

УДК 338.24

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-143-152

Дата надходження: 30.08.2025

Дата прийняття до друку: 22.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ТА В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Євгеній Загороднюк

Аспірант кафедри економіки та фінансів «ВНЗ Університет економіка та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: zagorodnyukv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6497-8561>

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC ENTITIES IN UKRAINE AND IN EUROPEAN COUNTRIES

Yevheniy Zagorodnyuk

Postgraduate student of the Economy and Finance Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zagorodnyukv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6497-8561>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблематики цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Метою дослідження є аналіз досвіду розвитку цифрової трансформації суб'єктів господарювання в Україні та в європейських країнах. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняння, трендового аналізу що дозволили систематизувати наукові підходи до узагальнення досвіду цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Результати дослідження показують, що процес цифровізації у різних країнах розвивається різними темпами. Цифровізація підвищує ефективність бізнес-процесів та бізнес-комунікацій, прискорює обробку інформації, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Проте цифровізація несе суб'єктам господарювання як переваги так і виклики, посилюючи економічну нерівність та підвищує вимоги до кваліфікації персоналу. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах європейських країн відмічається більш широким впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ). Застосування технологій ШІ у діяльності підприємств є достатньо витратним і потребує залучення кваліфікованих фахівців, тому у великих підприємств є більше можливостей застосовувати ці технології у порівнянні з середніми та малими підприємствами, що породжує економічну нерівність. Виділено основні напрями фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду: підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок цифрової трансформації бізнес-процесів, впровадження технологій ШІ у бізнес-процеси, удосконалення комунікаційних стратегій та розширення бізнес-зв'язків на основі застосування діджитал-інструментів.

Виконане дослідження підкреслює необхідність вивчення зарубіжного досвіду цифрової трансформації суб'єктів господарювання та імплементації його на вітчизняних підприємствах. Результати роботи можуть бути корисними для адміністративного апарату суб'єктів господарювання та для формування державної політики цифрового розвитку підприємств.

Ключові слова: економічна ефективність, цифрова трансформація, суб'єкт господарювання, зарубіжний досвід, розвиток.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 2, бібл.: 19

Abstract. The article is devoted to the study of the issues of digital transformation of business entities. The purpose of the study is to analyze the experience of developing digital transformation of business entities in Ukraine and in European countries. The methodological basis of the study is the general scientific methods of induction and deduction, analysis and synthesis, comparison, trend analysis, which allowed systematization of scientific approaches to generalizing the experience of digital transformation of business entities. The results of the study show that the process of digitalization in different countries is developing at different rates. Digitalization increases the efficiency of business processes and business communications, accelerates information processing, which contributes to more informed decision-making. However, digitalization brings both advantages and challenges to business entities, increasing economic inequality and increasing requirements for personnel qualifications. Digitalization of business processes at enterprises in European countries is marked by a wider implementation of artificial intelligence (AI) technologies. The

use of AI technologies in the activities of enterprises is quite expensive and requires the involvement of qualified specialists, so large enterprises have more opportunities to apply these technologies compared to medium and small enterprises, which creates economic inequality. The main areas of focus of domestic business entities when forming modern business strategies based on the implementation of foreign experience are highlighted: increasing the competitiveness of domestic enterprises through the digital transformation of business processes, introducing AI technologies into business processes, improving communication strategies, and expanding business ties based on the use of digital tools.

The conducted research emphasizes the need to study foreign experience in the digital transformation of business entities and implement it at domestic enterprises. The results of the work can be useful for the administrative apparatus of business entities and for the formation of state policy for the digital development of enterprises.

Keywords: economic efficiency, digital transformation, business entity, foreign experience, development.

Formulas:0; **fig.:** 2; **tab.:** 2; **bibl.:**19

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є однією із найбільш прогресивних сучасних інновацій, яка змінює бізнес-моделі як вітчизняних так і зарубіжних суб'єктів господарювання. Цифрова трансформація забезпечує стабільну роботу компаній та можливість здійснювати швидкі комунікації, трансформує бізнес-процеси та підвищує продуктивність праці. Проте цифрова трансформація має також свої недоліки: посилює економічну нерівність компанії із-за значних витрат на оновлення технічного оснащення та технологічного забезпечення цифрових інструментів, підвищення кваліфікації персоналу та захист інформації. Аналіз досвід цифрової трансформації зарубіжних компаній показує все більше використання технологій штучного інтелекту (ШІ) з різним рівнем автономності в бізнес-процесах для прогнозування, рекомендацій або прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація бізнес-процесів та бізнес-комунікацій суб'єктів господарювання привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Зарубіжні дослідники розглядають цифрову трансформацію не тільки як результат впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, а і як фундаментальний зсув у бізнес-моделях, комунікаційних стратегіях та організації бізнесу: Cosa, M. (2024), Vărzaru, A.A. & Wocan, C.G. (2024). Дослідження вітчизняних вчених підкреслюють, що цифрові технології є важливою умовою розвитку національної економіки. У статті Bielialov, T. Kalina, I., Goi, V., Kravchenko,

O., Shyshpanova, N. & Negoda, A. (2023) доведено, що обсяг цифрових інновацій з кожним роком зростає, проте їх ефективність недостатня, що уповільнює розвиток світової економіки. У статті Якушко І.В. (2022) висвітлені результати рейтингового аналізу розвитку цифрової економіки в Україні на основі найбільш поширених світових рейтингів. Встановлено, що найкращі позиції в цих рейтингах у переважній більшості випадків посідають країни з високим соціально-економічним розвитком. Трансформації міжнародних бізнес-стратегій під впливом цифровізації та об'єднання зусиль різних країн для формування «Суспільства 5.0», для якого ключовими пріоритетами є розвиток економіки на основі інтелектуальних технологій, використання штучного інтелекту, робототехніки та Інтернету речей для покращення життя людей, висвітлено у статті Величко К.Ю., Тимохової Г.Б., Євтушенко Г.В. (2023). Процес діджиталізації значно впливає на всі бізнес-процеси суб'єктів господарювання, зокрема, на формування і реалізацію комунікаційної стратегії, що обґрунтовано у статті Лойко Є.М. (2025). У статті Богодюк О. (2025) доведено, що цифрова трансформація суб'єктів господарювання має не тільки позитивні сторони, а й і негативні також, зокрема, може сприяти виникненню нерівності. У статті Бречка О. (2023) наголошується на необхідності впровадження цифрових стандартів для розширення цифрових можливостей бізнес-структур для збереження конкурентоспроможності в сучасному цифровому середовищі, що швидко змінюється. Етапи цифрової

трансформації суб'єктів господарювання та класифікація ризиків цифровізації за цими етапами представлені у статті Гринюка О.І. (2021). У роботі Бондар А.О. (2023) наголошено на пріоритетності цифрової трансформації для розвитку міжнародного бізнесу.

Дослідження науковців підкреслюють важливість проблеми цифрової трансформації у бізнес-моделях та бізнес-стратегій суб'єктів господарювання. Аналіз досвіду цифрової трансформації зарубіжних суб'єктів господарювання надасть можливість вітчизняним підприємствам перейняти позитивний досвід та швидше адаптуватися в умовах євроінтеграції національної економіки.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є аналіз досвіду цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Відповідно до мети були сформульовані наступні завдання:

- визначити сутність поняття «цифрова трансформація» суб'єктів господарювання;

- виявити фактори впливу цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання;

- проаналізувати технології ШІ, які використовують у своїй діяльності підприємства європейських країн;

- запропонувати основні напрями фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду.

Методичну основу статті становлять: монографічний метод, метод аналізу та узагальнення, системного підходу, табличний та графічний методи візуалізації інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. За проведеними дослідженнями сутності поняття «цифрова трансформація» (табл. 1) було зроблено висновок, що в наукових працях немає єдиного методичного підходу до його визначення.

Таблиця 1

Аналіз методичних підходів до розуміння сутності поняття «цифрова трансформація» у працях науковців

Автор	Сутність поняття «цифрова трансформація»
Гринюк О.І.	Цифрова трансформація природно призводить до розширення діяльності суб'єктів господарювання у кіберпросторі. Мережа як природне для інформації середовище, з одного боку, надає нові можливості для її учасників, з іншого – породжує коло небезпек, з якими може зустрітись компанія та її співробітники, інтегруючись у цифрові екосистеми (Гринюк О.І., 2021).
Бондар А.О.	Опираючись на наявні підходи до визначення сутності цифрової трансформації в міжнародному бізнес-середовищі, можна виділити «три кити» такого явища: цифрові продукти (товари/послуги), цифрові технології (інструменти), мережа комунікацій (Інтернет-простір) (Бондар А.О., 2023, С. 99).
Гуменна Ю.Г., Гура О.Ю.	В контексті цифрових трансформаційних змін в роботі бізнесу ключовим показником, що характеризує ступінь впровадження та використання економічними суб'єктами цифрових технологій під час реалізації економічної діяльності виступають обсяги транзакцій в рамках здійснення електронної комерції (Гуменна Ю.Г. і Гура О.Ю., 2021, С. 203).
Дергалюк М.	Цифрова трансформація – це трансформація різномірних економічних процесів, завдяки впровадженню нових бізнес-моделей, стратегій, систем, підходів та інших інструментів за рахунок використання цифрових технологій (Дегалюк М., 2023, С. 170).

Продовження Таблиці 1

Матвієнко-Біляєва Г.Н.	На рівні підприємства цифрова трансформація означає перехід від традиційної ІТ-служби (орієнтованої на рішення окремих завдань, формалізованої, контрольованої, керованої та дорогої) до світу відкритих систем, спрямованих на людину (неформальних, спонтанних, емпатичних та доступних за ціною) (Матвієнко-Біляєва Г.Н., 2022, С. 118).
Островська Г.Й., Островський О.Т.	Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження цифрових технологій, а й трансформацію численних горизонтальних і вертикальних бізнес-процесів, оптимізацію операційних процедур та зміну усталених моделей і форм взаємодії між учасниками ланцюжка створення вартості (Островська Г.Й. і Островський О.Т., 2024, С. 174).
Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M.	Поняття «діджитал трансформація» характеризується як синергія технологій загального використання разом із економічною і суспільною діяльністю з допомогою цифрового інструментарію. В цьому визначенні діджиталізація поєднується фізична інфраструктурна мережа, різноманітні пристрої доступу, та інформаційні системи, що формують функціонал (Big Data, хмарні сервіси) (Dahlman C., Mealy S., & Wermelinger M., 2016).
Ochs T., Riemann U. A.	Цифрова трансформація являє собою певну інтеграцію цифрових технологій і різноманітних інструментів в роботу компаній, за допомогою перетворення в цифровий формат всього, що можна цифровізувати (Ochs T. & Riemann U. A., 2018).
Авторське визначення	Цифрова трансформація суб'єкта господарювання – це комплексний процес впровадження цифрових технологій і діяльності компанії, що охоплює бізнес-процеси та комунікації з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та гнучкості у пристосуванні до зовнішніх умов господарювання.

Джерело: узагальнено автором на основі бібліографічних джерел

На основі проведеного аналізу методичних підходів до визначення сутності поняття «цифрова трансформація», зроблено висновок, що автори у своїх визначеннях цього поняття виділяють наступні напрями: «цифрова трансформація» як процес (Бондар А.О., Дергалюк М., Матвієнко-Біляєва Г.Н., Островська Г.Й., Островський О.Т.) і «цифрова трансформація» як результат (Гринюк О.І., Гуменна Ю.Г.). Зарубіжні вчені (Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. та Ochs T., Riemann U. A.) розглядають «цифрову трансформацію» як синергію або інтеграцію цифрових технологій та економічної і суспільної діяльності, що

формують новий функціонал. У цьому визначенні поєднані поняття «ресурси» та «результат». Можна повністю погодитися з авторами, що «цифрова трансформація» суб'єкту господарювання є багатограним поняттям і може бути представлена як процес, який націлений на певний результат.

Цифрова трансформація охоплює всі сфери економіки, проте темпи розвитку змін під впливом цифровізації у різних сферах економіки різні. На темпи змін впливає низка факторів, які можна умовно поділити на позитивні та негативні (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори впливу цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання

Фактори, які мають позитивний вплив	Фактори, які мають негативний вплив
Одним із ключових позитивних наслідків цифровізації є розширення бізнесу. Завдяки цифровізації українські компанії отримали можливість працювати на міжнародному рівні, пропонуючи аутсорсинг послуг, розробку програмного забезпечення, кібербезпеку та консультаційні послуги. Експорт IT-послуг України постійно зростає.	Конкуренція за таланти. Зростаючий попит на IT-спеціалістів призводить до значної конкуренції за талановитих працівників. Українські компанії стикаються із труднощами в утриманні талановитих фахівців через високий попит на їхні послуги як на місцевому, так і на міжнародному ринку.
Цифрова трансформація дозволяє розширювати можливості працевлаштування у секторі інформаційних технологій. Зростає попит на фахівців у галузі програмування, тестування, кібербезпеки та інших технологічних напрямках. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню заробітних плат у цьому секторі.	Ризики кібербезпеки. З поширенням цифрових технологій зростають загрози кібербезпеки. Високий рівень цифровізації призводить до збільшення кібератак, від яких страждають як державні організації, так і приватні компанії. Цей ризик вимагає значних інвестицій у захист даних і впровадження передових методів кіберзахисту.
Цифрова трансформація стимулює інновації та сприяє розвитку нових продуктів і послуг. Українські бізнес-компанії активно впроваджують штучний інтелект, машинне навчання, великі дані та блокчейн у свої розробки. Це підвищує конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку та сприяє створенню нових робочих місць.	Відставання у розвитку інфраструктури та регуляторних стандартів. Україна стикається з проблемами у сфері цифрової інфраструктури. Низька швидкість інтернету у віддалених регіонах, відсутність належної цифрової освіти та брак підтримки від держави стримують розвиток цифрової економіки. Крім того, регуляторна база часто не встигає за швидкими змінами в технологіях, що створює правову невизначеність для IT-бізнесу.
Збільшення кількості робочих місць та зростання зарплат. Цифровізація дозволяє розширювати можливості працевлаштування у секторі інформаційних технологій. Зростає попит на фахівців у галузі програмування, тестування, кібербезпеки та інших технологічних напрямках. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню заробітних плат у цьому секторі.	Залежність від міжнародних ринків. IT-сектор України значною мірою залежить від міжнародних клієнтів, що робить його вразливим до змін у глобальній економіці. Зміни у міжнародному законодавстві, коливання валютних курсів або політична нестабільність можуть негативно вплинути на фінансові показники українських IT-компаній.

Джерело: складено автором

За проведеним аналізом впливу позитивних та негативних факторів цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання можна зробити наступні висновки. Позитивний вплив цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання полягає у розширенні бізнесу, появі нових інноваційних продуктів та послуг, розвитку нових джерел доходу, підвищення рівня комунікацій з клієнтами та партнерами, підвищення гнучкості та адаптивності до

умов господарювання, що особливо важливо в умовах воєнного стану в Україні. До негативних впливів цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання можна віднести наступне: зростання витрат на технічне та технологічне забезпечення цифрових комунікацій, ризики кібератак, витрати на підвищення кваліфікації персоналу, зростання попиту на фахівців IT-сфери, відставання у розвитку інфраструктури та регуляторних стандартів.

Вплив факторів цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання призводить до змін у бізнес-моделях. За даними Євростату у 2024 р. 95,36 % підприємств країн ЄС використовували фіксоване широкосмугове з'єднання для доступу до Інтернету. В Україні за даними 2023 р. (пізніші дані не доступні) 89 % підприємств мали доступ до Інтернету. Віддалений доступ до корпоративної пошти підприємства необхідних для роботи документів підприємства мали 81,02 % персоналу підприємств європейських країн та 83 % працівників українських підприємств. Бізнес-комунікації в онлайн режимі у 2024 р. провели 52,90 % підприємств ЄС, серед великих підприємств ця частка склала 94,36 %. По підприємствам України такі дані відсутні, проте, зважаючи на високий рівень діджиталізації українських підприємств і воєнний стан в країні, питома вага бізнес-зустрічей в онлайн режимі через онлайн-платформи, такі як Skype, Zoom, MS Teams,

WebEx є значною. Сучасною візитівкою та маркетинговим діджитал-інструментом є веб-сайт підприємства. За даними Євростату у 2024 р. 82 % підприємств європейських країн мали власний веб-сайт, який використовували для комунікацій з клієнтами. В Україні також за даними Євростату тільки 35,6 % підприємств мали власний веб-сайт і використовували його для комунікацій з клієнтами (Євростат, 2025). Зважаючи на те, що питома вага малих підприємств складає в Україні 94,17 % від загальної кількості підприємств, а не кожне мале підприємство створює власний веб-сайт, то така невелика питома вага веб-сайтів українських підприємств цілком зрозуміла. Аналіз динаміки частки підприємств, які користувались комп'ютерами у своїй діяльності показав незначне відставання українських підприємств від зарубіжних, проте частка підприємств, які мають власний сайт і здійснюють комунікації з покупцями через нього, в Україні вдвічі менша, ніж в європейських країнах (рис. 1).

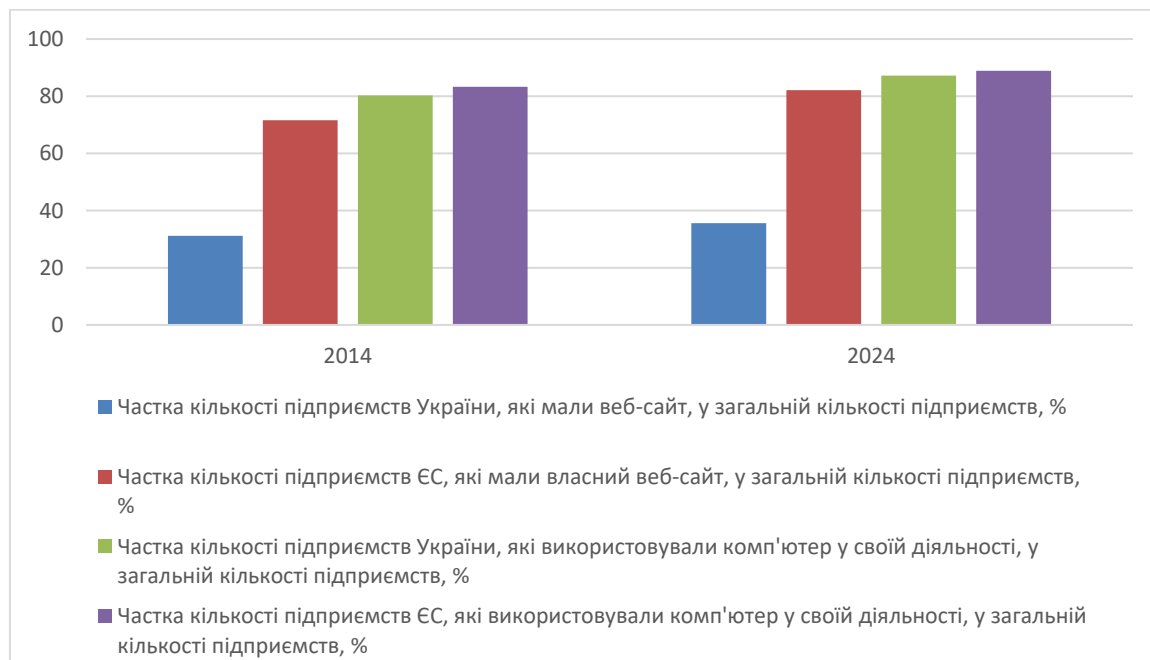


Рис. 1. Динаміка частки кількості підприємств, які мали власний веб-сайт та використовували комп'ютери у своїй діяльності в Україні та ЄС, %.

Джерело: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Category:Digital_economy_and_society

Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах європейських країн

відмічається більш широким впровадженням технологій штучного

інтелекту (ШІ). За даними Євростату у 2024 р. кожне сьоме підприємство країн ЄС використовувало технології ШІ. Проте питома вага підприємств, які використовували технології ШІ в різних країнах ЄС різна. За даними Євростату за 2024 р. в Румунії частка підприємств, які використовували ШІ у своїй діяльності не перевищувала 4 %, а в Данії ця частка склала 27 % (Євростат, 2025). Найбільш популярними технологіями, які використовували зарубіжні підприємства у своїй діяльності є наступні: технології штучного інтелекту для аналізу письмової мови; для перетворення розмовної мови у формат, що зчитується машиною; для ідентифікації об'єктів або осіб на основі

зображень; технології штучного інтелекту, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень; що забезпечують фізичне переміщення машин за допомогою автономних рішень на основі спостереження за оточенням. За проведеним аналізом досвіду підприємств європейських країн щодо частки підприємств, які використовували ШІ у своїй діяльності прийшли до висновку, що застосування технологій ШІ у діяльності підприємств є достатньо витратним і потребує залучення кваліфікованих фахівців, тому питома вага великих підприємств, які використовують різні технології ШІ, значно перевищує питому вагу малих підприємств (рис. 2).

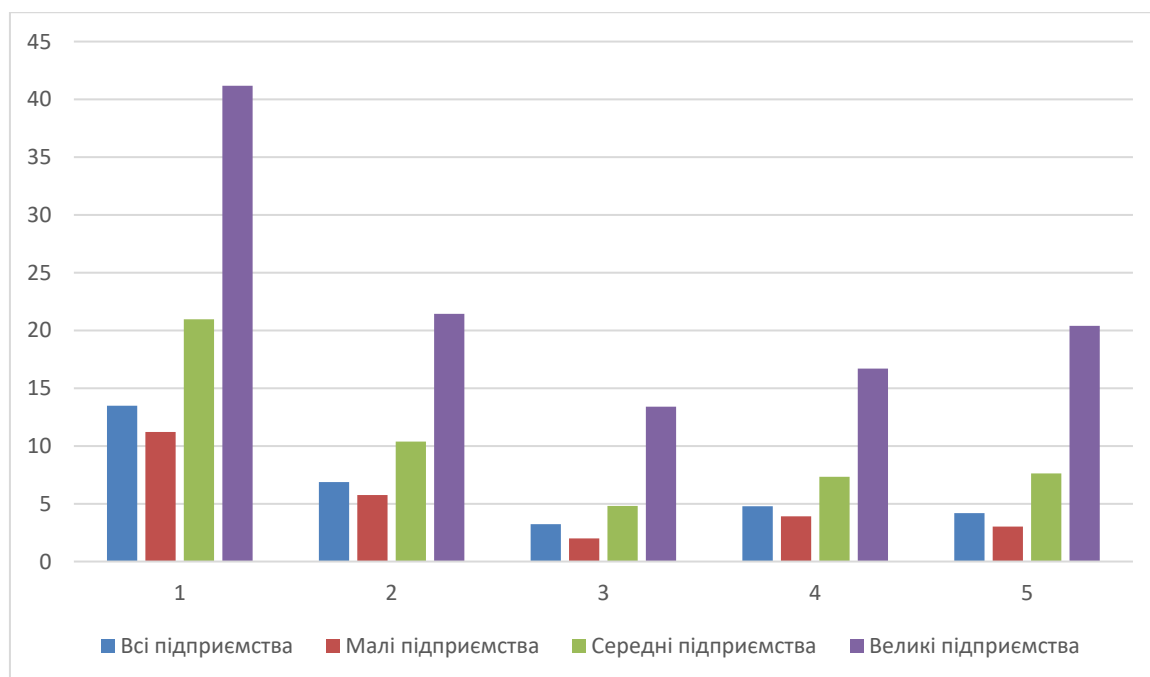


Рис. 2. Частка підприємств країн ЄС у 2024 р., які використовували різні технології ШІ у своїй діяльності: 1 – всі види технологій ШІ; 2 - технології ШІ для аналізу письмової мови; 3 - технології ШІ для ідентифікації об'єктів або осіб на основі зображень; 4 - технології ШІ для перетворення розмовної мови у формат, що зчитується машиною; 5 - технології ШІ, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень.

Джерело: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Category:Digital_economy_and_society; <https://www.bondcap.com/#specialreports>

Українські компанії також використовують технології штучного інтелекту у своїй діяльності. Компанії SoftServe та Luxoft, активно впроваджують ШІ-рішення для аналізу фінансових ринків

та управління інвестиціями. Міжнародна компанія Lohika, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, активно розробляє та впроваджує технології ШІ. Українська компанія

EdTech, яка спеціалізується на мікро навчанні, також активно впроваджує технології ШІ у всі бізнес-процеси. Українські компанії Genesis AI та Raccoon.World, які спеціалізуються на розробці інтелектуальних інформаційних систем, широко використовують технології ШІ для різних проєктів (Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень, 2025). Інформацію про кількість українських підприємств, які використовують у своїй діяльності технології ШІ немає. Це пов'язано із сучасним воєнним станом в країні і обмеженістю доступу до інформації. Проте за аналізом динаміки використання підприємствами європейських країн технологій ШІ можна зробити висновок щодо подальшого поширення використання технологій ШІ і на інші країни.

В результаті проведеного дослідження доцільно виділити основні напрями фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду:

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок цифрової трансформації бізнес-процесів. Цифрова трансформація трансформує бізнес-процеси та бізнес-комунікації, що підвищує рівень конкурентоспроможності підприємств;

- впровадження технологій ШІ у діяльність вітчизняних підприємств. За рахунок впровадження технологій ШІ можна автоматизувати як управління виробничими процесами, так і комунікації з клієнтами. Впровадження технологій ШІ дозволяє підприємству знизити витрати по управлінню інформацією клієнтів за рахунок доведеного до автоматизму програмного забезпечення;

- побудова нових комунікаційних стратегій з клієнтами та зацікавленими стейкхолдерами. Цифрова трансформація надає можливість швидкого реагування на запити клієнтів за рахунок переходу на

онлайн сервіс та збут, формування нових комунікаційних каналів, застосування діджитал-інструментів маркетингу, де клієнти можуть самостійно обирати товари та послуги.

- розширення бізнес-зв'язків та можливість виходу на нові ринки. Цифрова трансформація сприяє формуванню цифрових посередників на різних ринках, зокрема, фінансовому, ринку праці, ринку нерухомості тощо;

- розширення можливостей у міжнародній співпраці та виходу на зовнішні ринки. Цифрова трансформація сприяє розвитку міжнародного бізнесу та створює нові можливості для розробки та трансформації існуючих бізнес-моделей з урахуванням сучасних викликів та потреб інформаційного суспільства.

Висновки. Узагальнюючи дослідження слід зазначити, що під цифровою трансформацією суб'єкта господарювання варто розуміти комплексний процес впровадження цифрових технологій і діяльність компанії, що охоплює бізнес-процеси та комунікації з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та гнучкості у пристосуванні до зовнішніх умов господарювання. До факторів цифрової трансформації, які мають позитивний вплив на діяльність суб'єктів господарювання відносяться наступні: розширення бізнесу, зокрема, вихід на міжнародні ринки; розширення можливості працевлаштування у секторі інформаційних технологій; стимулювання виникнення інновації та розвиток нових продуктів і послуг; підвищення заробітних плат в секторі інформаційних технологій. До негативного впливу цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання можна віднести наступне: конкуренція за таланти; ризики кібербезпеки; відставання у розвитку інфраструктури та регуляторних стандартів; залежність від міжнародних ринків.

За проведеним аналізом динаміки використання технологій ШІ у діяльності

підприємств європейських країн встановлено, що обсяги використання таких технологій зростають. Застосування технологій ІІІ у діяльності підприємств є достатньо витратним і потребує залучення кваліфікованих фахівців, тому великі підприємства мають переваги перед середніми та малими у використанні цих технологій. Українські підприємства також розробляють та використовують технології ІІІ у своїй діяльності. Зроблено висновок щодо подальшого поширення використання технологій ІІІ і на інші країни. До основних напрямів фокусування уваги вітчизняних суб'єктів господарювання при формуванні сучасних бізнес-стратегій на основі імплементації зарубіжного досвіду віднесені наступні:

підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок цифрової трансформації бізнес-процесів; впровадження технологій ІІІ у діяльність вітчизняних підприємств; побудова нових комунікаційних стратегій з клієнтами та зацікавленими стейкхолдерами; розширення бізнес-зв'язків та можливість виходу на нові ринки; розширення можливостей у міжнародній співпраці та виходу на зовнішні ринки.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію визначення кількісних показників економічної ефективності цифрової трансформації суб'єктів господарювання.

Література:

- 1.Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 244-259. <https://doi.org/10.1108/J SMA-09-2023-0233>
- 2.Vărzaru, A.A. & Vocean, C.G. (2024). Digital transformation and innovation: the influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. *Systems*, 12, 359. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
- 3.Bielialov, T. Kalina, I., Goi, V., Kravchenko, O., Shyshpanova, N. & Negoda, A. (2023). Global experience of digitalization of economic processes in the context of transformation. *Journal of law and sustainable development*, 11 (3), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.814>
- 4.Величко К.Ю., Тимохова Г.Б., Євтушенко Г.В. (2023). Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*, 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2449/2368>
- 5.Якушко І.В. (2022). Рейтинговий аналіз розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми економіки*, 4 (54), 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-87-93>
- 6.Лойко Є.М. (2025). Аналіз сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 20. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/559/517> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729998>
- 7.Богодюк О. (2025). Вплив цифровізації на економічну нерівність. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (77), 170 – 176. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-170-176>
- 8.Бречко О. (2023). Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник економіки*, 2, 58 – 73. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058>
- 9.Гринюк О.І. (2021). Цифрова трансформація суб'єктів господарювання у контексті концепції Industry 4.0: сучасні тенденції, бар'єри та ризики впровадження. *Ефективна економіка*, 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/99.pdf
- 10.Бондар А.О. (2023). Сутність та пріоритетність цифрової трансформації для міжнародного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 19 (1), 97-108. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.96-108>
- 11.Гуменна Ю.Г., Гура О.Ю. (2021). Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2, 202-210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>
- 12.Дегалюк М. (2023). Регулювання процесів цифрової трансформації регіональних економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*, 3, 169 – 172. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-26>
- 13.Матвієнко-Біляєва Г.Н. (2022). Тенденції розвитку цифрової економіки як господарської системи. *Економічний простір*, 181, 115 – 119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-20>
- 14.Островська Г.Й., Островський О.Т. (2024). Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 1-2 (75-76), 166 – 177. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-166-177](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177)
- 15.Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries*. Paris: OECD, 2016.

16.Ochs T., Riemann U. A. IT Strategy Follows Digitalization. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition. Hershey, PA: IGI Global, 2018.

17.Євростат. URL:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Category:Digital_economy_and_society

18.Trend – Artificial Intelligence. Bond. URL:
<https://www.bondcap.com/#specialreports>

19.Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. Artificial Intelligence in Ukraine. URL:
https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-10/ai_ukraine_v2.pdf (дата звернення: 28.08.2025).