні ризики та соціальні наслідки цифровізації.

Попри наукові напрацювання, подальших досліджень потребують механізми інтеграції технологій, людського капіталу та управлінських практик для ефективного впровадження цифрової трансформації в українських підприємствах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах швидкої цифровізації бізнес-середовища проблема ефективного управління процесом цифрової трансформації залишається недостатньо дослідженою. Попри значну кількість наукових праць, присвячених вивченню сутності цифровізації, її бар'єрів та ризиків, окремі аспекти потребують подальшого уточнення й поглиблення.

Недостатньо опрацьовано механізми переходу підприємств від низького до високого рівня цифрової зрілості, шляхи інтеграції технологічних, організаційних і управлінських змін у єдину систему, а також вплив корпоративної культури та лідерства на результативність трансформацій. Особливої уваги потребує аналіз взаємозв'язку між цифровими інноваціями, розвитком людського капіталу й стратегічним управлінням, оскільки саме ці елементи визначають ефективність цифрових змін.

Майже не дослідженими залишаються практичні інструменти управління ризиками цифрової трансформації, зокрема у сфері кібербезпеки, та методи забезпечення цифрової стійкості організацій. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на формування інтегрованих підходів до управління цифровими перетвореннями, які б поєднували технологічні, управлінські та соціальні чинники в єдину ефективну систему розвитку бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження процесу управління цифровою трансформацією бізнес-організацій, визначення ключових бар'єрів і ризиків, що виникають під час її реалізації, а також розроблення практичних механізмів їх подолання. Досягнення цієї мети спрямоване на підвищення ефективності управління, рівня цифрової зрілості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах розвитку цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємства в сучасних умовах є ключем до підвищення його конкурентоспроможності. Для стабільного зростання необхідне впровадження передових управлінських інструментів, зокрема цифровізації, яка підвищує ефективність, гнучкість управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Трансформація бізнесу охоплює модернізацію управлінських і виробничих процесів, оновлення організаційної структури, активне використання інновацій і створення умов для ухвалення стратегічних рішень. Такі зміни зміцнюють конкурентні позиції підприємства, сприяють зростанню рентабельності та сталому розвитку.

Водночас процес трансформації супроводжується низкою проблем і бар'єрів, зумовлених специфікою діяльності підприємства, що потребує глибшого аналізу його сутності та передумов ефективної реалізації.

Цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. На думку М. Девере та Дж. Велли, вона сприяє поширенню технологій, що забезпечують гнучкість підприємства,

скорочують дистанцію між людьми та процесами й відкривають можливості для інновацій [1].

За визначенням компанії Gartner, цифровізація означає перехід бізнесу до цифрового формату, який змінює бізнес-модель, оптимізує процеси та створює нові джерела доходів. Вона виступає не лише технічним, а й стратегічним інструментом управління.

Дж. Шалло, К. Вільямс і Л. Бордман трактують цифрову трансформацію як взаємодію підприємства з клієнтами та партнерами на основі збору й аналізу даних, що підвищує продуктивність і розширює можливості бізнесу [1].

Цифровізація є безперервним процесом інтеграції технологій у всі сфери діяльності підприємства, що об'єднує людей, ресурси та інформаційні потоки в єдиному цифровому середовищі. Вона оптимізує процеси, покращує взаємодію між працівниками й технологіями, створює додану вартість і розширює ринкові можливості. Залежно від мети, цифровізація може бути процесовою, спрямованою на автоматизацію управління, або продуктовою, орієнтованою на створення інноваційних товарів і послуг.

Це комплексний і стратегічно важливий процес, що поєднує технологічне оновлення, управлінську модернізацію та інноваційний розвиток, забезпечуючи стабільність і ефективність підприємства в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація є наступним етапом розвитку цифровізації та розглядається як процес глибоких організаційних і технологічних змін, спрямованих на оновлення бізнес-моделей, систем управління й створення нових ціннісних пропозицій. Вона передбачає перехід від традиційних форм діяльності до цифрово орієнтованих структур, що забезпечують гнучкість, ефективність і клієнтоорієнтованість.

На думку Н. К., А. Дауні та М. Скапіччіо, цифрова трансформація інтегрує цифрові технології у всі бізнес-операції, формуючи єдину стратегію розвитку та корпоративну культуру, змінюючи взаємодію бізнесу з

постачальниками та клієнтами [2]. Відповідно до визначення Digital Transformation Institute, це безперервний процес адаптації підприємства до інноваційного середовища шляхом вдосконалення бізнес-процесів, корпоративної культури та клієнтського досвіду. У концепції «Україна 2030» – країна з розвинутою цифровою економікою» трансформація визначається як переведення аналогових процесів і моделей у цифровий формат задля підвищення ефективності їх використання [3].

Поняття цифрової трансформації зазнало суттєвої еволюції, що відображає перехід від традиційного стратегічного управління до комплексного цифрового розвитку підприємств. У 1960-х роках стратегія асоціювалася з довгостроковим плануванням і оптимізацією ресурсів, у 1980-х сформувалася ІТ-стратегія, яка інтегрувала технології в управління бізнесом. У 1990-х ІТ-стратегії почали узгоджуватися з бізнес-стратегіями, перетворюючи технології на джерело конкурентних переваг [4].

Початок 2000-х років позначився розвитком електронної комерції, цифрового маркетингу та CRM-систем, що зумовило перехід бізнесу до цифрових каналів взаємодії. У 2010-х цифрові стратегії стали основою бізнес-моделей, а впровадження ERP-систем, хмарних технологій і великих даних сприяло комплексній трансформації управлінських процесів. У 2020-х роках цифрова стратегія охоплює штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей, блокчейн і роботизацію, водночас змінюючи корпоративну культуру, взаємодію з клієнтами та принципи сталого розвитку. У центрі сучасного підходу перебувають інноваційність, адаптивність, кібербезпека та цифрова зрілість підприємства [4].

Сьогодні проникнення цифрових технологій формує нову бізнес-реальність, де рівень цифрової зрілості визначає конкурентоспроможність компанії. Традиційні підприємства поступово впроваджують окремі цифрові рішення для підвищення ефективності, інтернет-бізнес поєднує фізичну присутність із цифровими каналами, а віртуальні компанії функціонують

переважно у цифровому середовищі, використовуючи штучний інтелект, хмарні сервіси та автоматизацію [5].

Цифрова трансформація сучасного бізнесу базується на чотирьох ключових компонентах: технологічному, людському, процесному та клієнтському.

Технології формують основу цифрових змін, забезпечуючи автоматизацію, аналітику та оптимізацію завдяки використанню хмарних сервісів, великих даних, штучного інтелекту, Інтернету речей і блокчейну. Ефективність цих інструментів залежить від рівня цифрової грамотності та готовності підприємства до інтеграції нових рішень [6].

Людський фактор має вирішальне значення, адже саме підготовлені кадри здатні забезпечити узгоджену взаємодію між технологіями, процесами та корпоративною культурою. Розвиток цифрових компетентностей потребує підтримки як з боку бізнесу, так і держави.

Перегляд бізнес-процесів у напрямі оптимізації, автоматизації та аналітичної підтримки дозволяє скоротити витрати й підвищити гнучкість. Центральним елементом стає клієнтський досвід: цифрові платформи забезпечують зручність, швидкість і персоналізацію обслуговування, що зміцнює лояльність споживачів і формує довгострокову конкурентну перевагу [6].

Ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від управління, адже саме воно визначає успішність змін і конкурентоспроможність підприємства. У науковій літературі представлено низку моделей управління цифровими перетвореннями, що різняться складністю та практичністю.

Модель чотирьох вимірів Вестермана, Боннета та Макафі охоплює цифрові можливості, операційну трансформацію, клієнтський досвід і лідерство, але є надто узагальненою. Системна модель Віаля пояснює трансформацію через взаємодію зовнішніх тригерів і внутрішніх змін, однак складна для практичного застосування. Модель Бхараджважа зосереджується

на створенні нової логіки вартості через цифрову бізнес-стратегію, тоді як фреймворк McKinsey розглядає всі елементи – від процесів і даних до організаційної структури та персоналу, проте потребує значних ресурсів. Моделі цифрової зрілості Deloitte і Capgemini оцінюють рівень готовності підприємств до змін, але не містять чітких управлінських механізмів. Загалом усі підходи мають теоретичну цінність, однак потребують адаптації до умов українського бізнесу [7].

Цифрова трансформація передбачає зміну корпоративної культури, заснованої на відкритості, інноваційності та довірі. Залежно від масштабу змін застосовуються еволюційний або революційний (реінжиніринговий) підходи. Реінжиніринг орієнтований на радикальне оновлення процесів для підвищення якості, зниження витрат і пришвидшення операцій через використання цифрових технологій.

Сучасний бізнес-інжиніринг спрямований на автоматизацію, оптимізацію та моделювання управлінських процесів. Використання інтелектуальних систем дає змогу зменшити витрати, скоротити час ухвалення рішень і підвищити якість продукції. Ефективне управління змінами потребує визначення ключових факторів впливу, навчання персоналу, спрощення процедур і делегування повноважень.

Процес управління трансформацією має бути інтегрованим у щоденну діяльність підприємства через планування, контроль і моніторинг результатів. Його головна мета – підвищення конкурентоспроможності, стабільності та формування довгострокової цінності бізнесу [8].

Ефективне управління цифровою трансформацією неможливе без впровадження сучасних ІТ-інструментів, які забезпечують гнучкість, продуктивність і стратегічне зростання бізнесу. Стратегічне планування цифрових рішень дозволяє не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати нові правила конкуренції.

Вибір ІТ-інструментів є ключовим етапом трансформації, оскільки від нього залежить рівень автоматизації, ефективність використання ресурсів і

досягнення цілей підприємства. ERP-системи інтегрують управління ресурсами, CRM-рішення покращують роботу з клієнтами, BI-платформи забезпечують аналітику даних, а SCM-системи оптимізують логістику. Хмарні сервіси спрощують доступ до інформації, системи кібербезпеки захищають дані, а інструменти командної роботи та маркетингові платформи сприяють ефективній комунікації та просуванню.

Отже, ефективна цифрова стратегія базується на збалансованому доборі IT-рішень, що підвищують керованість бізнесу, знижують витрати та забезпечують конкурентну перевагу [9].

Цифрова трансформація українських підприємств відбувається під впливом умов макро- й мікросередовища, де ключову роль відіграють зовнішні бар'єри та обмеження, що визначають актуальність аналізу позицій України у міжнародних рейтингах цифрової ефективності (рис. 1).

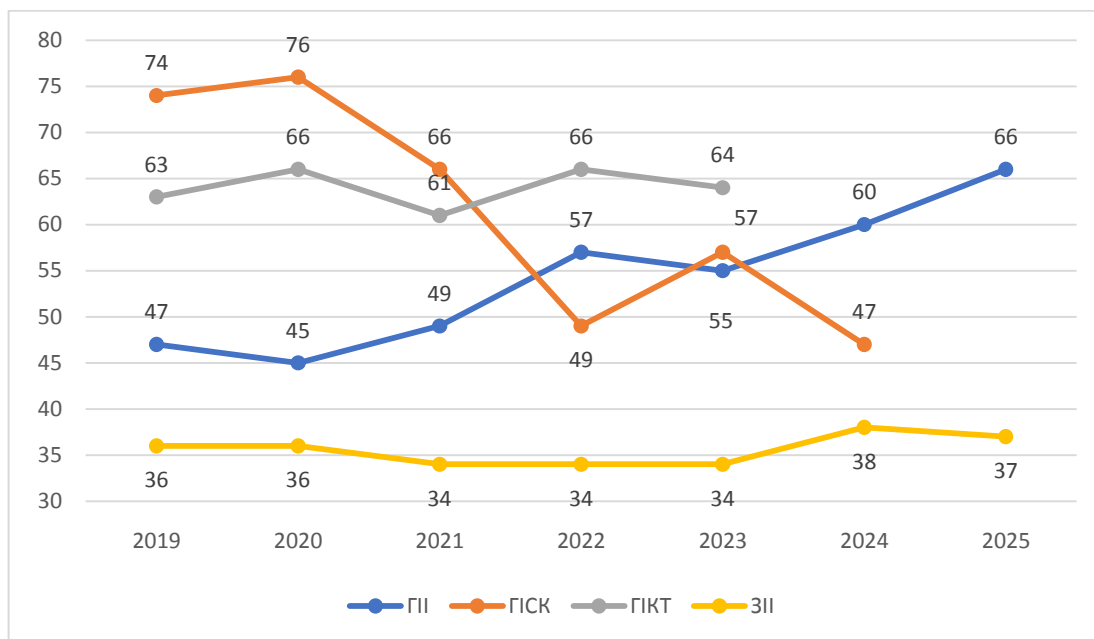


Рис. 1. Динаміка позиції України в міжнародних рейтингах інноваційної спроможності

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10;11;12;13].

Оцінювання рівня цифрової, наукової та інноваційної спроможності країн здійснюється за допомогою міжнародних рейтингів, які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони національної економіки. Вони

відображають ефективність державної політики у сфері інновацій і формують орієнтири для бізнесу.

За оновленими даними, позиції України в глобальних рейтингах залишаються нестабільними, хоча окремі показники демонструють поступове покращення. Зокрема, за Глобальним індексом інновацій (GII) країна піднялася з 66-го місця у 2024 році на 60-те у 2025-му, що свідчить про зростання інноваційного потенціалу. Водночас у Глобальному індексі стійкої конкурентоспроможності (GISC) спостерігається зниження з 47-го місця у 2023 році до 57-го у 2025-му, що вказує на посилення впливу зовнішніх економічних ризиків.

Позиції за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів (GICT) залишаються стабільними – на рівні 66-го місця, що свідчить про поступове вдосконалення кадрового потенціалу. Зведений інноваційний індекс (ZII) утримується в межах 36–38 позицій, демонструючи незначну волатильність.

Загалом динаміка показує, що попри вплив воєнних та економічних чинників, Україна поступово відновлює свій інноваційний потенціал. Однак для посилення цифрової трансформації необхідні системні заходи з підтримки науки, освіти та технологічного підприємництва [6].

Після розкриття сутності процесу цифрової трансформації бізнес-організацій доцільно перейти до аналізу основних бар'єрів і ризиків, що виникають під час реалізації цього процесу. З метою наочності їх систематизовано у табл. 1.

Адаптація, мінімізація негативного впливу та подолання наявних ризиків і бар'єрів є одним із ключових завдань бізнес-організацій у процесі цифрової трансформації, що потребує значних зусиль і системного підходу.

Таблиця 1. Ключові бар'єри та ризики при управлінні процесом цифрової трансформації бізнесу

Бар'єри та ризики	Характеристика
Низький рівень цифрової зрілості	Підприємства не готові до системних цифрових змін через відсутність стратегічного бачення, узгоджених цифрових політик та єдиної моделі управління трансформацією. Цифровізація реалізується фрагментарно, що ускладнює інтеграцію нових технологій у бізнес-процеси та знижує загальний рівень ефективності.
Недостатнє фінансування	Обмежені фінансові ресурси не дозволяють модернізувати ІТ-інфраструктуру, автоматизувати операції чи проводити навчання персоналу. Це сповільнює темпи цифрової трансформації, підвищує залежність від зовнішніх постачальників і поглиблює технологічне відставання підприємства.
Кадровий дефіцит	Дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців, аналітиків і менеджерів цифрової трансформації обмежує впровадження технологій. Війна, міграція та мобілізація посилили нестачу кадрів, що знизило професійний потенціал і сповільнило цифрову трансформацію підприємств.
Опір змінам і консерватизм	Відсутність інноваційної корпоративної культури та низький рівень цифрової грамотності працівників викликають опір змінам. Небажання адаптуватися до нових технологій, страх перед автоматизацією і зміною звичних процесів призводять до гальмування цифрових ініціатив і втрати потенціалу зростання.
Застаріла технологічна база	Використання застарілих інформаційних систем і програмного забезпечення ускладнює інтеграцію сучасних цифрових платформ, аналітичних систем та хмарних сервісів. Це створює ризики збоїв, підвищує витрати на підтримку інфраструктури та знижує ефективність технологічних рішень.
Кіберзагрози	Розширення цифрового середовища призводить до зростання ризиків кібератак, витоку персональної або комерційної інформації, збоїв у роботі систем. Відсутність політики кіберстійкості, шифрування даних та системного моніторингу безпеки робить підприємство вразливим до зовнішніх загроз.
Технологічна залежність	Використання закритих програмних рішень і зовнішніх платформ створює ризики технологічної залежності (vendor lock-in), коли підприємство обмежене у виборі інструментів, а зміна постачальника призводить до високих витрат і технічних труднощів.
Соціальні наслідки цифровізації	Автоматизація процесів може спричинити скорочення робочих місць, зниження мотивації персоналу та посилення цифрової нерівності. Працівники, які не мають достатніх цифрових навичок, втрачають конкурентоспроможність на ринку праці, що створює додаткові соціальні ризики.
Недосконалість нормативно-правової бази	Відсутність чітких законодавчих норм у сфері цифрових технологій, кібербезпеки, захисту даних і штучного інтелекту ускладнює впровадження цифрових рішень. Це створює правову невизначеність для бізнесу та гальмує реалізацію інноваційних проєктів.

Джерело: сформовано на основі [14; 15; 16; 17].

Підвищення рівня цифрової зрілості можливе лише через стратегічне управління, яке передбачає формування цілісної цифрової стратегії, створення дорожньої карти трансформації та впровадження внутрішніх механізмів моніторингу ефективності. Підприємствам доцільно інтегрувати цифрові цілі у корпоративну стратегію, забезпечити узгодженість між підрозділами та створити офіси цифрової трансформації (Digital Transformation Office). Такі підрозділи координують упровадження інновацій, узгоджують дії учасників процесу й оцінюють результати за допомогою ключових показників ефективності (KPI). Цілісне бачення цифрової еволюції дозволяє уникнути фрагментарності ініціатив і узгодити технологічні зміни з бізнес-цілями.

Для подолання фінансових обмежень варто застосовувати поетапне фінансування цифрових проєктів із чітким плануванням окупності інвестицій. Оптимізація витрат можлива через використання хмарних сервісів, спільного доступу до цифрових платформ і механізмів аутсорсингу. Доцільним є залучення грантових та міжнародних програм підтримки цифровізації. Застосування принципу ТСО допомагає оцінювати довгострокові витрати на цифрові активи та ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення.

Подолати кадровий дефіцит можна завдяки розвитку людського капіталу. Бізнесу слід створювати програми підвищення кваліфікації, співпрацювати з університетами та підтримувати безперервне навчання. В умовах війни та міграції варто ширше використовувати дистанційні форми зайнятості й гнучкі контракти. Важливим напрямом є створення внутрішніх шкіл цифрових компетенцій і підтримка талантів, що забезпечить стабільний кадровий резерв і адаптивність до технологічних змін.

Опір змінам долається завдяки управлінню трансформаціями, заснованому на відкритій комунікації та залученості персоналу. Працівники повинні розуміти мету цифровізації й вигоди для себе та підприємства. Мотиваційні програми, що винагороджують ініціативність і навчання,

підвищують ефективність упровадження нововведень. Важливу роль відіграє лідерство топменеджменту, адже його підтримка формує довіру та готовність колективу до змін [14].

Модернізація технологічної бази має здійснюватися поступово, із переходом до сучасних цифрових платформ. Ефективною стратегією є впровадження хмарних технологій, що зменшують витрати на інфраструктуру та підвищують гнучкість систем. Необхідно проводити аудит наявних рішень, визначати пріоритети оновлення та поступово замінювати застарілі елементи на ERP і CRM-системи. Поступова міграція дозволяє уникнути технічних збоїв і рівномірно розподілити фінансове навантаження [15].

Мінімізація кіберризиків передбачає створення комплексної системи безпеки, що включає політику захисту, моніторинг загроз і навчання персоналу. Важливо використовувати шифрування даних, двофакторну автентифікацію, резервне копіювання та план відновлення після інцидентів. Доцільним є залучення фахівців із кібербезпеки або створення власного профільного підрозділу. Це забезпечує стійкість цифрових систем і знижує ймовірність значних втрат у разі атак [16].

Зменшення технологічної залежності можливе через диверсифікацію постачальників рішень і використання відкритих стандартів. Компаніям варто укладати гнучкі контракти з можливістю переходу між платформами, застосовувати інтероперабельні рішення та розвивати власні програмні компоненти, що забезпечують незалежність від зовнішніх провайдерів.

Соціальні наслідки цифровізації можна пом'якшити поєднанням автоматизації з розвитком людського потенціалу. Підприємства мають інвестувати у перекваліфікацію, створювати нові напрями діяльності, де використовуються аналітичні, комунікаційні та креативні навички. Важливо впроваджувати принципи соціальної відповідальності бізнесу, що поєднують технологічну ефективність із підтримкою зайнятості.

Недосконалість законодавства потребує активної участі бізнесу у формуванні цифрового регулювання. Підприємствам варто долучатися до професійних об'єднань, співпрацювати з державними структурами та гармонізувати власні політики з європейськими стандартами, зокрема GDPR і Digital Services Act. Це створює прозоре, стабільне правове середовище й сприяє розвитку цифрової економіки [17].

Застосування наведених підходів має бути комплексним, що забезпечить максимальну ефективність і синергетичний ефект. Водночас необхідно враховувати специфіку діяльності кожного підприємства, його ресурси та пріоритети, зосереджуючи зусилля на тих проблемах, які мають найбільший вплив і можуть бути вирішені за допомогою найбільш доцільних інструментів.

Висновки з проведеного дослідження. Цифровізація є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи технологічне оновлення, управлінську модернізацію та інноваційний розвиток. Її впровадження підвищує ефективність, гнучкість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Дослідження показало, що сучасна цифрова трансформація переходить від окремих ІТ-ініціатив до комплексних стратегій, які охоплюють автоматизацію процесів, аналітику даних, використання хмарних сервісів і штучного інтелекту. Успіх залежить від узгодженості технологічних, кадрових, процесних і клієнтських аспектів.

Ефективне управління змінами потребує цілісної цифрової стратегії, узгодженості між підрозділами та підтримки лідерства. Це забезпечує інтеграцію цифрових рішень із бізнес-цілями та зменшує фрагментарність ініціатив.

Україна демонструє поступове відновлення інноваційного потенціалу, хоча зберігає проблеми низької цифрової зрілості, кадрового дефіциту, обмеженого фінансування, кіберризиків і технологічної залежності. Їх

подолання потребує розвитку компетентностей, поетапного фінансування, модернізації інфраструктури та вдосконалення правового середовища.

Системний підхід до цифровізації, що поєднує технології, людей і процеси, створює основу для підвищення ефективності, стійкості й довгострокового розвитку українських підприємств.

Література

1. Востряков О. В., Сибірцева А. М. Цифровізація бізнес-організації: дефініція та інструменти. Стратегія економічного розвитку України. 2024. № 54. С. 5-16. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/306595/297980>
2. Нетудихата К. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 141-145. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/752/730>
3. Бокий А. В. Особливості цифрової трансформації бізнесу. Управління розвитком складних систем. Київ, 2024. № 58. С. 129-138. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/309466/300953>
4. Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 8 (48). С. 449-471. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50058/1/Стаття%20Плотн_Шерст.pdf
5. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. Economic Synergy. 2022. № 4. С. 82-91. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/1880b2fd-1341-466f-a477-9b4c573ee918/download>
6. Мехович С. А., Кучинський В. А., Кузьминський А. М. Теоретико-практичні підходи до побудови системи управління трансформацією бізнесу під впливом процесів діджиталізації.

Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 10 (201). URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711>

7. Кирилюк І. М., Денисенко В. О., Ільченко І. О. Концептуальні підходи до формування системи управління цифровою трансформацією бізнес-процесів. Економіка та підприємництво. 2025. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/868/856>

8. Малихіна О., Шлапак О., Івінський Є., Сєдінкін О. Процес трансформації підприємства в ефективну бізнес-організацію на основі управлінської моделі. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2024. Т. 2, № 53. С. 190-204. DOI: 10.32347/2707-501X.2024.53(2).190-204. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/326892/316728>

9. Ткач С. Інформаційні технології як інструмент управління бізнес-структурою. Академічні візії. 2024. № 36. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1509/1377>

10. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/portal/ru/>

11. The Global Sustainable Competitiveness Index (GSCI). URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index>

12. The Global Talent Competitiveness Index. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>

13. Summary Innovation Index (SII). URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en

14. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268/4193>

15. Радченко І. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6683/6624>

16. Островська Г. Й., Островський О. Т. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 166-177. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/44c7cd94-2cba-47a4-96dc-ca11b39a214f/content>
17. Хаустова М. Г. Вигоди, ризики та проблеми цифровізації суспільства: загальнотеоретичний аспект. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 5. С. 753-759. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/11/137.pdf>

References

1. Vostriakov, O.V. and Sybirtseva, A.M. (2024), “Digitalization of business organizations: definition and tools”, *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 54, pp. 5-16, available at: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/306595/297980> (Accessed 5 Nov 2025).
2. Netudykhata, K. (2025), “Tools, technologies, and models of business digital transformation in the context of business organization theory”, *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 34, pp. 141-145, available at: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/752/730> (Accessed 5 Nov 2025).
3. Bokyι, A.V. (2024), “Features of business digital transformation”, *Management of Complex Systems Development*, vol. 58, pp. 129-138, available at: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/309466/300953> (Accessed 5 Nov 2025).
4. Plotnikov, O.M. and Sherstiuk, R.P. (2025), “Main directions for implementing a digital transformation strategy of the enterprise and its impact on the management of key business processes”, *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 8 (48), pp. 449-471, available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50058/1/Стаття%20Плотно_Шерст.pdf (Accessed 5 Nov 2025).
5. Zhosan, H.V. and Kyrychenko, N.V. (2022), “Management of business process digitalization at the enterprise”, *Economic Synergy*, vol. 4, pp. 82-91,

available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/1880b2fd-1341-466f-a477-9b4c573ee918/download> (Accessed 5 Nov 2025).

6. Mekhovych, S.A. Kuchynskyi, V.A. and Kuzminskyi, A.M. (2024), “Theoretical and practical approaches to building a business transformation management system under the influence of digitalization processes”, *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, vol. 10 (201), available at: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711> (Accessed 5 Nov 2025).

7. Kyryliuk, I.M. Denysenko, V.O. and Ilchenko, I.O. (2025), “Conceptual approaches to the formation of a business process digital transformation management system”, *Economics and Entrepreneurship*, available at: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/868/856> (Accessed 5 Nov 2025).

8. Malykhina, O. Shlapak, O. Ivinskyi, Ye. and Siedinkin, O. (2024), “The process of transforming an enterprise into an effective business organization based on a management model”, *Ways to Improve Construction Efficiency*, vol. 2, no. 53, pp. 190-204, available at: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/326892/316728> (Accessed 5 Nov 2025). doi: 10.32347/2707-501X.2024.53(2).190-204

9. Tkach, S. (2024), “Information technologies as a tool for managing business structures”, *Academic Visions*, vol. 36, available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1509/1377> (Accessed 8 Nov 2025).

10. Global Innovation Index (2025), “Global innovation index”, available at: <https://www.wipo.int/portal/ru/> (Accessed 5 Nov 2025).

11. The Global Sustainable Competitiveness Index (2025), “Global sustainable competitiveness index”, available at: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index> (Accessed 5 Nov 2025).

12. The Global Talent Competitiveness Index (2025), “Global talent competitiveness index”, available at: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (Accessed 5 Nov 2025).

13. Summary Innovation Index (2025), “European innovation scoreboard”, available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (Accessed 5 Nov 2025).

14. Hubarieva, I. Bielikova, N. and Yaholnytskyi, O. (2024), “Management of enterprise digital transformation”, *Economy and Society*, vol. 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268/4193> (Accessed 5 Nov 2025).

15. Radchenko, I. (2025), “Barriers and risks of digital transformation in the strategic development of trade enterprises”, *Economy and Society*, vol. 79, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6683/6624> (Accessed 5 Nov 2025). doi: 10.32782/2524-0072/2025-79-57

16. Ostrovska, H.Y. and Ostrovskyi, O.T. (2024), “Digital transformation of industry: current realities and development priorities”, *Economic Bulletin of Donbas*, vol. 12 (75-76), pp. 166-177, available at: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/44c7cd94-2cba-47a4-96dc-ca11b39a214f/content> (Accessed 5 Nov 2025).

17. Khaustova, M.H. (2023), “Benefits, risks, and challenges of digitalization of society: a general theoretical aspect”, *Analytical and Comparative Jurisprudence*, vol. 5, pp. 753-759, available at: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/11/137.pdf> (Accessed 5 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.11.2025 р.