

УДК 658.114:004]:658.821

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.3>**Сербіна Т.В.**

доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8968-0024>

Куташев І.В.

доктор політичних наук доцент,
професор кафедри філософії та суспільних дисциплін
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9554-4681>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

У статті досліджено сутність, особливості та сучасні тенденції цифрової трансформації підприємств у контексті глобальних та європейських економічних процесів. Показано, що цифрові технології – штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси, інтернет речей, платформні рішення – виступають ключовими драйверами підвищення продуктивності, оптимізації витрат та формування нових бізнес-моделей. Проаналізовано вплив цифровізації на модернізацію підприємств, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування системи цифрової безпеки. Розкрито цифрову політику ЄС, зокрема програму «Цифрове десятиліття 2030», що визначає стратегічні орієнтири розвитку цифрової інфраструктури, навичок, бізнес-трансформацій і електронного урядування. На основі статистичних даних оцінено динаміку інтеграції цифрових технологій в українських підприємствах у 2020–2025 рр., включаючи ERP-системи, хмарні рішення, Big Data-аналітику, соціальні медіа, електронну торгівлю та елементи штучного інтелекту. Виявлено нерівномірність цифрового розвитку, ключові бар'єри та потенційні можливості для українського бізнесу в умовах війни та підвищеної економічної невизначеності.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова економіка, підприємства, ЄС, конкурентоспроможність, цифрові технології, інтеграція.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю глибокої трансформації своїх бізнес-процесів, організаційних структур, моделей управління та взаємодії із зовнішнім середовищем. Цифровізація стала ключовим чинником підвищення продуктивності, прискорення інноваційних процесів, забезпечення конкурентоспроможності та формування нових джерел доданої вартості. Разом з тим процес цифрової трансформації залишається складним, багатовимірним і нерідко суперечливим явищем, успішність якого залежить від наявності відповідних ресурсів, компетенцій, цифрової інфраструктури та стратегічного бачення керівництва.

Попри очевидні переваги цифровізації, значна частина підприємств характеризується низьким рівнем цифрової зрілості, фрагментарністю цифрових ініціатив, відсутністю інтегрованих цифрових стратегій, недостатнім використанням даних та аналітики, слабкою кібербезпекою. У багатьох випадках цифрові технології впроваджуються без глибокого переосмислення логіки бізнес-процесів, що не забезпечує очікуваного економічного та інноваційного ефекту.

Водночас високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, наслідки воєнних дій, глобальні кризи, зміна поведінки споживачів та посилення конкуренції зумовлюють нагальну потребу у формуванні сучасної методологічної основи цифрової трансформації підприємств. Це вимагає системного наукового дослідження сутності, інструментів, моделей та механізмів цифрової трансформації, а також оцінки її впливу на стійкість, ефективність та адаптивність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика цифрової трансформації активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Теоретичні засади цифровізації економіки ґрунтовно висвітлено у працях Е. Бриньолфссона та А. МакАфі, які підкреслюють визначальну роль цифрових технологій у зміні продуктивності, бізнес-моделей та ринкових механізмів [1]. К. Шваб розкрив концепцію четвертої промислової революції, що базується на конвергенції цифрових, фізичних і біологічних технологій [2].

Каліна І.І. у своїх наукових працях підкреслює, що цифровізація є ключовим стратегічним ресурсом розвитку підприємства в умовах економічної нестабіль-



ності та конкурентного тиску. Вона розглядає цифрову трансформацію не як окремий технічний проект, а як комплексний процес зміни логіки функціонування підприємства, що охоплює бізнес-модель, структуру управління, бізнес-процеси та кадровий потенціал. Цифрові технології стають основою стійкості підприємств до кризових явищ, забезпечують їхню адаптивність і дозволяють цілеспрямовано формувати нові конкурентні переваги в умовах невизначеності та зростаючої динаміки ринкової боротьби [3, 4].

У статті Коломоєць Є. цифрова трансформація розглядається як фактор зміцнення конкурентних позицій бізнесу, підкреслюється роль цифрових продуктів та автоматизації в умовах конкуренції [5].

Пиріг С. аналізує, як цифрова трансформація впливає на конкурентоспроможність національного бізнесу та позиції України у глобальній цифровій конкуренції [6].

Авторами: Станіславик О., Коваленко О. показано, як інноваційні цифрові технології змінюють бізнес-моделі та підвищують конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі [7].

Юрченко О. проаналізував, як цифрова трансформація змінює ланцюг створення цінності підприємства та формує його конкурентні переваги шляхом підвищення ефективності, зниження витрат і зміцнення ринкових позицій. [8]

Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій цифрової трансформації підприємств, оцінка рівня інтеграції цифрових технологій в Україні у 2020–2025 рр. та обґрунтування напрямів підвищення цифрової зрілості бізнесу з урахуванням глобальних, європейських і національних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація стала визначальним фактором розвитку підприємств у глобальній економіці. Поширення цифрових технологій – штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, інтернету речей, платформних рішень – суттєво змінює способи організації бізнес-процесів, моделі управління та взаємодію підприємств зі стейкхолдерами. За даними McKinsey (2023), компанії, які комплексно впровадили цифрові технології, підвищили продуктивність на 20–40 %, скоротили витрати на 15–25 % і вдвічі прискорили інноваційні цикли. У контексті української економіки цифровізація виступає не лише інструментом модернізації, а й засобом забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнних ризиків, руйнування логістики та зростання невизначеності [9].

Сутність цифрової трансформації полягає у глибокій зміні бізнес-моделі підприємства, трансформації операційних процесів, посиленні ролі даних в управлінні, роботизації виробництва та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Цифровізація не зводиться до автоматизації – це комплексна зміна логіки функціонування підприємства, що впливає на всю його архітектуру.

Глобальні тенденції підтверджують стрімке поширення цифрових рішень. За індексом DESI (2023), 94 % великих підприємств у країнах ЄС інтегрували цифрові технології, 69 % використовують хмарні сервіси, 34 % застосовують Big Data-аналітику, 91 % – засоби кібербезпеки. У світовому масштабі підприємства, що активізували автоматизацію, зменшили тривалість операційних циклів на 30–60 %, а витрати на логістику – на 12–18 % [10].

Цифрова трансформація суспільств та економік держав-членів ЄС є невід’ємною частиною їхньої здатності конкурувати економічно на світовій арені. ЄС започаткував кілька політичних ініціатив, спрямованих на покращення цифрового зв’язку громадян, підприємств та державних установ, забезпечення майже універсального доступу до Інтернету та розвиток цифрових навичок як для громадськості, так і для фахівців з ІКТ. Додатковим поштовхом до цифровізації європейської економіки є те, що ЄС зазвичай вважається таким, що відстає від США та Китаю в розвитку цифрових технологій та високотехнологічних компаній.

Оскільки ці технології стають дедалі важливішими для функціонування світової економіки, здатність європейських компаній зв’язуватися з клієнтами та партнерами по всьому світу через Інтернет матиме вирішальне значення для економічного зростання. Інвестиції в цифрову інфраструктуру, таку як високосмугловий ширококосмугловий доступ, стали більшим пріоритетом для держав-членів ЄС, зокрема під час пандемії COVID-19, коли раптовий перехід до віддаленої роботи виявив багато слабких місць у їхній поточній інфраструктурі. Багато країн ЄС інвестували частину пакету заходів відновлення ЄС після COVID-19 у цифровізацію. Мережі 5G, розвиток професій у сфері ІКТ та фінансування цифрового бізнесу є одними з основних напрямків витрат. Програма політики цифрового десятиліття 2030: стимулювання цифрової трансформації Європи, запущена у 2023 році, є поточною ініціативою ЄС щодо підтримки розвитку та впровадження цифрових технологій до 2030 року. Програма зосереджена на чотирьох ключових сферах: безпечна та ефективна цифрова інфраструктура, розвиток цифрових навичок громадян, підтримка цифрової трансформації бізнесу та цифровізація державних послуг. Для кожної сфери Комісія ЄС встановила конкретні цілі, яких має бути досягнуто до 2030 року. Станом на 2025 рік послуги електронного урядування доступні в більшості держав-членів, тоді як базові мережі 5G широко доступні на всій території ЄС. Тим не менш, критичні прогалини зберігаються. Більше того, виробництво енергії необхідно збільшити, щоб задовольнити зростаючий попит, створений новими цифровими інструментами.

Сектори технологій та цифрових послуг набули дедалі більшого значення в європейській економіці, поступаючись місцем виробничому сектору. Тому цифрові навички є ключовими для того, щоб європейці могли знайти стабільну та добре оплачувану роботу в цих галузях. Незважаючи на відносно високий рівень безробіття в ЄС та високий попит на кваліфікованих працівників, багато цифрових компаній у Європі повідомляють про брак кваліфікованих та досвідчених працівників на свої посади. Це виклик для політиків ЄС, оскільки забезпечення європейських громадян цифровими навичками, як базовою цифровою грамотністю, так і більш просунутими, є важливим для боротьби з безробіттям. Інвестиції в програми перепідготовки, університети та інші види професійної підготовки необхідні для розвитку навичок європейців у таких сферах, як кодування та програмування, аналіз даних, цифровий маркетинг, IT-безпека та управління цифровими проектами.

Держави-члени ЄС здійснюють значні інвестиції в електронне урядування, тобто інтегрують цифрові технології у свої системи державного управління. Станом на 2025 рік майже всі держави-члени запровадили національну електронну ідентифікацію, тоді як інші заходи електронного урядування включають систему електронних рецептів та цифрову податкову декларацію.

Незважаючи на покращений доступ до державного управління онлайн, громадяни все ще мають деякі проблеми, такі як технічні з веб-сайтами електронного урядування та простота використання цифрових послуг. Деякі держави-члени ЄС мають набагато гірші показники цифровізації своїх державних секторів. Так Румунія та Греція посідають останні місця в рейтингу електронного урядування Європейської Комісії. Цифрова інтенсивність великих компаній у Європейському Союзі знаходиться на відносно високому рівні в більшості держав-членів. Цифрова інтенсивність вимірює доступність цифрових технологій, таких як доступ до Інтернету, високошвидкісний широкосмуговий доступ, звернення до фахівців з ІКТ, серед іншого, на рівні компанії. Північні країни-члени ЄС, Фінляндія, Данія та Швеція, є лідерами за цифровою інтенсивністю, На іншому кінці спектра знаходяться деякі східні та південні країни-члени ЄС, такі як Болгарія, Румунія та Греція, які мають низьку або дуже високу інтенсивність цифрових технологій на своїх робочих місцях.

Рівень цифровізації бізнесу в Європейському Союзі різко відрізняється між державами-членами Північної та Південної Європи. Північні країни-члени, Фінляндія, Данія та Швеція мають найвищий рівень підприємств з високою або дуже високою інтенсивністю цифрових технологій у своїй повсякденній діяльності. З іншого боку, країни-члени з найменш цифровізованим бізнесом знаходяться в Південно-Східній Європі, а Румунія, Греція та Болгарія посідають останнє місце в списку.

Цифровізація підприємств є ключовою метою політики ЄС, а здатність європейських підприємств конкурувати у високотехнологічних та цифрових галузях вважається важливою для забезпечення глобальної конкурентоспроможності ЄС у XXI столітті. За допомогою такої політики, як Єдиний цифровий ринок, а також інвестицій через пакет економічного відновлення союзу, ЄС сподівається стимулювати цифровізацію бізнесу в Європі та сприяти зростанню нових високотехнологічних галузей.

Українські підприємства демонструють позитивні зміни: рівень цифрової зрілості бізнесу становить 41 % від середнього рівня ЄС, 87 % компаній почали цифровізувати процеси після 2022 року, активно впроваджуються CRM (53 %), ERP-системи (47 %), хмарні рішення (22 %) та елементи AI/ML (14 %) [11].

Цифрові технології виступають ключовим інструментом трансформації бізнес-процесів. Великі дані дають змогу прогнозувати попит, оптимізувати запаси та формувати персоналізовані пропозиції, збільшуючи прибутковість на 8–12 % [12]. Штучний інтелект скорочує кількість дефектів у виробництві на 25–40 % [13] та забезпечує автоматизацію фінансових, маркетингових, HR і логістичних функцій. Хмарні технології сприяють скороченню ІТ-витрат на 18–32 % [14],

а інтернет речей дає змогу знизити простой транспорту на 20–25 % і скоротити витрати на обслуговування обладнання на 30–45 % [15].

Цифровізація спричиняє також появу нових бізнес-моделей, орієнтованих на дані, мережеву взаємодію та платформні рішення. Компанії переходять до моделей відкритих інновацій, що дають змогу скоротити час розробки нових продуктів на 30–50 %, розвитку промислових екосистем, підпискових та платформних моделей, які забезпечують масштабованість і швидкість адаптації [16]. Разом з тим цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Серед ключових бар'єрів – недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, зростання кіберризиків, фінансові обмеження та низька інтегрованість цифрових ініціатив у загальну стратегію підприємства. Цифрова трансформація є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності підприємств. Вона відкриває можливості для глибокої модернізації процесів, формування нових бізнес-моделей, посилення аналітичних можливостей та створення доданої вартості. Для українських підприємств цифровізація стала не лише інструментом розвитку, а й засобом адаптації до кризових умов та інтеграції до європейського економічного простору. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка інтегрованих моделей цифрової трансформації, оцінка цифрової зрілості, формування системи цифрової безпеки, управління ризиками та створення інноваційних цифрових бізнес-моделей.

Інтеграція цифрових технологій представлено в табл. 1.

Інтеграція цифрових технологій у діяльність українських підприємств у 2020–2025 рр. демонструє нерівномірну, але загалом позитивну динаміку. Найбільш відчутне зростання спостерігається у використанні ERP-систем, хмарних технологій, соціальних медіа та аналітики даних. Частка підприємств, що використовують ERP-програмне забезпечення, зросла з 5,9 % у 2022 р. до 16,7 % у 2025 р., що відображає перехід бізнесу до цифровізації управлінських і виробничих процесів та свідчить про структурний рух у бік системної автоматизації.

Одним із ключових індикаторів цифрової зрілості є частка підприємств із базовим рівнем цифрової інтенсивності. У 2024–2025 рр. вона зросла з 22,2 % до 22,8 %, що демонструє повільний, але стабільний прогрес цифрової адаптації МСП (10–249 працівників), які є найчисельнішою групою українського бізнесу. Невисокі темпи приросту свідчать, що цифровізація стримується фінансовими обмеженнями, низькою якістю ІКТ-інфраструктури в окремих регіонах та обмеженим доступом до висококваліфікованих цифрових кадрів.

Використання соціальних медіа залишається одним із найбільш поширених цифрових інструментів. Якщо у 2022 р. частка таких підприємств становила 29,1 %, то у 2024–2025 рр. – близько 30 % та 29,3 %, відповідно. Незначні коливання свідчать про стабільну інтеграцію соціальних платформ у маркетингову діяльність. При цьому частка підприємств, які використовують два та більше видів соціальних медіа, у 2024 р. становила 15,1 %, що демонструє поглиблення комунікаційних стратегій та диверсифікацію каналів просування продукції.

Таблиця 1 – Інтеграція цифрових технологій 1, 2

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, відсотків	...	...	5,9	...	15,2	16,7
Частка підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків		...			22,2	22,8
Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, відсотків.	...	...	29,1	...	30,0	29,3
Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, (за кількістю використаних соціальних медіа два або більше), відсотків.	...	...	...	...	15,1	...
Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, відсотків	12,7	...	8,2	...	21,4	17,6
Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, відсотків	...	10,2	9,8	...	13,7	15,9
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, відсотків.	...	...	5,4	...	5,2	4,6
Частка підприємств, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств, відсотків	39,8	...	...	36,1	...	...
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків	4,6	4,7	5,6	6,4	8,2	...
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), відсотків.	3,2	3,3	5,9	2,6	3,8	...
Частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб) за місцем розташування клієнтів держав-членів ЄС та інших іноземних держав), відсотків.	...	...	...	...	1,2	...

Примітки:

1. Дані за 2020 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2023 рік наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Крпки (...) – дані за 2020, 2021, 2022, 2024, 2025 роки відсутні, оскільки згідно з діючою на той час методологією проведення державного статистичного спостереження «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах» збирання та формування інформації щодо підприємств, які надсилають рахунки-фактури в електронній формі не було передбачено.

Джерело: [17]

Показники щодо аналізу великих даних свідчать про значні коливання. Частка підприємств, які застосовують Big Data, знизилася з 12,7 % у 2020 р. до 8,2 % у 2022 р., однак у 2024 р. різко зросла до 21,4 %. Це стрибкоподібне зростання вказує на активізацію аналітичних практик у бізнесі, зумовлених воєнними викликами, необхідністю адаптації логістики та оптимізації витрат. У 2025 р. показник дещо зменшився до 17,6 %, що відображає певну варіативність впровадження аналітичних технологій залежно від сектора та ресурсних можливостей підприємств.

Хмарні технології демонструють тенденцію сталого зростання: частка компаній-користувачів збільшилася з 9,8–10,2 % у 2021–2022 рр. до 15,9 % у 2025 р. Хмарні рішення забезпечують підприємствам доступність, масштабованість та економію ресурсів, тому в умовах воєнного часу саме вони стали найбільш затребуваними для збереження даних, відновлення операцій та дистанційної роботи.

Водночас рівень використання технологій штучного інтелекту в Україні залишається низьким. Показники зменшилися з 5,4 % у 2022 р. до 5,2 % у 2024 р. та 4,6 % у 2025 р. Це свідчить про те, що AI впроваджують переважно технологічні та IT-орієнтовані компанії, тоді як більшість підприємств стикаються з дефіцитом компетенцій, високою вартістю впровадження та низькою готовністю до реорганізації бізнес-процесів.

Електронний документообіг, зокрема надсилання електронних рахунків-фактур, демонструє нерівномірну динаміку: з 39,8 % у 2020 р. до 36,1 % у 2023 р., що може бути пов'язано з розбалансованістю бізнес-процесів у період війни.

Показники електронної торгівлі стабільно зростають. Частка підприємств, задіяних у e-commerce, серед МСП підвищилася з 4,6 % у 2020 р. до 8,2 % у 2024 р. Також помітно зросла частка реалізованої через електронні канали продукції – з 3,2–3,3 % у 2020–2021 рр. до 5,9 % у 2022 р., хоча у 2023 р. вона тимчасово впала до 2,6 % через воєнні деструкції логістики. У 2024 р. показник відновився до 3,8 %, що демонструє адаптивність ринку до змін умов.

Зовнішня електронна торгівля (орієнтація на клієнтів з ЄС та інших держав) у 2024 р. становила лише 1,2 % підприємств, що свідчить про низький рівень інтегрованості українського бізнесу у глобальні цифрові ринки. Основними бар'єрами є нестабільність логістики, валютні ризики, високі вимоги до сертифікації, а також недостатня міжнародна маркетингова активність підприємств.

Загалом цифровізація бізнесу в Україні у 2020–2025 рр. розвивається нерівномірно, але демонструє чітку тенденцію до розширення впровадження ключових технологій. Найбільш динамічно зростають хмарні сервіси, ERP-системи та Big Data, тоді як використання штучного інтелекту та участь у міжнародній

е-commerce залишаються на низькому рівні. Отримані результати підкреслюють необхідність державної політики з розвитку цифрових компетенцій, підтримки МСП, стимулювання інновацій та інтеграції у європейський цифровий ринок.

Висновки. Цифрова трансформація підприємств у 2020–2025 рр. стала ключовим фактором їхнього розвитку, адаптивності та стійкості в умовах глобальної турбулентності, воєнних ризиків та зростаючої конкуренції. Проведений аналіз свідчить, що цифровізація в Україні має позитивну, хоча й нерівномірну динаміку, яка зумовлена як внутрішніми ресурсними можливостями бізнесу, так і зовнішніми викликами.

Підприємства активно впроваджують такі технології, як ERP-системи, хмарні сервіси, Big Data, соціальні медіа, що підтверджує поступове формування цифрової інфраструктури управління та комунікацій. Особливо швидке зростання спостерігається у використанні ERP та хмарних рішень, що забезпечують автоматизацію, віддалений доступ, інформаційну безпеку та оперативність прийняття управлінських рішень. Разом з тим низка показників демонструє стримане впровадження окремих технологій, зокрема штучного інтелекту та

міжнародної електронної торгівлі, що свідчить про структурні бар'єри: нестачу компетентностей, фінансові обмеження, недостатню інтегрованість українського бізнесу в глобальні цифрові ринки. Незначне підвищення рівня цифрової інтенсивності МСП вказує на потребу посилення підтримки цього сектору, адже саме він визначає гнучкість і стійкість національної економіки.

Цифровізація є не лише технологічним, а й організаційно-управлінським процесом, який вимагає стратегічного бачення, підготовленого персоналу та інтеграції цифрових рішень у всі ключові функції підприємства. Цифрова трансформація змінює логіку функціонування підприємств, впливає на їх бізнес-моделі, посилює роль даних та аналітики, формує нові підходи до створення доданої вартості та конкурентних переваг.

Порівняння з європейськими тенденціями засвідчує значний розрив між рівнем цифрової зрілості українських підприємств та компаній ЄС. Водночас Україна демонструє високий потенціал до цифрового прориву завдяки активному впровадженню хмарних рішень, розвитку е-commerce та зростанню аналітичної інтенсивності бізнесу у відповідь на кризові умови.

Список використаних джерел:

1. Brynjolfsson E. & McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. 2014.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. 2016.
3. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). 2023. P. 168. URL: <http://surl.li/qbwcc>
4. Halyna Kryshchala, Iryna Kalina, Khang Alexc. Application of AI-Enabled Digitization Tools for Intellectual Business Development during the Recovery Period of the Economy. Revolutionizing the AI-Digital Landscape: A Guide to Sustainable Emerging Technologies for Marketing Professionals, 2024. pp. 231–243. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781032688305-17>
5. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, 2024 № 4(51), С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
6. Пиріг С. Цифрова трансформація бізнесу в контексті цифрової конкурентоспроможності України. *Економічний форум*. 2023. Т. 13, № 3. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-17>
7. Станіславик О., Коваленко О. Цифрова трансформація бізнесу: вплив інноваційних технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 1(42). С. 395–408. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-395-408](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-395-408)
8. Юрченко О.А. Конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової трансформації. *Збірник наукових праць Київського столичного університету імені Бориса Грінченка (економіка та менеджмент)*. 2025. № 47 (2). С. 11–17. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53016/>
9. McKinsey. Technology Trends Outlook 2023. URL: <https://surl.li/ewpacn>
10. Офіційний веб-сайт Європейського Союзу. URL: <https://salo.li/18Df857>
11. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
12. Data & Analytics Impact Report. Gartner Research. 2022. URL: <https://url-shortener.me/AJWT>
13. IBM. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us>
14. Cloud Industry Forum. URL: <https://techindustryforum.org/>
15. Cisco. URL: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/annual-report/cisco-annual-report-summary-2022.pdf
16. Henry William Chesbrough. Open innovation. Harvard Business Press, 2003. P. 227. URL: <https://lnk.ua/k4kj6XzNL>
17. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Brynjolfsson E. & McAfee A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.
2. Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution.
3. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). P. 168. Available at: <http://surl.li/qbwcc>
4. Halyna Kryshchala, Iryna Kalina, Khang Alexc. (2024) Application of AI-Enabled Digitization Tools for Intellectual Business Development during the Recovery Period of the Economy. Revolutionizing the AI-Digital Landscape: A Guide to Sustainable Emerging Technologies for Marketing Professionals, pp. 231–243. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781032688305-17>
5. Kolomoiets Ye. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness] *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no 4(51), pp. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

6. Pyrih S. (2023) Tsyfrova transformatsiia biznesu v konteksti tsyfrovoy konkurentospromozhnosti Ukrainy. [Digital Transformation of Business in the Context of Digital Competitiveness of Ukraine] *Ekonomichnyi forum*. T. 13, no 3. pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-17>
7. Stanislavskiy O., Kovalenko O. (2025) Tsyfrova transformatsiia biznesu: vplyv innovatsiynykh tekhnolohii na konkurentospromozhnist pidpriemstv. [Digital Transformation of Business: The Impact of Innovative Technologies on the Competitiveness of Enterprises] *Nauka i tekhnika sohodni*. no 1(42). pp. 395–408. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-395-408](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-395-408)
8. Yurchenko O.A. (2025) Konkurentni perevahy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. [Competitive advantages of the enterprise in the conditions of digital transformation] *Zbirnyk naukovykh prats Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (ekonomika ta menedzhment)*. no 47 (2). pp. 11–17. Available at: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53016/>
9. McKinsey. Technology Trends Outlook 2023. Available at: <https://surl.li/ewpacn>
10. Official website of the European Union. Available at: <https://salo.li/18Df857>
11. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Available at: <https://thedigital.gov.ua/>
12. Data & Analytics Impact Report. Gartner Research.2022. Available at: <https://url-shortener.me/AJW7>
13. IBM. Available at: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us>
14. Cloud Industry Forum. Available at: <https://techindustryforum.org/>
15. Cisco. Available at: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/annual-report/cisco-annual-report-summary-2022.pdf?utm_source=chatgpt.com
16. Henry William Chesbrough. Open innovation. Harvard Business Press, 2003 P. 227. Available at: <https://lnk.ua/k4kj6XzNL>
17. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Serbina Tetiana

*Educational and Scientific Institute of Economic and Business Management
Private Joint-Stock Company “Higher education institution
“Interregional Academy of Personnel Management”*

Kutashev Ihor

*Educational and Scientific Institute of Psychology and Social Sciences
Private Joint-Stock Company “Higher education institution
“Interregional Academy of Personnel Management”*

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

The article comprehensively explores the theoretical and applied aspects of digital transformation of enterprises in the context of the development of the global digital economy and European integration processes. The essence and structural elements of digital transformation as a complex process of rethinking the business model, technological architecture and management practices of the enterprise are revealed. The role of key digital technologies – artificial intelligence, big data analysis systems, cloud platforms, the Internet of Things, digital communication solutions and platform business models – in creating competitive advantages, increasing the efficiency of operational processes, reducing costs and accelerating innovation cycles is substantiated. The European political and regulatory context of digitalization is analyzed, in particular the strategic directions of the EU program “Digital Decade 2030”, which cover the development of high-speed infrastructure, digital skills, digital transformation of business and the development of e-government. The key priorities of the digital policy of the EU Member States are highlighted, aimed at eliminating structural imbalances, ensuring cyber resilience and strengthening digital sovereignty. Based on official statistical data, a detailed analysis of the dynamics of the implementation of digital technologies by Ukrainian enterprises in 2020–2025 was carried out, including the use of ERP systems, cloud services, Big Data, social media, e-commerce tools and artificial intelligence technologies. The impact of war and economic turbulence on the formation of new approaches to the organization of business processes, digital security, logistics and data management was assessed. Key barriers to digital modernization were identified, including an insufficient level of digital competencies, limited investment resources, the complexity of integrating digital initiatives into corporate strategy, cyber risks and disparities in the development of digital infrastructure. Potential opportunities for digitalization for Ukrainian enterprises have been identified, including increasing productivity, expanding sales markets, strengthening analytical capabilities, implementing new business models, and integrating into the European digital space.

Keywords: digital transformation, digital economy, enterprises, EU, competitiveness, digital technologies, integration.

JEL classification: F02, F15, O33

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 28.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025