

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин**

МАЧАЄВА Анна Сергіївна

Управління бізнесом в умовах цифрової трансформації

спеціальність 073-Менеджмент
освітньо-професійна програма Міжнародний менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕНМ-41
Мачаєва А.С.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Гомотюк В.О.

підпис

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	18
2.1. Сучасні виклики для управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації	18
2.2. Аналіз впровадження цифрових технологій в управлінні МНК.....	23
2.3. Виклики впровадження цифрових технологій на підприємствах.....	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аналізуючи сучасну економічну ситуацію в Україні, навіть не будучи економістом за фахом, можна з упевненістю сказати, що країна знаходиться в кризі. Про це свідчать такі проблеми: зростання інфляції, різке зниження експорту, брак інвестицій, щорічне збільшення загального державного боргу, зростання цін на комунальні послуги, продукти харчування та послуги. Рівень життя населення залишається низьким, незважаючи на всі обіцянки влади. Низькі доходи спричиняють економічну міграцію.

Економіка України значно відстає від потреб Європи і потребує невідкладної реанімації. Економічному зростанню гальмує високий рівень корупції, слабкий розвиток інфраструктури та експортна залежність від товарних ринків. Цього року в Давосі відбувся 49-й щорічний Всесвітній економічний форум, який проходив під гаслом «Глобалізація 4.0: У пошуках глобальної архітектури в четвертому столітті промислової революції». За оцінками Всесвітнього економічного форуму, оцифрування може додати ще 30 трильйонів доларів протягом наступного десятиліття. Доходи США для світової економіки в найближчі 10 років (до 2025 року)

Цифрова трансформація бізнесу є одним із ключових чинників, що визначають розвиток сучасних організацій, зумовлюючи докорінні зміни в управлінні, стратегічному плануванні та організації бізнес-процесів. В умовах швидкого розвитку технологій, глобалізації та посилення конкуренції підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, інтегруючи цифрові інструменти у всі сфери своєї діяльності. Застосування передових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та автоматизовані системи управління, дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, оптимізувати виробничі та адміністративні процеси, а також забезпечити більш гнучку взаємодію з клієнтами та партнерами.

Особливої актуальності цифрова трансформація набуває у сфері менеджменту, оскільки керівники підприємств стикаються з необхідністю швидкого впровадження інноваційних підходів до управління, перегляду традиційних організаційних структур та формування нових бізнес-моделей. У сучасних умовах менеджери мають володіти компетенціями у сфері цифрових технологій, адаптивного управління та стратегічного планування, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю значних фінансових інвестицій, складністю інтеграції новітніх технологій у вже існуючі бізнес-процеси, кібербезпековими ризиками та зміною підходів до управління персоналом. Попри це, успішна реалізація цифрової стратегії відкриває перед підприємствами широкі можливості для розвитку, включно з покращенням операційної ефективності, розширенням ринкової присутності, створенням нових каналів комунікації з клієнтами та формуванням гнучкої та інноваційної корпоративної культури.

Актуальність дослідження визначається нагальною потребою пошуку нових джерел економічного зростання України. Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні розвиток цифрової економіки є мейнстрімом, саме тому дослідженню даного питання присвячена значна увага як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них варто відзначити В. Апалькова, С. Веретюк, І. Карчеву, С. Коляденко, Н. Краус, П. Пуцентейло.

Мета дослідження: вивчити цифрову трансформацію бізнесу.

Завдання:

- вивчити поняття, сутність та етапи цифрової трансформації;
- з'ясувати вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси;
- розглянути основні технології та інструменти цифрової трансформації;
- проаналізувати основні виклики для управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації;

- з'ясувати роль лідерства та організаційної культури в подоланні викликів;
- проаналізувати проблеми впровадження цифрових технологій на підприємствах;
- дослідити інструменти та стратегії цифрової трансформації: перспективи для менеджерів;
- розглянути майбутнє цифрового менеджменту: нові тенденції та можливості.

Об'єкт дослідження: цифрова трансформація економіки та її основні тренди.

Предмет дослідження: цифрова трансформація бізнесу.

Практичне значення роботи полягає у виявленні можливих стратегій зменшення негативного впливу глобалізації на економічну нерівність між країнами в контексті цифрових трансформацій. Важливим аспектом є розробка рекомендацій для міжнародних організацій та національних урядів щодо створення більш справедливої економічної системи з урахуванням змін, що відбуваються через впровадження нових технологій, цифрових платформ та автоматизації.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та результати дослідження були представлені автором на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 20-21 березня 2025 року). Крім того, тези доповіді були опубліковані в матеріалах конференції, що підкреслює актуальність розглянутих питань у рамках сучасних викликів цифрової трансформації в економіці.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Загальний обсяг роботи – 30 сторінок. Список використаних джерел налічує 36 джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

У ХХІ столітті цифровізація стала не лише трендом, а необхідністю для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентноспроможність. Зміни в технологічному середовищі вимагають від компаній гнучкості, відкритості до інновацій та переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу. У результаті таких трансформацій формується новий тип економіки- цифрова економіка, в основі якої лежить використання інформаційно-комунікаційних технологій на всіх рівнях господарської діяльності.

З 2016 року G20 ініціювала Ініціативу G20 з розвитку та співпраці в цифровій економіці. Ця ініціатива визначає цифрову економіку як першорядну форму економічного розвитку та співпраці. У квітні 2017 року на G20 відбулася перша зустріч «цифрових» міністрів, результатом якої стало прийняття «Декларації міністрів про цифрову економіку» Gruppo Twenty. [2]

Лідери пообіцяли забезпечити, щоб усі громадяни мали доступ до цифрового зв'язку до 2025 року. Відтоді було досягнуто значного прогресу в розгляді цієї теми – вона стала цікавою в контексті багатьох соціальних сфер: від створення нових технологій до розвиток міжнародних відносин. Це загальна тенденція як для світової, так і для вітчизняної науки. У 2018 році Кабінет Міністрів України схвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», а також Закон України «Про Основи забезпечення кібербезпеки України» .

Сьогодні ідея цифрової економіки широко використовується в науковій діяльності України, наприклад: В.М. Тупкало та О.Є. Гудзь, О. Марченко. Зусилля Центру Разумкова відзначаються як «Цифрова економіка: принципи, безпеки та соціальний вплив». У статті описується наступне: «Цифрова економіка — це форма економіки, заснована на цифрових комп'ютерах та інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ), але, на відміну від

комп'ютеризації, цифрова трансформація не обмежується додаванням інформаційних технологій до процесів і сфер бізнесу. " [6].

Ці визначення є більш розширеними та теоретичними, що свідчить про те, що вони перебувають у бажаному стані, оскільки цифрова економіка в Україні наразі не є вигідною для конкуренції. Щоб адекватно описати цифрову економіку, потрібне більш конкретне визначення, яке відображає сучасний характер економічної поведінки. А.Т. Марченко описує цифрову економіку як частину традиційної економіки: поряд з традиційною економікою, яка базується на виробництві, продажу та використанні традиційних товарів і послуг з використанням комп'ютерів і цифрових систем, включаючи Інтернет.

У зв'язку з цим можна зазначити, що щодо українських компаній цифрова економіка пов'язана з передачею товарів, що тому вважається «економікою цифрового розподілу». В Україні цифрова економіка також є сервісною, ця економіка характеризується наданням державних послуг та продажем товарів. Діджиталізація негативно впливає на промисловий сектор і виробничий процес. Враховуючи вищезазначене, для розуміння стану цифрової економіки України її можна описати так: цифрова економіка – це недосконала трансформація обміну товарами, послугами та суспільними благами за допомогою використання інформаційних технологій продовжує використання інформатики.

Впровадження цифрової економіки, безсумнівно, є корисним, по-перше, це численні ефекти, які всі виробничі ланцюжки можуть мати в одній системі. Однак саме тут можна оцінити його приховані недоліки. В результаті цифрова економіка є залежною від господарського механізму, процес виробництва незалежний. Однак через карантин скоротилося виробництво українських товарів, компанії скоротили свою діяльність, а населення втратило постійні доходи.

Цифрова економіка сама по собі сприяє і покращує існуючі економічні процеси, в результаті вона продовжуватиме відтворювати існуючі проблеми та покращувати їх. Проблеми української економіки – не відсутність

комп'ютерів, а наявність суттєвих помилок у системі державного управління, зниження попиту та зниження ефективності економіки.

Спроможність української економіки до оперативного відновлення та створення передумов до повоєнної відбудови відображено в підсумкових звітах щодо розвитку вітчизняних цифрових екосистем у 2023 р. та планах щодо реалізації цифрових можливостей у 2024 р. Однією з головних цілей цифрової трансформації економіки в Україні на 2024 р. є збільшення частки ІТ у ВВП країни до 10 %. Поряд з іншим, це створюватиме сприятливі умови для інвесторів – відкритий ринок, прозору податкову та митну системи, поліпшення пропозиції на ринку праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Цифрова трансформація економіки України

Показник	Інформація
Стан економіки	Українська економіка має спроможність до оперативного відновлення та створення передумов для повоєнної відбудови.
Джерело інформації	Підсумкові звіти щодо розвитку цифрових екосистем у 2023 р. та плани щодо реалізації цифрових можливостей у 2024 р.
Головна ціль цифрової трансформації у 2024 р.	Збільшення частки ІТ у ВВП України до 10 %.
Очікувані ефекти	- Створення сприятливих умов для інвесторів.
	- Відкритий ринок.
	- Прозора податкова та митна системи.
	- Поліпшення пропозиції на ринку праці.

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Висновки за 2023 рік у сфері цифрової трансформації показують значні досягнення фандрайзингової організації UNITED24, яка успішно збрала понад півмільярда доларів. Серед цих досягнень – збір коштів у США, а також започаткування програми «Відновлення», за якою 34,5 тис. заявників отримали виплати на загальну суму 3,2 млрд грн. Крім того, кластер Brave1 профінансував 137 проектів з інвестиціями в 2,3 млн доларів США. Крім того, впровадження 39 нових електронних послуг на порталі та в додатку «Дія»

призвело до збільшення кількості користувачів послугами, які наразі становлять 19,9 млн громадян.

У рамках програм освітніх грантів, заснованих мережею центрів «Дія.Бізнес» та ініціативою «EU4Business», на підтримку українського бізнесу було залучено 221,8 млн грн. Також були створені сприятливі умови для виробників БПЛА, що призвело до різкого збільшення кількості безпілотників, розміщених на фронті. Крім того, було імпортовано 25 000 терміналів «Starlink» і 900 пристроїв «Tesla Powerwall» для забезпечення резервного живлення під час відключень, а також була забезпечена розробка стійких систем фіксованого Інтернету та мобільного зв'язку, щоб витримувати перебої в електропостачанні.

Таблиця 1.2

Цифрова трансформація за 2023 рік

Показник	Значення
Зібрані кошти UNITED24	Понад 500 млн доларів США
Програма «єВідновлення»	34,5 тис. заявників отримали 3,2 млрд грн
Фінансування кластеру Brave1	137 проєктів, 2,3 млн доларів США
Нові електронні послуги в «Дія»	39 послуг
Кількість користувачів «Дія»	19,9 млн громадян
Освітні гранти «Дія.Бізнес» та «EU4Business»	221,8 млн грн
Імпортовані термінали «Starlink»	25 000 одиниць
Імпортовані пристрої «Tesla Powerwall»	900 одиниць
Розвиток безпілотників	Створені сприятливі умови, що призвели до збільшення кількості БПЛА на фронті
Розвиток інтернет- та мобільного зв'язку	Розробка стійких систем для забезпечення зв'язку під час перебоїв електропостачання

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Позитивні наслідки впровадження цифрової економіки в економіку розподілені нерівномірно. У результаті активне просування цифрової економіки вигідне насамперед банкам та іншим комерційним організаціям. Результатом практичного застосування цих технологій є оптимізація виробництва, роботів, дистанційного керування і, як наслідок, ліквідація робочих місць.

Очевидними є такі небезпеки та ризики, пов'язані з оцифруванням:

- Потенціал для банків і торгових компаній мати концентровану владу на ринку та зміцнювати свої монополії.
- Придбання нових територій є результатом транснаціонального характеру корпорації.
- Девальвація грошової системи;
- Інформаційні та комунікаційні технології все більше залежать від іноземних компаній, які є лідерами в цій галузі.

Виходячи з вищевикладеної інформації, можна вивести мінімізацію цих ризиків як напрямок сучасної економічної теорії: розробка нової економічної моделі ринку з урахуванням негативних аспектів цифрової економіки. Ще один важливий напрямок – створення системи цифрового виробництва в поєднанні з цифровізацією української економіки та відповідними для української ситуації фундаментальними принципами цифрової економіки.

Цифрова трансформація здійснює комплексний вплив на бізнес-процеси, змінюючи їх структуру, організацію та ефективність. Однією з ключових змін є автоматизація та оптимізація операцій, що дозволяє значно зменшити кількість ручної праці, мінімізувати ймовірність помилок і прискорити виконання завдань. Використання сучасних інформаційних систем, таких як CRM та ERP, сприяє покращенню управління клієнтськими відносинами, координації внутрішніх процесів і підвищенню рівня операційної ефективності [10].

Цифрові технології також сприяють зростанню продуктивності завдяки можливості аналізу великих обсягів даних у режимі реального часу. Використання штучного інтелекту та інструментів обробки Big Data дозволяє компаніям здійснювати глибоку аналітику, прогнозувати ринкові тренди, оцінювати ризики та покращувати процес стратегічного планування. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливим фактором для їхньої конкурентоспроможності.

Значний вплив цифрової трансформації простежується у сфері взаємодії з клієнтами. Впровадження технологій персоналізації, використання чат-ботів та автоматизованих комунікаційних платформ дозволяють підвищити якість обслуговування та забезпечити індивідуальний підхід до споживачів. Ці зміни сприяють формуванню довгострокових клієнтських відносин і зміцненню брендової репутації.

Отже, цифрова трансформація є важливим чинником модернізації бізнес-процесів, що сприяє їхній оптимізації, підвищенню продуктивності та покращенню взаємодії з клієнтами. Інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємств відкриває нові можливості для їхнього розвитку, забезпечуючи гнучкість, ефективність та адаптивність до сучасних викликів.

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів розвитку сучасного бізнесу, що впливає на всі аспекти його функціонування. Її впровадження змінює традиційні підходи до управління, оптимізує бізнес-процеси та сприяє створенню нових стратегій взаємодії з клієнтами, партнерами та внутрішніми структурами організації. Вплив цифрових технологій проявляється у прискоренні операційних процесів, підвищенні ефективності ресурсного використання та впровадженні новітніх методів обробки даних [8].

Автоматизація є одним із найбільш вагомих результатів цифрової трансформації, адже вона дозволяє значно зменшити витрати часу та трудових ресурсів на виконання рутинних завдань. Використання таких технологій, як машинне навчання, штучний інтелект і роботизована автоматизація процесів, сприяє підвищенню точності виконання операцій, мінімізації людського фактора та забезпеченню безперервності виробничих і управлінських процесів. Завдяки інтеграції цифрових рішень відбувається зниження витрат на адміністрування та збільшення загальної продуктивності організації.

Суттєві зміни спостерігаються й у сфері прийняття рішень. Аналітика великих даних (Big Data) та системи штучного інтелекту надають можливість обробляти значні масиви інформації у реальному часі, що сприяє більш

точному прогнозуванню ринкових тенденцій, аналізу поведінки споживачів та формуванню адаптивних бізнес-стратегій. Використання цифрових технологій у плануванні та управлінні дозволяє підвищити рівень обґрунтованості рішень, що, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Особливу роль цифрова трансформація відіграє у взаємодії з клієнтами. Впровадження персоналізованих сервісів, застосування чат-ботів, штучного інтелекту та автоматизованих платформ комунікації значно покращує якість обслуговування та створює нові можливості для підвищення лояльності споживачів. Цифрові маркетингові стратегії, засновані на аналізі поведінкових даних, дозволяють підприємствам точніше розуміти потреби своєї аудиторії та розробляти ефективніші моделі взаємодії.

Крім того, цифрова трансформація сприяє підвищенню рівня кібербезпеки та захисту даних, що є важливим аспектом сучасного бізнесу. Впровадження систем ідентифікації, блокчейн-технологій та хмарних обчислень дозволяє не лише забезпечити надійний захист корпоративної інформації, а й спростити управління доступом до ресурсів організації [3].

Таким чином, цифрова трансформація докорінно змінює сучасні бізнес-процеси, забезпечуючи їхню ефективність, гнучкість та адаптивність до викликів динамічного середовища. Вона відкриває нові можливості для розвитку підприємств, дозволяючи їм оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати високий рівень клієнтоорієнтованості.

Цифрова економіка є похідною від інформаційних, комунікаційних і цифрових технологій, зростання та поширення яких сьогодні позитивно впливає на традиційну економіку. Таким чином, він переходить від ресурсомісткого до ресурсоефективного. Впровадження цифрової економіки має значний вплив майже на всі сфери життя: створення нових, якісних бізнес-моделей, методів транспорту, виробництва та спілкування між людьми. Ця нова концепція має стати новою парадигмою розвитку держави, економіки та

суспільства в цілому. Слово «цифрова економіка» вперше використав Дон Тапскотт у 1995 році.

Це цифрова економіка, яку іноді називають Інтернет-економікою, новою економікою або мережевою економікою. Колектив авторів [9] стверджує, що цифрова економіка – це надання послуг, виробництво, продаж і доставка продуктів через комп'ютерні мережі, а також через контракти щодо всього технологічного циклу, включаючи облік, звітність і фінансування. С. В. Коляденко вважає, що цифрова економіка – це форма виробництва, в якій основними чинниками є дані, представлені в цифровій формі, а їх обробка та використання у великих кількостях може підвищити ефективність, якість і продуктивність у різних видах виробництва, технологій, обладнання, під час зберігання, реалізації, доставки та споживання товарів і послуг.

Пуцентейло П.Р. виступає за те, що термін «цифрова економіка» слід тлумачити як результат трансформаційних ефектів нових інформаційних і комунікаційних технологій у всіх сферах суспільства, ці технології впливають на кожен сектор економіки та соціальні починання. Інтерес до цифрової економіки пов'язаний із зростанням значення інформаційних технологій в економічному розвитку кожної країни. Цифрова економіка пов'язана з широким використанням великих даних, промислового Інтернету речей та Інтернету речей (ПоТ/ІоТ), хмарних обчислень, квантових технологій, конвергенції інформації, а також адитивного виробництва, роботів та інших пов'язаних технологій. з наскрізною обробкою інформації та інформаційною безпекою. Ці технології разом називаються інформаційними технологіями.

Веретюк С.М. зазначає, що цифрова економіка є невід'ємною частиною економіки, яка в основному ґрунтується на об'єктивних знаннях і нематеріальному виробництві, які разом визначають інформаційне суспільство. Краус Н.М. підкреслив, що цифрова економіка залежить від цифрових технологій і все більше асоціюється з традиційною економікою, що ускладнює чітке розмежування. Автор вважає, що оцифрування / цифровізація – це процес виробництва, продажу та доставки продукції через комп'ютерні

мережі. Виробництво та розповсюдження товарів, проектів, послуг та інформації через цифрову економіку залежить від інформації та методів передачі, Інтернет-технологій, комунікаційних мереж та відповідної інфраструктури, знань, інновацій та синергії.

Узагальнюючи існуючі визначення цифрової економіки, важливо визнати, що більшість визначень включають компонентний підхід як частину розгляду економічного значення цифрової економіки. У результаті міжнародна організація OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) і Томас Мезенбург виділили три основні складові цифрової економіки.

Допоміжна інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо));

Електронний бізнес, або електронний бізнес, — це здійснення бізнес-процесів і діяльності за допомогою комп'ютерів.

– електронна комерція, або електронна комерція (розповсюдження товарів через Інтернет).

Автори [10] вважають, що з точки зору класичної економічної теорії такий вибір компонентів не вважається випадковим. Вчені стверджують, що процедури виробництва, розподілу, обміну та споживання, які практикував понад 150 років тому класик політичної економії, пов'язані з елементами цифрової економіки. Електронний бізнес відповідає за перетворення продуктів у цифрову форму. Електронна комерція сприяє узгодженню інтересів продавця і покупця. Це цифровізує обмін і розподіл товарів. Крім того, зростає обсяг споживаної цифрової продукції. Одним із прикладів цифрового споживання є широке придбання та використання мобільних додатків для смартфонів Android або iPhone.

Кількість наукових статей, написаних провідними вченими на тему, що цікавить, свідчить про значний інтерес до цифрової економіки як каталізатора економічного зростання. Також важливою є заява уряду України про те, що держава має намір розпочати масштабну цифровізацію всіх сфер економіки та

фундаментальних сфер життя, таких як освіта та медицина, інвестиції в цифрову інфраструктуру, інновації та сучасні технології. На національному рівні схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та схвалено план заходів щодо її реалізації.

Ідея полягає в тому, що основними цілями цифрового розвитку є: сприяння економічному зростанню та залученню інвестицій; трансформувати сектори економіки в конкурентоспроможні, ефективні; використовувати технологічні ресурси та створювати високотехнологічні виробництва; отримати доступ до переваг і можливостей цифрового світу; для впровадження людських ресурсів, розвитку цифрових індустрій та цифрового підприємництва. Основною метою документу є реалізація ініціатив «Цифровий порядок денний України 2020» (цифрова стратегія) [10], які спрямовані на усунення перешкод для цифрової трансформації України в найважливіших сферах. Це має на меті досягти шляхом сприяння економіці та залучення інвестицій, подолання цифрових диспропорцій, розширення співпраці з ЄС у цифровій сфері та створення інноваційної інфраструктури країни та цифрової трансформації.

Як наслідок, реалізація Концепції має сприяти розвитку економіки та залученню інвестицій; основою для перетворення вітчизняних галузей промисловості на конкурентоспроможні та ефективні підприємства шляхом їх «цифрування» є концепція; вирішено проблему «цифрового розриву», наближено громадян до «цифрових» технологій, у тому числі через надання широкопasmового доступу до мережі Інтернет, зокрема у сільській місцевості та малих містах; створення нових можливостей для залучення капіталу, розвитку інноваційних, креативних та «цифрових» галузей та підприємств; експорт «цифрових» продуктів і послуг (ІТ-аутсорсинг).

Крім того, дослідження швейцарської бізнес-школи ІМД показало, що цифрова конкурентоспроможність України все ще вважається відносно низькою. Цифрова економіка відрізняється значною інформаційною асиметрією, прикладом чого є нерівномірний розподіл інформації між

учасниками ринку, необхідної для прийняття економічних рішень на кожному рівні економіки. Кожен учасник економічних відносин має обмежений доступ до інформації, яка безпосередньо впливає на нормальне функціонування всіх елементів та учасників економічних відносин. Інформація, яка перетворюється зі складової ринкової інфраструктури на стратегічний ресурс, який виконує зовсім інші функції, породжує нові проблеми для економіки, на які зараз не вистачає відповідної системи реагування, це змінює роль інформації в економіці, водночас створює нові проблеми для економіки, яка не має відповідної системи реагування.

У 2018 році Україна посіла 58 місце з 63 можливих позицій у рейтингу. Глобальний індекс цифрової конкурентоспроможності (IMD) є показником здатності країни використовувати та досліджувати цифрові технології, які спричиняють значні зміни в поведінці уряду, бізнес-моделях і суспільстві в цілому. Він складається з 50 критеріїв, більшість із яких отримано зі статистики та опитувань. Перша категорія містить інформацію про вартість досліджень і розробок у галузі, а також про швидкість широкосмугового зв'язку тощо.

У рейтингу 63 місця, які позначені загальним результатом, який відображався у трьох категоріях:

«Знання»: країни перераховані в порядку зменшення якості науки, освіти та підготовки.

«Технологія»: тут країни ранжируються відповідно до того, якою мірою вони використовують Інтернет для спілкування, обсягу фінансового капіталу в індустрії інформаційних технологій, а також існуючих екологічних норм;

«Підготовка до майбутнього»: країни з найвищим рейтингом позначені як такі, що мають високий ступінь готовності до використання цифрових технологій.

Посилення цифровізації позитивно вплине на якість життя громадян: нові робочі місця, підвищення купівельної спроможності, більше освітніх

ресурсів, цифрових послуг та економіки, усе це покликане покращити якість життя.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Сучасні виклики для управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління організаціями, формуючи нові виклики для керівників і менеджерів. У сучасному світі інформаційно-комунікаційні технології стають ключовим чинником підвищення ефективності управлінських процесів, водночас створюючи нові ризики та вимоги до компетентності управлінців.

Одним із головних викликів є необхідність адаптації до швидкозмінного цифрового середовища. Технологічний розвиток вимагає від управлінців гнучкості, швидкого прийняття рішень та здатності впроваджувати інновації. Водночас цифровізація змінює структуру та методи управління, що вимагає оновлення традиційних моделей керівництва та розширення цифрових компетенцій [20].

Безпека даних є ще одним критично важливим аспектом, оскільки цифровізація супроводжується зростанням кіберзагроз. Управлінці повинні забезпечувати захист конфіденційної інформації, впроваджуючи ефективні стратегії кібербезпеки та відповідні технологічні рішення. Крім того, зростає роль управління ризиками, що включає оцінку та мінімізацію можливих загроз, пов'язаних із цифровими процесами.

Зміни у структурі комунікацій також є важливим викликом для управлінської діяльності. Використання цифрових платформ для взаємодії всередині організацій та з партнерами змінює традиційні моделі комунікації. Це вимагає розробки нових стратегій ефективної комунікації, враховуючи фактори віддаленої роботи, віртуальних команд та автоматизованих систем управління.

Персоналізація підходів до управління людськими ресурсами стає ще одним викликом. Цифрові технології дають змогу аналізувати великі обсяги даних про працівників, що відкриває можливості для персоналізованого управління мотивацією, навчанням і розвитком персоналу. Однак це також піднімає питання етики використання персональних даних та конфіденційності [8].

Цифрова трансформація спричиняє також зміни в стратегічному плануванні. Традиційні довгострокові підходи поступаються місцем адаптивним моделям управління, які базуються на аналізі великих даних, штучному інтелекті та прогнозуванні. Це зумовлює необхідність зміни управлінських підходів до планування, ухвалення рішень та оцінювання результатів діяльності організацій.

Отже, цифрова трансформація створює як нові можливості, так і виклики для управлінської діяльності. Успішне управління в сучасних умовах вимагає гнучкості, технологічної грамотності, стратегічного мислення та здатності до швидкої адаптації до змін, що відбуваються у цифровому середовищі.

Цифрова трансформація є ключовим фактором змін у сфері управління, що вимагає від керівників не лише адаптації до нових умов, а й переосмислення традиційних управлінських стратегій. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій сприяє автоматизації процесів, підвищенню продуктивності та ефективності, однак також породжує низку викликів, з якими стикаються сучасні управлінці [11].

Одним із найбільш суттєвих викликів є необхідність впровадження цифрових технологій у всі аспекти управлінської діяльності. Автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та великих даних вимагають від управлінців відповідних компетенцій і розуміння технологічних можливостей. Традиційні методи прийняття рішень поступаються місцем алгоритмічним та аналітичним підходам, що змінює вимоги до навичок керівників.

Окрему увагу слід приділити кібербезпеці, яка набуває критичного значення у цифровому середовищі. Вразливість цифрових систем до кібератак, витоків даних та технічних збоїв вимагає розробки комплексних стратегій захисту інформації, що включають технологічні рішення та політики безпеки. Це створює додаткове навантаження на керівників, оскільки необхідно не лише впроваджувати технологічні інновації, а й гарантувати безпеку даних [5].

Зміни у структурі трудових відносин є ще одним викликом цифрової епохи. Віддалена робота, гнучкі графіки та віртуальні команди змінюють традиційні підходи до управління персоналом. Управлінці повинні впроваджувати нові моделі мотивації, контролю та оцінювання ефективності працівників, використовуючи цифрові платформи та аналітичні інструменти. Важливим аспектом є забезпечення належного рівня залученості співробітників у робочий процес, особливо в умовах дистанційної роботи.

Значні виклики виникають також у сфері комунікацій. Використання цифрових платформ для внутрішньої та зовнішньої взаємодії змінює традиційні механізми комунікації. Управлінці стикаються з необхідністю вибору ефективних каналів передачі інформації, забезпечення оперативності та точності обміну даними, а також мінімізації ризиків інформаційного перевантаження [12].

Одним із ключових аспектів є адаптація організаційної культури до цифрової реальності. Інноваційний розвиток вимагає відкритості до змін, постійного навчання та вдосконалення цифрових компетенцій працівників. Управління змінами стає критично важливим завданням, оскільки успішне впровадження цифрових технологій залежить від готовності персоналу до їхнього використання.

Важливою складовою є стратегічне планування в умовах цифрової трансформації. Традиційні методи довгострокового прогнозування стають менш ефективними через швидкі темпи змін у технологічному середовищі. Це вимагає від управлінців використання гнучких моделей планування, що

базуються на аналізі великих масивів даних, прогнозуванні тенденцій та здатності до швидкого реагування на зміни [6].

Таким чином, цифрова трансформація формує нову управлінську реальність, яка потребує комплексного підходу до впровадження інновацій, зміни управлінських методик та розширення цифрових компетенцій керівників. Ефективне управління в сучасних умовах передбачає не лише технологічну адаптацію, а й глибоке розуміння нових моделей взаємодії, стратегічного розвитку та безпеки в цифровому середовищі.

Цифрова трансформація є невід'ємною складовою розвитку сучасного суспільства, що безпосередньо впливає на управлінську діяльність у різних сферах. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності, оптимізації процесів та прийняттю рішень на основі аналізу даних. Однак поряд із можливостями виникають численні виклики, які потребують нових підходів до управління та адаптації керівників до динамічних змін [8].

Одним із ключових викликів є швидкість технологічного розвитку, яка вимагає постійного оновлення знань та цифрових компетенцій. Управлінці мають орієнтуватися в новітніх технологіях, включаючи штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси та аналітику великих даних, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Безперервне навчання стає критично важливим елементом професійного розвитку керівників.

Автоматизація управлінських процесів, попри її ефективність, створює ризики скорочення робочих місць, що, у свою чергу, ставить перед управлінцями завдання щодо адаптації працівників до нових умов. Необхідно розробляти стратегії професійної перепідготовки, забезпечувати гнучкі форми зайнятості та створювати можливості для перекваліфікації персоналу відповідно до потреб цифрової економіки [19].

Окремої уваги потребує питання цифрової безпеки. У світі, де дані є стратегічним ресурсом, їхній захист набуває першочергового значення. Керівники повинні впроваджувати політики кібербезпеки, забезпечувати

захист персональної інформації та запобігати можливим загрозам витоку даних. Це вимагає як технологічних рішень, так і підвищення рівня обізнаності працівників у сфері інформаційної безпеки.

Цифрова трансформація змінює підходи до комунікації в організаціях. Використання електронних платформ, месенджерів та віртуальних зустрічей сприяє швидкому обміну інформацією, однак може призводити до розмивання меж між робочим і особистим простором. Управлінцям необхідно створювати стратегії, які забезпечать баланс між цифровою взаємодією та збереженням продуктивності та мотивації працівників [20].

Ще одним важливим викликом є необхідність трансформації організаційної культури. Успішне функціонування компаній у цифрову епоху залежить від гнучкості, інноваційності та адаптивності персоналу. Управлінці повинні сприяти розвитку цифрового мислення серед працівників, стимулювати їх до експериментування, творчого підходу та освоєння нових технологій.

Формування ефективних бізнес-моделей у цифровому середовищі також є одним із визначальних завдань сучасного управління. Традиційні підходи до стратегічного планування поступаються місцем динамічним моделям, що базуються на аналізі даних та прогнозуванні змін. Це вимагає впровадження гнучких стратегій розвитку, оперативного коригування планів та швидкої реакції на нові виклики [17].

Цифрова трансформація змінює не лише внутрішні процеси в організаціях, а й підходи до взаємодії з клієнтами. Управлінці мають адаптувати стратегії комунікації та маркетингу до цифрових платформ, забезпечувати персоналізацію послуг і створювати якісний користувацький досвід. Використання інструментів аналітики дозволяє краще розуміти потреби аудиторії та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Отже, цифрова трансформація формує нову управлінську реальність, що вимагає від керівників розширення компетенцій, впровадження інноваційних технологій та забезпечення гнучкості в прийнятті рішень. Сучасний

управлінець має бути не лише лідером, а й стратегом, аналітиком і новатором, здатним адаптувати організацію до постійних змін у цифровому середовищі.

2.2. Аналіз впровадження цифрових технологій в управлінні МНК

Цифрова трансформація суттєво впливає на управління міжнародними компаніями (МНК), змінюючи їхні бізнес-моделі, операційні процеси та стратегії взаємодії з ринком. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, покращити координацію між підрозділами та зміцнити конкурентні позиції. Однак процес впровадження цифрових рішень супроводжується як можливостями, так і викликами, які потребують детального аналізу [17].

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів. Використання штучного інтелекту, роботизованої автоматизації процесів (RPA) та аналітики великих даних (Big Data) сприяє оптимізації операційної діяльності, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Завдяки алгоритмічним системам управлінці МНК можуть швидше аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни та приймати обґрунтовані рішення.

Важливою складовою є цифрові платформи для комунікації та управління персоналом. Використання хмарних технологій, корпоративних порталів та інтегрованих ERP-систем дозволяє міжнародним компаніям ефективно координувати роботу команд у різних країнах, забезпечувати швидкий обмін інформацією та створювати єдине цифрове середовище для взаємодії між підрозділами [19].

Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання сприяє автоматизації прийняття рішень, зокрема в управлінні ланцюгами постачання, фінансовому прогнозуванні та аналізі споживчої поведінки. Такі рішення дозволяють міжнародним компаніям мінімізувати ризики та підвищувати ефективність бізнес-процесів (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Частка МНК, які впровадили основні цифрові технології (у %), 2020–2024

Рік	ERP-системи	CRM-системи	Хмарні технології	Штучний інтелект
2020	55%	42%	38%	12%
2021	61%	49%	47%	18%
2022	69%	56%	55%	26%
2023	74%	63%	64%	33%
2024	79%	70%	72%	41%

Джерело: побудовано автором на основі [17].

Отримані дані з табл. 2.1. графічно зобразимо на рис. 2.1.

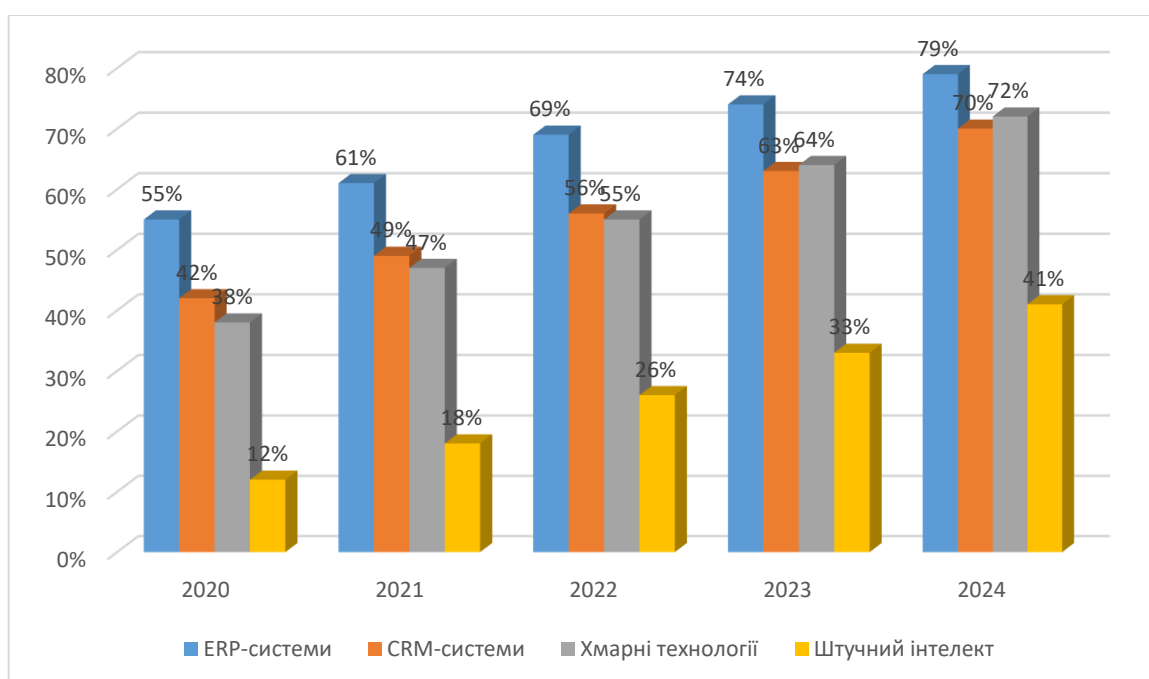


Рис. 2.1. Частка МНК, які впровадили основні цифрові технології (у %), 2020–2024

Джерело: побудовано автором на основі [17].

Окрему увагу слід приділити кібербезпеці, оскільки цифровізація бізнесу робить міжнародні компанії більш вразливими до кібератак, витоків даних і технічних збоїв. Необхідність забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних потребує впровадження сучасних систем захисту інформації, багатофакторної аутентифікації та регулярного моніторингу безпеки.

Дистанційна робота та гнучкі форми зайнятості, які стали невід'ємною частиною управління в умовах цифрової трансформації, потребують нових

підходів до контролю та мотивації персоналу. Використання HR-аналітики, онлайн-платформ для командної роботи та електронних систем оцінювання продуктивності допомагає міжнародним компаніям зберігати ефективність у розподілених командах [11].

Впровадження цифрових технологій також впливає на маркетингові стратегії міжнародних компаній. Використання штучного інтелекту для аналізу споживчої поведінки, персоналізація контенту та застосування омніканальних комунікаційних стратегій дозволяє компаніям ефективніше працювати на глобальних ринках.

Однак процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів (табл. 2.2). Одним із головних є висока вартість впровадження нових технологій, що вимагає значних інвестицій. Також складність інтеграції цифрових рішень у вже існуючі системи управління може створювати додаткові труднощі [18].

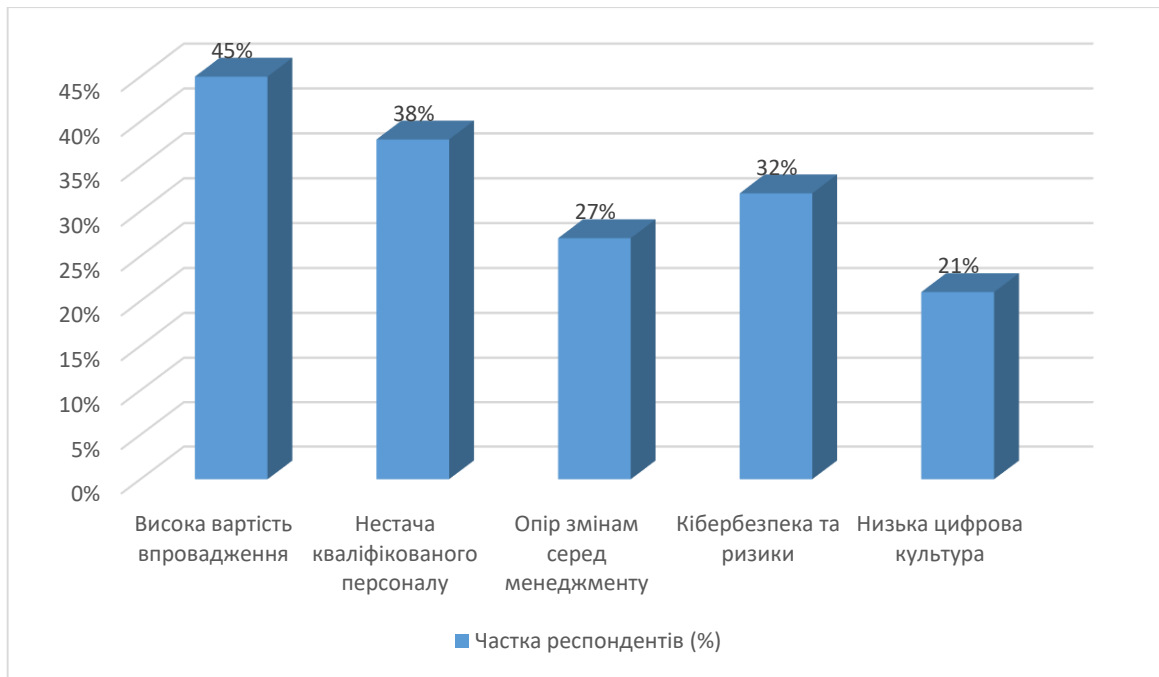
Таблиця 2.2

Основні бар'єри впровадження цифрових технологій у МНК (% респондентів), 2024

Бар'єр	Частка респондентів (%)
Висока вартість впровадження	45%
Нестача кваліфікованого персоналу	38%
Опір змінам серед менеджменту	27%
Кібербезпека та ризики	32%
Низька цифрова культура	21%

Джерело: побудовано автором на основі [18].

Отримані дані з табл. 2.2. графічно зобразимо на рис. 2.2.



Джерело: побудовано автором на основі [18].

Рис. 2.2. Основні бар'єри впровадження цифрових технологій у МНК (% респондентів), 2024

Таким чином, впровадження цифрових технологій є важливим чинником підвищення ефективності управління міжнародними компаніями. Успішна цифрова трансформація передбачає комплексний підхід, що включає розвиток технологічної інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, адаптацію корпоративної культури та підвищення цифрових компетенцій персоналу.

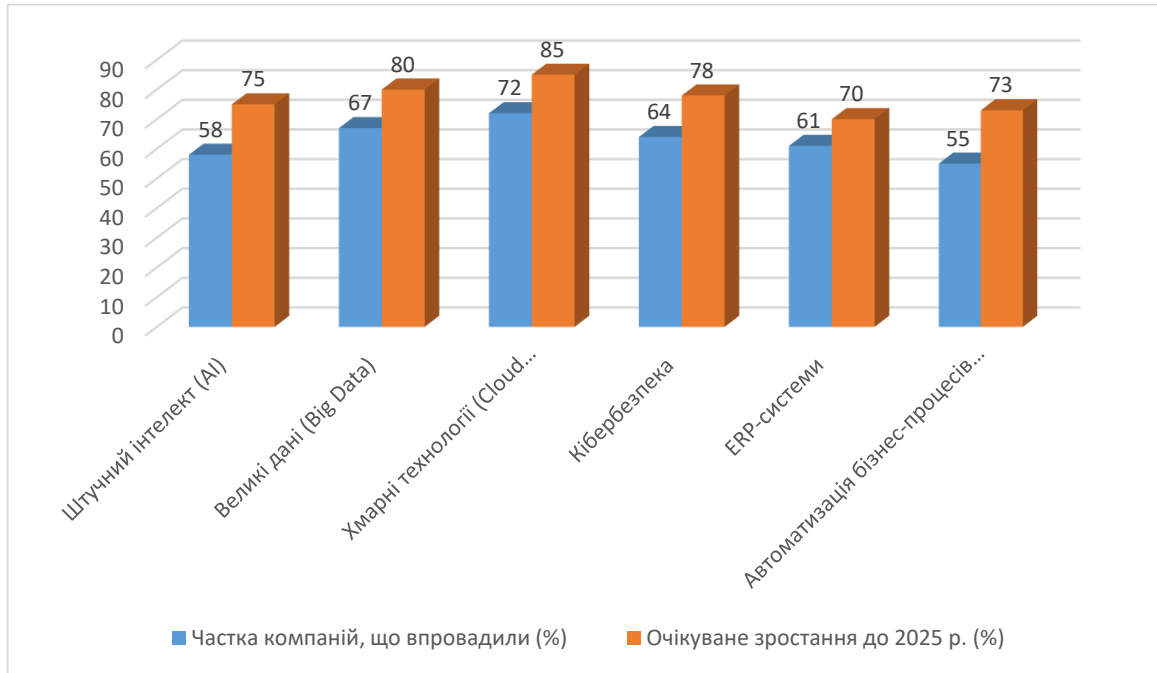
Таблиця 2.3

Впровадження цифрових технологій у міжнародних компаніях (2023 р.)

Технологія	Частка компаній, що впровадили (%)	Очікуване зростання до 2025 р. (%)
Штучний інтелект (AI)	58	75
Великі дані (Big Data)	67	80
Хмарні технології (Cloud Computing)	72	85
Кібербезпека	64	78
ERP-системи	61	70
Автоматизація бізнес-процесів (RPA)	55	73

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Графічно ці результати зобразимо на рис. 2.3.



Джерело: побудовано автором на основі [20].

Рис. 2.3. Впровадження цифрових технологій у міжнародних компаніях (2023 р.)

Найбільш впровадженими технологіями у міжнародних компаніях є хмарні технології (72%) та великі дані (67%). Це пояснюється тим, що хмарні сервіси забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами компаній, а аналітика великих даних допомагає приймати стратегічні рішення на основі фактичних показників.

Найбільший очікуваний приріст у впровадженні до 2025 року прогнозується для автоматизації бізнес-процесів (RPA) – з 55% до 73%. Це свідчить про зростаючу потребу в оптимізації рутинних операцій та підвищенні продуктивності без залучення додаткових людських ресурсів [20].

Попри те, що наразі лише 58% міжнародних компаній застосовують штучний інтелект, до 2025 року цей показник може зрости до 75%. Це пояснюється тим, що AI активно використовується для аналізу поведінки клієнтів, автоматизації підтримки та управління ризиками. Питання кібербезпеки залишається пріоритетним для компаній, оскільки цифровізація

бізнес-процесів підвищує ризик кібератак. Очікується, що частка компаній, які впроваджуватимуть розширені заходи кіберзахисту, зросте з 64% до 78%. ERP-системи (системи управління ресурсами підприємства) вже інтегровані у 61% компаній і, згідно з прогнозами, досягнуть рівня 70% впровадження. Це підкреслює необхідність централізованого управління бізнес-процесами, особливо в умовах міжнародного бізнесу [18].

Отримані дані свідчать про активний розвиток цифрових технологій у міжнародних компаніях. Основний акцент робиться на автоматизації, аналізі даних та безпеці, що є визначальними факторами успішного функціонування бізнесу в умовах цифрової трансформації. Очікуване зростання впровадження технологій до 2025 року підтверджує тренд на масштабну цифровізацію управлінських процесів, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Цифрова трансформація є визначальним чинником розвитку міжнародних компаній у сучасному глобалізованому світі. Інтенсивне впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, оптимізує процеси управління та сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Однією з найбільш показових компаній, що активно реалізує стратегію цифрової трансформації, є Amazon. Ця корпорація не лише трансформувала ринок електронної комерції, а й стала лідером у сфері хмарних обчислень, штучного інтелекту та автоматизації. Аналіз цифрової трансформації Amazon дозволяє дослідити основні напрями впровадження технологій, їхній вплив на управлінські процеси та виклики, з якими стикається компанія.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації Amazon є використання хмарних технологій. Запуск Amazon Web Services (AWS) став революційним кроком у сфері обчислень і значно розширив можливості компанії. AWS забезпечує не лише внутрішню інфраструктуру Amazon, а й надає широкий спектр хмарних сервісів іншим компаніям, що сприяє їхній цифровій модернізації. Завдяки AWS компанія змогла значно підвищити

продуктивність і ефективність своїх бізнес-процесів, забезпечуючи масштабованість та гнучкість. Проте використання хмарних технологій ставить перед компанією питання кібербезпеки, зокрема захисту даних клієнтів, що є критично важливим аспектом у сучасному інформаційному середовищі.

Іншим важливим напрямом цифрової трансформації Amazon є інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання. Використання цих технологій дозволяє аналізувати великі масиви даних і здійснювати персоналізовані рекомендації для користувачів, що сприяє зростанню продажів. Алгоритми машинного навчання також застосовуються у прогнозуванні попиту та оптимізації логістичних процесів, що дозволяє компанії ефективніше управляти ланцюгами постачання. Однак широке використання штучного інтелекту породжує питання етики, зокрема щодо обробки персональних даних та можливого алгоритмічного упередження в ухваленні рішень.

Цифрова трансформація Amazon також проявляється в активному використанні роботизованих систем. Впровадження автоматизованих складів Amazon Robotics дозволило значно підвищити швидкість та точність обробки замовлень. Роботизовані системи оптимізують складські операції, зменшуючи витрати на персонал та мінімізуючи людський фактор у логістичних процесах. Водночас активна автоматизація викликає соціальні питання, пов'язані із скороченням робочих місць та необхідністю перепідготовки працівників.

Серед інших важливих аспектів цифрової трансформації варто виділити цифровий маркетинг та використання великих даних. Amazon застосовує передові методи аналізу споживчої поведінки для підвищення ефективності реклами та розширення клієнтської бази. Розвиток голосових асистентів, таких як Amazon Alexa, сприяє формуванню нових каналів взаємодії зі споживачами та інтеграції розумних пристроїв в екосистему компанії. Проте це також супроводжується викликами, пов'язаними із забезпеченням конфіденційності та довіри користувачів.

Цифрова трансформація Amazon не обходиться без регуляторних викликів. Розширення ринкового впливу компанії та її домінуюче становище у сфері електронної комерції призводять до антимонопольних розслідувань у різних країнах. Регуляторні органи висувають вимоги щодо відкритості алгоритмів рекомендацій, політики збору даних та умов співпраці з постачальниками. Відповідно, Amazon змушена адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до змін у законодавчому регулюванні.

Підсумовуючи, цифрова трансформація Amazon демонструє, як впровадження передових технологій може змінювати бізнес-процеси, підвищувати ефективність і створювати конкурентні переваги. Проте такі зміни супроводжуються викликами, які стосуються кібербезпеки, етики штучного інтелекту, соціально-економічних наслідків автоматизації та регуляторних обмежень. Подальший розвиток цифрових технологій визначатиме майбутнє компанії та її здатність адаптуватися до нових умов глобального ринку.

2.3. Виклики впровадження цифрових технологій на підприємствах

Впровадження цифрових технологій на підприємствах супроводжується низкою викликів, які можуть значно ускладнювати процес цифрової трансформації. Однією з основних проблем є значні фінансові витрати, необхідні для закупівлі сучасного обладнання, розробки та інтеграції програмного забезпечення, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Особливо актуальним це питання є для малих і середніх підприємств, оскільки високі початкові інвестиції можуть бути обтяжливими для їхнього бюджету [14].

Важливим чинником, що впливає на ефективність цифровізації, є рівень цифрової грамотності персоналу. Брак необхідних навичок або опір змінам може стати серйозним бар'єром для адаптації нових технологій. Впровадження цифрових рішень вимагає від працівників готовності до

постійного навчання, а від підприємств – розробки відповідних програм професійного розвитку.

Однією з технічних складностей цифрової трансформації є необхідність інтеграції новітніх технологій у вже існуючі, часто застарілі, системи управління підприємством. Несумісність цифрових рішень з попередніми технологічними платформами може призводити до додаткових витрат часу та ресурсів на їх модернізацію [16].

Зростаюча цифровізація бізнес-процесів значно підвищує ризики кіберзагроз. Підприємства стають вразливими до кібератак, витоків конфіденційної інформації та інших загроз, пов'язаних із захистом даних. Відсутність належної системи кібербезпеки може призвести до серйозних фінансових і репутаційних втрат.

Дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій також є важливим чинником, що обмежує цифрову трансформацію підприємств. Високий попит на фахівців із кібербезпеки, аналізу даних, автоматизації та штучного інтелекту значно перевищує пропозицію, що ускладнює залучення необхідних кадрів [17].

Динамічний розвиток цифрових технологій потребує від підприємств постійного оновлення технічних засобів, програмного забезпечення та адаптації бізнес-процесів до нових умов. Водночас швидка зміна технологічних тенденцій створює додатковий тиск на компанії, змушуючи їх оперативно реагувати на інновації.

Юридичні та регуляторні аспекти також можуть обмежувати впровадження цифрових технологій, особливо у міжнародному бізнес-середовищі. Регулювання щодо захисту персональних даних, цифрової комерції та використання штучного інтелекту накладає додаткові вимоги на підприємства, що потребує ретельного дотримання правових норм [18].

Відсутність комплексної стратегії цифрової трансформації є ще одним фактором, що може негативно впливати на ефективність впровадження технологій. Для успішної реалізації цифрових змін необхідно чітко визначати

цілі, розробляти план дій та враховувати особливості функціонування підприємства.

Проблеми впровадження цифрових технологій є багатокomпонентними та потребують системного підходу до їхнього подолання. Успішна цифровізація підприємств можлива лише за умови врахування фінансових, технічних, кадрових та регуляторних аспектів, що дозволить ефективно адаптуватися до умов цифрової економіки та забезпечити конкурентоспроможність бізнесу.

Впровадження цифрових технологій на підприємствах є складним і багатогранним процесом, який супроводжується численними викликами. Одним із ключових бар'єрів є значні фінансові витрати, необхідні для закупівлі програмного забезпечення, модернізації обладнання та навчання персоналу. Високий рівень капіталовкладень особливо ускладнює цифровізацію для малих і середніх підприємств, які часто мають обмежені фінансові ресурси [19].

Важливим чинником, що впливає на ефективність впровадження цифрових технологій, є рівень кваліфікації працівників. Низька цифрова грамотність може спричиняти значний опір змінам з боку персоналу, що, у свою чергу, уповільнює процес адаптації до нових умов роботи. Недостатній рівень підготовки кадрів вимагає додаткових інвестицій у навчання, що стає ще одним фінансовим навантаженням для підприємства.

Інтеграція цифрових рішень у вже існуючі бізнес-процеси є ще однією серйозною проблемою. Багато компаній використовують застарілі інформаційні системи, несумісні з новітніми технологіями, що ускладнює їхню модернізацію. У таких випадках необхідність переходу на нові платформи потребує суттєвих змін у структурі управління та операційній діяльності підприємства.

Кібербезпека є ще одним критичним аспектом цифрової трансформації. Зі зростанням використання цифрових технологій підприємства стають більш вразливими до кібератак, що може призводити до витоку конфіденційних

даних, фінансових втрат та репутаційних ризиків. Відсутність ефективної системи захисту інформації збільшує ймовірність загроз, що ускладнює процес цифровізації [10].

Дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій також є вагомим чинником, що обмежує цифрову трансформацію підприємств. Попит на фахівців із кібербезпеки, штучного інтелекту, аналізу даних та автоматизації значно перевищує пропозицію, що створює труднощі у формуванні висококваліфікованих команд для реалізації цифрових стратегій.

Швидкий розвиток цифрових технологій вимагає від підприємств гнучкості та готовності до постійних змін. Водночас прискорений темп впровадження інноваційних рішень може призводити до нестабільності бізнес-процесів, оскільки компанії змушені адаптуватися до нових умов, не завжди маючи достатньо часу для ретельного тестування та оцінки ефективності впроваджених технологій.

Юридичні та регуляторні обмеження також можуть впливати на процес цифровізації підприємств. Законодавчі вимоги щодо зберігання та обробки персональних даних, захисту конфіденційної інформації та використання цифрових платформ створюють додаткові виклики для компаній, особливо тих, що працюють на міжнародних ринках [19].

Відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації є ще одним бар'єром, що може призводити до неефективного використання ресурсів та невиправданих інвестицій. Для успішного впровадження цифрових рішень підприємства повинні розробляти довгострокові плани, що враховують специфіку їхньої діяльності, фінансові можливості та тенденції розвитку ринку.

Таким чином, цифровізація підприємств супроводжується значною кількістю проблем, які можуть гальмувати цей процес. Для подолання цих викликів необхідний комплексний підхід, що включає фінансову підтримку, навчання персоналу, модернізацію інформаційних систем та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Успішна цифрова трансформація дозволяє

підвищити ефективність бізнес-процесів, забезпечити конкурентоспроможність підприємства та сприяти його сталому розвитку в умовах глобальної цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників інноваційного розвитку сучасного бізнес-середовища. Вона охоплює глибокі зміни в структурі, процесах і культурі організацій, які зумовлені широким впровадженням цифрових технологій. У контексті глобалізації та постійного зростання конкуренції цифрова трансформація не лише змінює підходи до управління бізнесом, а й формує нову парадигму взаємодії між компанією, клієнтом та ринковим середовищем.

На сучасному етапі впровадження цифрових технологій важливо застосовувати конкретні інструменти, які дали результати у світовій та українській практиці. Серед найбільш використовуваних цифрових рішень є SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics 365 та Oracle NetSuite. Вони забезпечують комплексну автоматизацію управління фінансами, постачанням, персоналом та логістикою. Після впровадження SAP S/4HANA компанія Coca-Cola, змогла зменшити витрати на операційні процеси на 12% за рахунок контролю за ресурсами та аналітики. Також, варто взяти до уваги хмарні технології, що дозволяють підприємствам масштабувати свої сервіси без значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру. Вони забезпечують високу доступність, швидке відновлення після збоїв та підвищену кібербезпеку. Інструменти обробки великих даних (Big Data) сьогодні є одним із ключових елементів цифрової трансформації управління, адже дозволяє перетворювати великі обсяги неструктурованої інформації на стратегічно важливі управлінські рішення. До найпоширеніших платформ належать: Tableau, Power BI, Google BigQuery, Databricks. Вони забезпечують глибоку візуалізацію, автоматизовану обробку, машинне навчання та інтеграцію з корпоративними базами даних. Аналітичні системи допомагають виявляти приховані закономірності, прогнозувати споживчі тренди та оцінювати

ефективність бізнес- процесів. Big Data також використовується у сфері HR-аналітики для оцінки ефективності працівників, побудови моделей плинності кадрів, оптимізації графіків роботи персоналу. Загальний ефект від впровадження Big Data-аналітики полягає у переході від інтуїтивного до аналітичного управління, що дозволяє не лише знижувати витрати, а й формувати стійкі конкурентні переваги.

Інструменти цифрової трансформації — це сукупність технологічних рішень, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів, підвищення прозорості управлінських рішень та покращення клієнтського досвіду. До основних з них належать: штучний інтелект, великі дані (Big Data), хмарні обчислення, блокчейн, Інтернет речей (IoT), машинне навчання, а також технології віртуальної та доповненої реальності. Їхнє впровадження сприяє не лише підвищенню ефективності, а й створенню принципово нових бізнес-моделей [20].

Переваги цифрової трансформації в управлінні бізнесом проявляються у кількох ключових аспектах. По-перше, автоматизація та цифровізація рутинних операцій дозволяє вивільнити ресурси для стратегічних завдань, підвищити точність аналізу та знизити ризики людського фактору. По-друге, використання аналітики великих даних дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реального часу, прогнозувати зміни в поведінці споживачів і швидко адаптуватися до них. По-третє, цифрові інструменти сприяють підвищенню клієнтоорієнтованості за рахунок персоналізованих пропозицій, інтерактивного сервісу та багатоканального обслуговування.

Особливу увагу в контексті перспектив цифрової трансформації слід звернути на розвиток гнучких організаційних структур, які здатні швидко адаптуватися до змінного середовища. Такі структури базуються на принципах відкритості, горизонтального управління, децентралізації прийняття рішень і активного залучення працівників до процесу інновацій. Застосування цифрових платформ забезпечує ефективну комунікацію,

віддалене управління персоналом і підтримку командної роботи незалежно від фізичного розташування учасників.

Водночас процес цифрової трансформації потребує комплексного підходу до змін організаційної культури, інвестування в цифрову освіту персоналу та розроблення чіткої цифрової стратегії. Одним із викликів є необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації в умовах зростання обсягів даних та збільшення кількості цифрових каналів взаємодії. Крім того, трансформація потребує лідерства, яке готове підтримувати інновації, управляти змінами та забезпечувати сталість цифрового розвитку [5].

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що впровадження інструментів цифрової трансформації є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним для бізнес-структур, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність, масштабуватися та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Успішна цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, розширення ринків збуту та формування інноваційних продуктів і послуг.

Крім зазначених переваг, цифрова трансформація значною мірою впливає на стратегічне планування підприємства. В умовах цифрової економіки змінюються підходи до формування місії, бачення та цілей бізнесу. Компанії дедалі частіше впроваджують адаптивні стратегії, які базуються на даних, отриманих у реальному часі, та враховують мінливу кон'юнктуру ринку. За допомогою цифрових інструментів можлива розробка сценарного прогнозування, що дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій і обирати найоптимальніші шляхи реагування.

Іншим важливим аспектом є трансформація взаємин між бізнесом і споживачем. Застосування цифрових каналів комунікації, соціальних мереж, CRM-систем і чат-ботів змінює характер маркетингових стратегій — від масової до персоналізованої комунікації. Компанії отримують змогу краще розуміти потреби своїх клієнтів, будувати з ними довготривалі відносини та

підвищувати рівень їхньої лояльності. Цифрові технології також сприяють залученню клієнтів до створення контенту, тестування продуктів і спільного формування цінності бренду.

У сфері фінансового управління цифрова трансформація забезпечує доступ до інструментів фінансової аналітики, планування бюджету, управління витратами та оцінки ризиків. Впровадження автоматизованих систем обліку дозволяє в режимі реального часу контролювати фінансові потоки, виявляти неефективні витрати та підвищувати загальну фінансову прозорість компанії. Блокчейн-технології, зокрема, відкривають нові можливості для безпечного ведення фінансових операцій, аудиту та перевірки достовірності контрактів [7].

Також варто звернути увагу на екологічний та соціальний виміри цифрової трансформації. Сучасні цифрові рішення сприяють більш екологічному використанню ресурсів, зменшенню кількості паперових документів, оптимізації логістики та енергозбереженню. Водночас цифрова трансформація створює умови для реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу — через прозору звітність, відкритість до зворотного зв'язку та участь у розв'язанні соціально значущих проблем за допомогою технологій.

Незважаючи на численні переваги, слід враховувати й ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Серед них — технологічна відсталість, низький рівень цифрової грамотності персоналу, опір змінам, а також загрози кібербезпеці. Подолання цих ризиків можливе за умови системного підходу до управління трансформаційними процесами, постійного моніторингу результативності змін та гнучкості організаційної стратегії [12].

Таким чином, цифрова трансформація стає не просто інструментом модернізації бізнесу, а визначальним чинником його життєздатності у цифрову епоху. Її перспективи полягають у здатності адаптуватися до змін, використовувати інновації як ресурс зростання та формувати нову якість взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Успішне впровадження цифрових

інструментів вимагає не лише технічного оновлення, а й глибоких організаційних, управлінських і ментальних змін.

ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація стала важливим етапом розвитку сучасного бізнесу, що змінює не тільки технологічні процеси, але й організаційну структуру підприємств, а також їхню взаємодію з ринком. Під поняттям цифрової трансформації розуміється інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності бізнесу, що сприяє радикальним змінам у способах управління, взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів. Її основною метою є створення більш ефективних, адаптивних і гнучких бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Процес цифрової трансформації відбувається через кілька етапів: від впровадження базових технологій автоматизації до інтеграції більш складних рішень на основі штучного інтелекту, великих даних та інтернету речей. Цей процес включає в себе не тільки технологічні зміни, а й суттєве оновлення організаційних структур, бізнес-процесів і корпоративної культури. Змінюються підходи до управління, стратегічного планування та комунікації з клієнтами, що вимагає нових навичок і компетенцій у керівників та співробітників.

Цифрова трансформація має значний вплив на бізнес-процеси, зокрема на ті, що стосуються виробництва, маркетингу, фінансів, управлінського обліку та логістики. Автоматизація процесів дозволяє знизити витрати, підвищити швидкість обробки даних і прийняття рішень, а також зменшити людський фактор у виконанні рутинних завдань. Водночас впровадження цифрових інструментів дозволяє створювати нові, персоналізовані продукти та послуги, що дозволяє бізнесу не лише підвищити ефективність, але й зміцнити конкурентні позиції.

У цьому контексті особливу увагу слід приділити основним технологіям і інструментам цифрової трансформації, таким як великі дані, хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей та автоматизація бізнес-процесів. Ці інструменти дозволяють отримувати доступ до нових

можливостей для аналізу і прогнозування, оптимізувати управлінські рішення та підвищити безпеку даних. Вони відкривають нові горизонти для підприємств, що прагнуть не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й стати лідерами у своїй галузі.

Однак впровадження цифрових технологій на підприємствах стикається з певними викликами. Це стосується як технічних аспектів, пов'язаних із необхідністю адаптації наявної інфраструктури та інтеграції нових технологій, так і організаційних і культурних бар'єрів, які виникають у процесі змін. Для ефективного впровадження цифрових рішень важливо мати чітке стратегічне бачення, а також належну підготовку персоналу, оскільки зміни можуть викликати опір серед співробітників. Крім того, виникає потреба в інвестиціях у нові технології, а також у забезпеченні кібербезпеки та захисту даних.

Незважаючи на ці виклики, перспективи цифрової трансформації в управлінні бізнесом є значними. Вона дозволяє не тільки модернізувати існуючі бізнес-процеси, але й створювати нові бізнес-моделі, відкривати нові ринки та можливості для зростання. Успішна цифрова трансформація забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності, але й більш тісну інтеграцію з іншими підприємствами через цифрові екосистеми. В майбутньому підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, зможуть отримати значні конкурентні переваги, оскільки вони будуть більш адаптивними до змінюваного середовища і здатними ефективно реагувати на нові можливості та виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. С. 41–49. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
2. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами. *Theoretical and Practical Aspects of Modern Scientific Research : collective monograph / Compiled by V. Shpak. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. P. 27–40.*
3. Дончак Л., Погріщук О. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 112–119. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
4. Кобушко Я. В., Мажола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. 2023. С. 88–95. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
5. Корюгін А., Матвєєв М. Маркетинговий менеджмент аграрного бізнесу: виклики цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi*. 2024. С. 59–66. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. С. 98–105. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
7. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>

8. Мазур О. О., Шмиголь Н. М. Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту. Протокол № 3 від 06.11.2023 р. 2023. С. 25–32. URL: <https://eir.zp.edu.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
9. Мар'єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. Modern Scientific Strategies of Development : collective monograph / Compiled by V. Shpak. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62–81.
10. Ніколайчук В. В., Бондар В. Ю. Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту. Менеджмент. 2023. С. 45–52. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
11. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес- процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4. С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17)
12. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. С. 78–85. URL: <https://academy-vision.org> (дата звернення: 04.02.2025).
13. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. С. 67–74. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
14. Феденко Д. О., Онищук І. І. Стратегії менеджменту в епоху цифрових трансформацій: виклики та можливості. Редакційна колегія: Володимир ... 2023. С. 134–141. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua> (дата звернення: 04.02.2025).
15. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез та доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 246–247. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/8abbd526-f00d-4401-ab12-f4e8478702b5/content>

16. Шкляр В., Петухов А. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2022 р.). Київ, 2022. С. 232–235.
17. Cherep A., Voronkova V., Cherep O. Transformation Changes in the Organizational Management and Human Resources in the Digital Age. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. No. 3. P. 210–219. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-210-219>
18. Future of Airline Industry 2035. URL: <https://www.iata.org/contentassets/086e8361b2f4423e88166845afdd2f03/iata-future-airline-industry.pdf>
19. Joint Communication: Eastern Partnership policy beyond 2020: Reinforcing Resilience – an Eastern Partnership that delivers for all. The Diplomatic Service of the European Union. 18.03.2020. URL: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquartershomepage/76166/jointcommunication-easternpartnership-policy-beyond-2020-reinforcing-resilience-%E2%80%93-eastern_en
- Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Iss. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
21. Deloitte. Digital Transformation 2023 Trends Report [Електронний ресурс]. – <https://www2.deloitte.com>
22. McKinsey & Company. The State of AI in 2021 [Електронний ресурс]. – <https://www.mckinsey.com>
23. World Bank. Digital Economy for Development Report. – Washington : World Bank, 2022. – 134 p. – <https://www.worldbank.org>
24. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифрову трансформацію України, 2023 [Електронний ресурс].: <https://thedigital.gov.ua>

25. Український інститут майбутнього. Цифрова трансформація бізнесу: перспективи для України. – Київ : UIF, 2022. – 64 с.
26. Harvard Business Review. Digital Transformation is Not About Technology [Електронний ресурс]. – <https://hbr.org>
27. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова економіка України: виклики та пріоритети. – Київ : НІСД, 2023. – 78 с.
28. Schwab K. Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution / K. Schwab. – Geneva : World Economic Forum, 2018. – 280 p.
29. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023 [Електронний ресурс]: <https://www.weforum.org>.
30. Міністерство економіки України. Національна економічна стратегія України до 2030 року [Електронний ресурс]. <https://me.gov.ua>
31. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. – New York : Penguin, 2016. – 368 p.
32. IBM Institute for Business Value. Accelerating Digital Transformation through AI [Електронний ресурс]. <https://www.ibm.com>
33. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. – Paris : OECD Publishing, 2019. – 120 p.
34. Forbes. Top 10 Digital Transformation Trends for 2023 [Електронний ресурс]. <https://www.forbes.com>
35. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. Цифрові фінанси в Україні: тренди, виклики, можливості. – Київ : UAFIC, 2022. – 72 с.
36. Стельмах Л.І., Червяк Л.В. Цифровізація бізнесу: тенденції, виклики та напрями розвитку // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 32–37.