

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-7>
УДК 004:[005.51:005.21](045)

Піддубний Є. В.

аспірант кафедри менеджменту,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5195-8642>

Poddubny Yevhen

Postgraduate Student of the Department of Management,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ НА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY ON BUSINESS MODELS OF ENTERPRISES

Дослідження присвячені трансформаційним процесам, пов'язаним з цифровізацією, які відбуваються в українській економіці. Економічний розвиток неможливий без широкого впровадження та повноцінного використання цифрових технологій. Темпи цифрових інновацій зростають з кожним роком. Трансформація ландшафту міжособистісних зв'язків та економічних відносин призводить до діджиталізації операційних процесів та зміни бізнес-моделей, що загалом призводить до масштабної цифрової трансформації компаній. При цьому слід зазначити, що процеси діджиталізації та трансформації бізнес-моделей, що відбуваються переважно на рівні приватних та державних підприємств, поширюються на рівень державного управління та мають значний вплив на конкурентоспроможність економіки. Цифрова трансформація дозволила бізнесу стати більш клієнтоорієнтованим. Тепер компанії можуть збирати та аналізувати дані про клієнтів, щоб зрозуміти їхні вподобання та поведінку, що дає змогу розробляти персоналізовані та цілеспрямовані маркетингові стратегії. Велика кількість даних, отриманих завдяки цифровій взаємодії, дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані рішення. Аналіз цих даних дає уявлення про ринкові тенденції, поведінку клієнтів та операційну ефективність, допомагаючи компаніям оптимізувати свої стратегії. Автоматизація та цифрові інструменти впорядковують бізнес-процеси, зменшуючи ручну працю та кількість помилок. Така ефективність не лише підвищує продуктивність, але й дозволяє компаніям перерозподіляти ресурси на більш стратегічні завдання.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова трансформація, бізнес-модель, підприємства, економіка України.

The research is devoted to the transformation processes related to digitalisation that are taking place in the Ukrainian economy. Economic development is impossible without the widespread introduction and full use of digital technologies. The pace of digital innovation is increasing every year. The transformation of the landscape of interpersonal connections and economic relations leads to the digitalisation of operational processes and changes in business models, which in general leads to a large-scale digital transformation of companies. It should be noted that the processes of digitalisation and business model transformation, which are taking place mainly at the level of private and state-owned enterprises, are spreading to the level of public administration and have a significant impact on the competitiveness of the economy. Digital transformation has allowed businesses to become more customer-centric. Companies are now able to collect and analyse customer data to understand their preferences and behaviour, which allows them to develop personalised and targeted marketing strategies. The abundance of data generated by digital interactions allows companies to make more informed decisions. Analysing this data provides insights into market trends, customer behaviour and operational efficiency, helping companies optimise their strategies. This article is devoted to the study of the impact of digital transformation on the business model of enterprises in Ukraine. Taking into account the current trends in the development of information technologies and digital innovations, the authors examine how changes in the economy caused by digital transformation affect the strategies and operating models of enterprises. Additionally, the article analyzes in detail the challenges and opportunities that digital transformation creates for enterprises in the Ukrainian business environment. In particular, issues of cyber security, personal data and the need to adapt to the rapidly changing digital environment are considered. Automation and digital tools streamline business processes, reducing manual labour and errors. This efficiency not only increases productivity but also allows companies to reallocate resources to more strategic tasks.

Keywords: digitalisation, digital transformation, business model, enterprises, Ukrainian economy.

Постановка проблеми. Сучасний економічний розвиток неможливий без широкого впровадження та повноцінного використання цифрових технологій. Темпи цифрових інновацій зростають з кожним роком. Збільшується кількість кінцевих користувачів.

У жовтні 2018 року кількість активних користувачів інтернет-ресурсів в Україні становила 63% населення. За даними Factum Group Ukraine, 70% користувачів постійно використовують для доступу до інтернету смартфони, 36% – ноутбуки, 3% – робочі комп'ютери [2]. Трансформація ландшафту міжособистісних зв'язків та економічних відносин призводить до діджиталізації операційних процесів та зміни бізнес-моделей, що загалом призводить до масштабної цифрової трансформації компаній.

Цифрова трансформація та активне використання інформаційних технологій стали необхідністю для успішної адаптації підприємств до вимог сучасного економічного середовища. Цей процес відкриває широкі можливості для всіх галузей економіки, перетворюючи спосіб функціонування та взаємодії бізнес-структур.

Зміна підходів до використання інформаційних технологій в бізнес-моделях визначає нові виміри успіху та конкурентоспроможності. Динаміка розвитку інформаційних продуктів взаємодіє з розширеними можливостями використання Інтернет-технологій, що дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти з ринком та споживачами.

Світова економіка, перебуваючи під впливом цифрової трансформації, переформатується, надаючи підприємствам нові можливості для виживання та росту. Конкурентність на світовому ринку стає визначальною, а інформаційні технології виступають ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг. Цифрова економіка сприяє виникненню нових моделей бізнесу, де інформаційні технології визначають ступінь спеціалізації та ефективність співпраці між компаніями. Зменшення трансакційних витрат та легкий доступ до зовнішніх ринків стають реальністю, що допомагає створювати глобальні мережі партнерів та розширювати географію діяльності.

Розроблення нових моделей електронного бізнесу стає більш доступним та швидким завдяки інноваційним підходам, сприянню відкритих технологічних стандартів та високій гнучкості в управлінні ресурсами. Усе це разом створює важливий фундамент для впровадження цифрових технологій та підтримки ефективних бізнес-моделей в умовах сучасної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичний огляд наукової літератури свідчить про те, що впровадження цифрових інновацій у бізнес є актуальним та важливим аспектом розвитку. Роботи вчених, таких як О. Є. Гудзь, Я. О. Колешня, І. С. Клименко, Л. О. Матвейчук, К. О. Січкаренко, С. Ф. Смерічевський ретельно досліджують проблематику цифрової трансформації в сфері бізнесу. Вчені звертають увагу на те, що цифрові інновації дозволяють підприємствам оптимізувати виробничі процеси, підвищувати продуктивність та поліпшувати якість продукції.

Цифрова трансформація має значний вплив на бізнес-моделі підприємств в Україні, відкриваючи нові можливості та виклики для економіки країни. Цей різноманітний та динамічний процес розкриває перед підприємствами не лише можливість покращення ефективності операцій, а й створення інноваційних стратегій для конкурентоспроможності.

Українські підприємства, приймаючи цифрові технології, знаходять нові шляхи взаємодії з клієнтами. Віртуальна реальність, штучний інтелект та аналітика даних роблять взаємодію бізнесу зі споживачами більш персоналізованою та ефективною.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає розкрити впливу цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. У статті проводиться дослідження, спрямоване на визначення суттєвих змін у сучасній економіці, вказуючи на перехід до нових бізнес-моделей, що невід'ємно пов'язані з необхідністю оцифрування та інтенсивного використання інформаційних технологій. Дослідження ставить перед собою мету висвітлити, як ці технології стали не лише ключовим елементом, але й важливим ресурсом для економічного розвитку країни, функціонуючи як основне джерело конкурентних переваг.

Нові бізнес-моделі передбачають активне використання цифрових технологій, високий рівень оцифрування бізнес-процесів та інноваційні підходи до взаємодії з ринком.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі цифровій трансформації присвячено багато наукових та прикладних досліджень зарубіжних фахівців, проте українські науковці почали заглиблюватися у вивчення зазначеної проблематики порівняно недавно. Цифрова трансформація – це не про оновлення технологій, а про оновлення стратегічного мислення [1; 3]. Натомість трансформація бізнес-моделей у більшості випадків залишається поза увагою дослідників, оскільки основний інтерес спрямований

на впровадження технологічних інновацій. За даними 2019 року, в Україні до технологічного ландшафту 4.0 увійшли 62 компанії, які розподілені по 16 сегментам +1 по системній інтеграції, який є найчисельнішим (21 компанія). Серед технологічних сегментів, які включають IoT-платформу, блокчейн, IoT-пристрої, дрони, робототехніку, машинний зір, мобільні технології тощо, лідирує сегмент Big data/AI/ML (15 компаній), на другому місці – сегмент IoT-пристроїв (12 компаній), а на третьому – AR/VR (11 компаній) [4; 6–8].

Водночас слід зазначити, що процеси оцифрування та трансформації бізнес-моделей, що відбуваються переважно на рівні приватних та державних підприємств, поширюються на рівень державного управління та мають значний вплив на конкурентоспроможність економіки. З одного боку, цифрова трансформація, створюючи умови для збору необхідної інформації про бізнес-середовище та операційну діяльність, прийняття обґрунтованих рішень та їх швидкої реалізації, є неминучою та економічно доцільною (сприяє зниженню витрат, покращенню обслуговування клієнтів, масштабованості бізнесу, розвитку та гнучкості компаній) [5]. Як наслідок, змінюється перспектива нинішніх можливостей для майбутнього бізнесу, держави та споживачів. З іншого боку, це вимагає від тих же компаній створення гнучких організаційних умов та впровадження цифрових бізнес-моделей, необхідних для швидкої адаптації до мінливих реалій динамічних екосистем.

Цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку сучасних економік, і Україна не залишається осторонь від цього процесу. Вплив цифрової трансформації на бізнес-моделі українських підприємств визначається рядом факторів, що охоплюють технологічні, організаційні та економічні аспекти.

Цифрова трансформація передбачає перегляд та оптимізацію бізнес-процесів з використанням сучасних технологій. Впровадження систем управління, автоматизація виробничих процесів та використання аналітики дозволяють підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та збільшити якість продукції чи послуг. Цифрові технології дозволяють українським компаніям здійснювати бізнес на міжнародному рівні без значних обмежень. Електронна комерція, цифровий маркетинг та онлайн-платформи для здійснення торгівлі роблять українські підприємства більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Віртуальні канали комунікації, соціальні мережі та аналіз даних дозволяють підприємствам більше зрозуміти своїх клієнтів та

індивідуалізувати підходи до них. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і створює можливості для впровадження нових продуктів і послуг.

Цифрова трансформація призводить до накопичення великих обсягів даних. Аналіз цих даних може виявити нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, виявлення тенденцій ринку та управління ризиками. Віддалена робота, хмарні технології та інші аспекти цифрової трансформації перетворюють спосіб, яким працюють підприємства. Це може призводити до більшої гнучкості, підвищення продуктивності та розширення ринків для залучення талановитих співробітників. З інтенсивнішим використанням цифрових технологій зростає і ризик кібератак. Підприємства повинні активно працювати над захистом своїх інформаційних ресурсів та забезпеченням кібербезпеки.

Цифрова трансформація в українській економіці відкриває нові можливості для росту та розвитку підприємств. Однак важливо врахувати, що успішна імплементація цифрових ініціатив вимагає не лише технологічних змін, але й гнучкості у відносинах з клієнтами, партнерами та співробітниками, а також управління ризиками та забезпечення кібербезпеки. Прийняттю Концепції передувала презентація наприкінці 2016 року Цифрового порядку денного 2020 – документа, спрямованого на схвалення пріоритетних напрямів, ініціатив, проєктів цифровізації до 2020 року [9], розробленого в рамках Стратегії «Європа 2020» з метою створення додаткових можливостей для реалізації розвитку України разом з ЄС. Саме цей документ започаткував принципи розвитку України в цифровому просторі на державному рівні та став основою для розвитку цифрової економіки. Відповідно до нього, основними принципами цифровізації України є принципи, відображені на рисунку 1.

Сьогодні в Україні існує безліч проєктів цифрової трансформації. Загальна ідея полягає у створенні єдиної системи цифрових комунікацій. Приємно відзначити, що до цієї системи долучилися не лише приватні компанії, а й державні структури, що свідчить про їхню зацікавленість у саморозвитку та бажання йти в ногу з сучасними технологіями, орієнтуючись на клієнта. Зокрема, створено проєкт «Дорожня карта цифрової трансформації в агропродовольчій галузі» [10], який допомагає підприємствам харчової та переробної промисловості долучатися до глобальних процесів цифрової трансформації.

Враховуючи вищесказане, слід зазначити, що розвиток ІТ-технологій має постійну

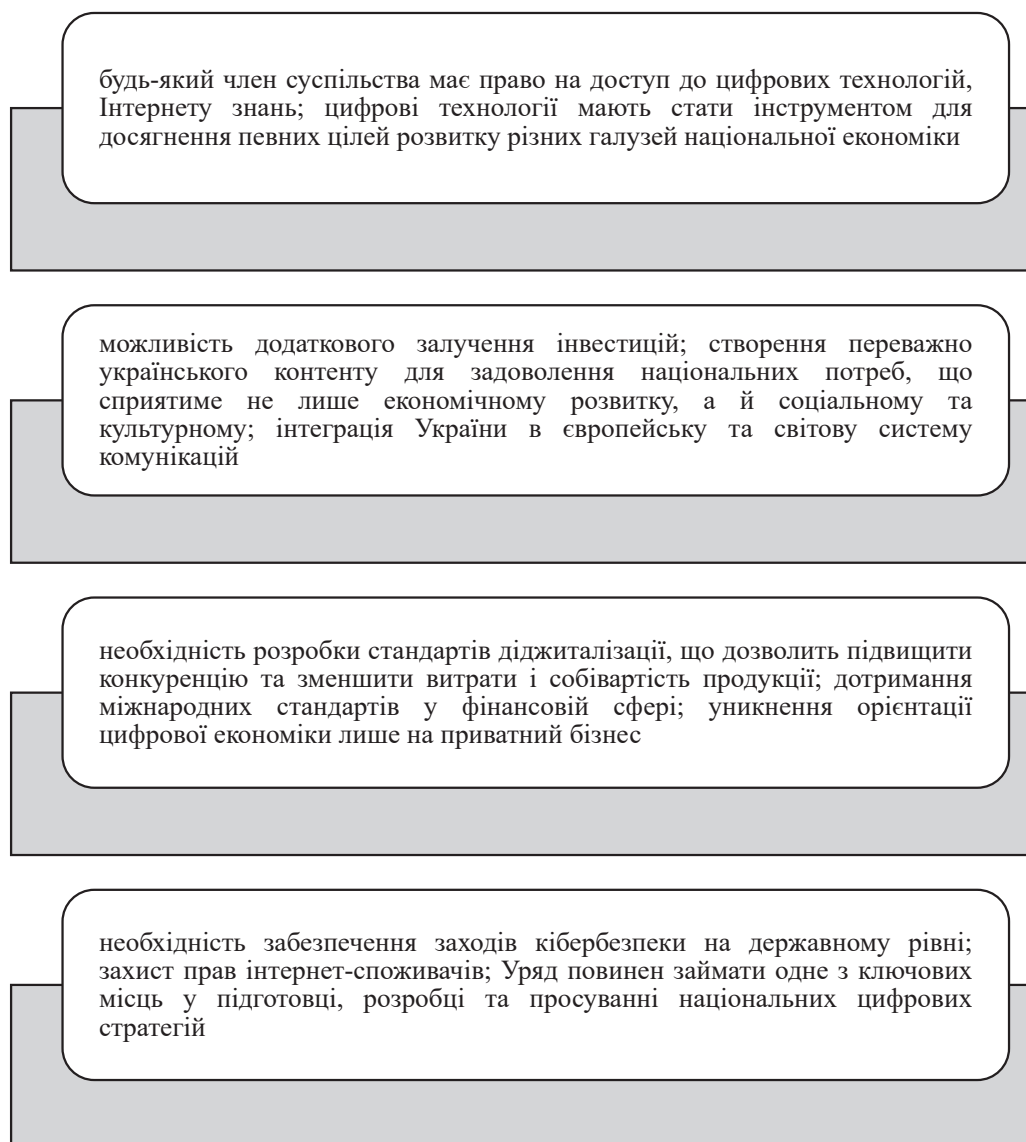


Рис. 1. Принципи цифровізації України

Джерело: складено автором

тенденцію до зростання і до 2025 року подвоїться вдвічі, як показано на рис. 2.

Зважаючи на об'єктивний характер процесів оцифрування та трансформації бізнес-моделей, слід враховувати неоднозначність майбутніх результатів. З одного боку, процесам цифрової трансформації передують поява додаткових можливостей, до яких, за результатами SWOT-аналізу, можна віднести можливість економії коштів та отримання додаткового прибутку, підвищення конкурентоспроможності продукції та компанії, спрощення роботи з базою даних, формування позитивного іміджу, підвищення попиту клієнтів до бренду. З іншого боку, існують загрози для безпеки даних та кібератак. Сильними сторонами цих процесів є постійний розвиток у соціальних мережах, насамперед за рахунок реклами продукції або

компанії в цілому, а також спрощення процедур продажів (задоволення потреб споживачів у будь-який час і в будь-якому місці). Слабкими сторонами є недосконалість систем захисту даних, недосконалість програмного забезпечення (збої в роботі програм), тимчасова відсутність належного комп'ютерного та програмного забезпечення. До слабких сторін України в цілому можна віднести недостатній захист прав інтелектуальної власності, рівень розвитку банків та фінансових послуг, досить високі інвестиційні ризики, необхідність посилення кібербезпеки та наявність піратства, до сильних сторін – відносно легкість започаткування бізнесу, досить високу швидкість інтернет-з'єднання, електронну демократію, використання великих даних та відносно високу якість навчання.

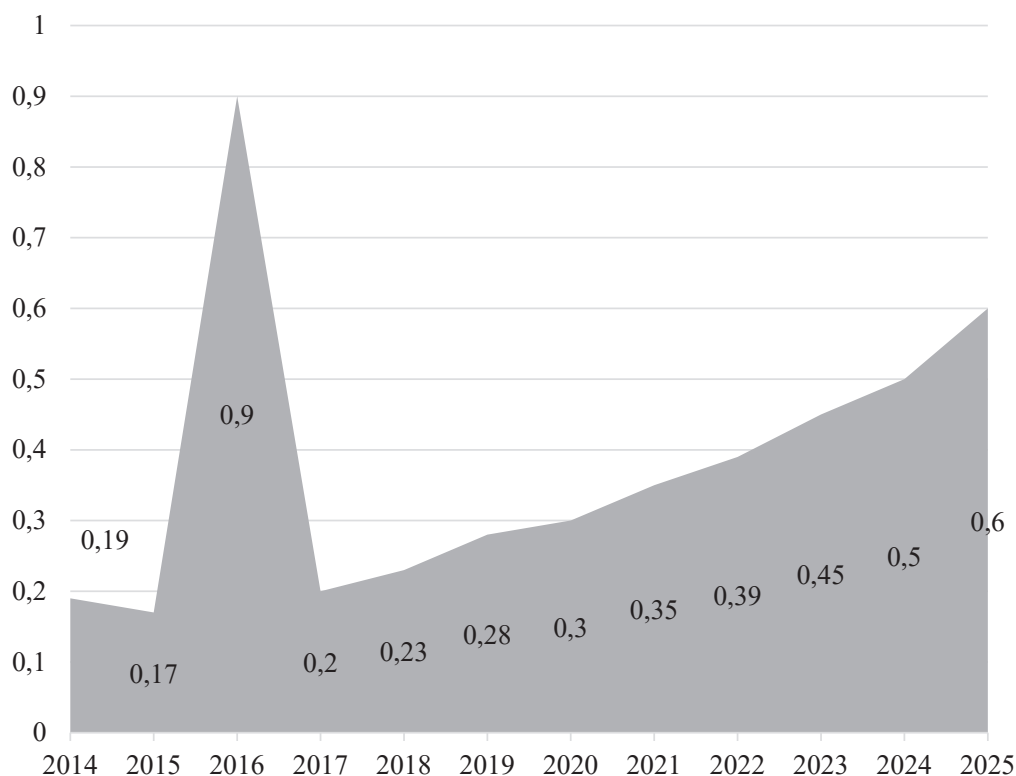


Рис. 2. Прогноз динаміки розвитку ІТ-послуг в Україні, млрд доларів

Джерело: [11]

У процесі цифрової трансформації, діджиталізації та зміни бізнес-моделі компанія має пройти кілька етапів, а саме: загалом визначити, до чого прагнути та уточнити стратегію розвитку (майбутня взаємодія з клієнтами, методи конкуренції, інструменти роботи з великими даними, напрямки та темпи інновацій, можливо, навіть змінити базові цінності), потім оцифрувати маркетинг та автоматизувати операційні процеси. Варто розуміти, що цифрові трансформації вимагатимуть кадрових змін. Згідно з дослідженням [12], у найближчі роки бізнес-структури по всьому світу зіткнуться з ситуацією так званого кадрового голоду. Опитування понад 600 керівників вищої ланки, проведене Бостонською консалтинговою групою (BCG, 2017), показало, що багатьом компаніям сьогодні бракує кваліфікованих фахівців для вирішення ключових технологічних викликів. Намагаються сформувати пул «цифрових талантів», наймати, навчати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів у відповідних сферах бізнесу, розвивати нові цифрові навички у наявного персоналу. Під час дослідження було проведено інтерв'ю з низкою рекрутерів та експертів у цифровій сфері та проаналізовано близько мільйона списків вимог до кандидатів. На основі виявлених

потреб BCG розробила кадрову стратегію, яка запропонувала:

- визначити сфери, де експерти будуть найбільш важливими;
- визначити шляхи їх пошуку, залучення та навчання.

Визначено, що критично важливими для цифрової трансформації будь-якого бізнесу в будь-якій галузі є фахівці стратег цифрового підприємства, який має виконувати спрямовуючу функцію на всіх етапах функціонування digital-моделі; фахівець з автоматизації маркетингу, який за допомогою технологій штучного інтелекту забезпечує взаємодію зі споживачами онлайн; дизайнер користувацького інтерфейсу – фокусується на створенні інтерфейсу, користувацького досвіду програмних продуктів та розвитку цифрового потенціалу організації; data-scientist, який працює в аналітичній групі та виявляє приховані зв'язки і важливі закономірності в даних; SMM-менеджер, який повинен знати основи маркетингу, вміти аналізувати потенційних споживачів, знати основи психології продажів, оцінювати активність у соціальних мережах, використовувати різні методи в просуванні послуг через планування, рекламу, співпрацю з блогерами тощо.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, слід підкреслити, що Україна, маючи значний

людський ІТ-потенціал, працює нижче своїх цифрових можливостей. Заходи, передбачені прийнятими концепціями, закладають основи цифрової трансформації, спрямованої на оцифрування бізнес-процесів. Однак прискорена цифровізація, паралельно з трансформацією бізнес-моделей, могла б додати багатомільйонні надходження до економічного зростання, додаткові міжнародні інвестиції та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Необхідно розуміти, що на сьогодні розвиток цифрових технологій є неминучим і лише від нас залежить, наскільки ефективним

він буде і в якому майбутньому ми будемо існувати. Важливим висновком дослідження є те, що інформаційні технології не тільки забезпечують підприємства необхідними інструментами для ефективної діяльності, але і є ключовим ресурсом для забезпечення економічного зростання країни в цілому. Це відкриває нові можливості для створення конкурентних переваг, особливо в умовах висококонкурентного світового ринку, де інновації та ефективне використання інформаційних технологій стають основними детермінантами успіху підприємств та економічної системи в цілому.

Список використаних джерел:

1. Global Digital 2019 reports (Hootsuite, 221 p., 2019). Available at: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
2. Internet Asotsiatsiia Ukrainy. Available at: <https://inau.ua/news/oglashenydannye-yssledovanyy-ynternet-audytoryy-ukrainy-za-3-kvartal-2018g>
3. David L., Rogers (2016) *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing, Columbia University Press, 296.
4. Ukrainian Landscape Industry 4.0 Technologies (2019). Available at: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/05/27/ukrainian-landscape-industry4-0-druga-vers%D1%96ya/>
5. D. Ivanov, A. Dolgui, B. Sokolov (2019) *International Journal of Production Research*, 57.
6. IMD World Digital Competitiveness Ranking (IMD World Competitiveness Center, 179 (2018).
7. The World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report (2018) Internet Asotsiatsiia Ukrainy*. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
8. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii» vid 17 sichnia 2018 r. № 67-r. (2018). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
9. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyi poriadok denniy» – 2020) *Kontseptualni zasady* (HiTECH Office, 90 p., 2016). Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
10. Digital transformation road map in agri-food (2019) [online]. Available at: <https://agri-food.appau.org.ua/>
11. Businessviews. Available at: <http://publications.chamber.ua/2018/IT/theinfographics-report-it-industry-of-ukraine-2017.pdf>
12. Digital BCG. *A Digital-People Strategy is Critical in Today's Changing Workplace* (2017). Available at: <https://www.bcg.com/d/press/19july2017-how-togain-digital-talent-skills-165720>