

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-2>

УДК [316.422+33+331+338.2+]:004

*Єременко Д. В., д.е.н.,
професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
eremenko.denis.mobile@gmail.com
Єременко Л. В., к. психол. н.,
доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
kenaz21kof@gmail.com*

ШЛЯХ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Анотація. Цифрова трансформація бізнесу є важливим процесом, що включає впровадження інноваційних технологій для покращення операційної діяльності, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. У статті розглядаються основні аспекти цієї трансформації, зокрема вплив цифрових технологій на розвиток організаційних структур, підвищення ефективності управління та розвиток цифрових бізнес-моделей. Окрема увага приділяється ролі людського капіталу, формуванню нових компетенцій та цифрової грамотності працівників. Охарактеризовано важливість інтеграції цифрових рішень у стратегії компаній для досягнення довгострокового успіху. Стаття також аналізує роль інноваційних підходів у забезпеченні стабільного розвитку бізнесу в умовах глобальної цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова економіка, бізнес, інновації, інформаційно-комунікаційні технології, конкуренція, стратегії розвитку, цифрові технології, автоматизація, корпоративна культура, управління, інтелектуальний капітал, цифрові екосистеми, управлінські рішення.

JEL code classification: J00, L51, M20, O32

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є важливим процесом, що впливає на всі сфери економіки та бізнесу. У сучасному світі, де технології розвиваються швидкими темпами, а конкуренція між підприємствами стає дедалі гострішою, необхідність адаптації до цифрових змін стає критично важливою. Цифрова економіка відкриває нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також забезпечує більш швидкий доступ до необхідної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень. Проте цей процес супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю впровадження нових технологій, змін у корпоративній культурі, розвитку інтелектуального капіталу та адаптації до нових умов функціонування. В умовах глобальної конкуренції і швидких змін на ринку важливою є здатність бізнесу оперативно реагувати на нові технологічні тенденції, що робить тему цифрової трансформації надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація бізнесу та розвиток цифрової економіки є предметом активного наукового аналізу в контексті сучасних технологічних змін і глобалізації. Дослідники підкреслюють важливість впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та адаптації компаній до нових ринкових умов.

Зокрема, Трусова Н.В. [1] акцентує увагу на цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-суб'єктів у мережових ІТ-системах, що сприяє інтеграції інноваційних рішень і розвитку бізнес-екосистем.

Міжнародні вчені, такі як Agrifoglio R. і співавтори [2], підкреслюють значення організаційних змін і управлінських стратегій у процесах цифрової трансформації, зокрема, роль інфор-

маційних технологій у забезпеченні конкурентних переваг. Andriole S.J. [3,4] досліджує вплив швидкого впровадження новітніх технологій на цифрову трансформацію бізнесу, наголошуючи на стратегічних підходах до використання ІТ.

Berman S.J. та Marshall A. [5] розглядають трансформацію бізнес-моделей у напрямку більш широкої взаємодії між усіма учасниками економіки, а Berman T. і співавтори [6] виокремлюють ключові драйвери цифрового підприємництва і чинники успіху цифрових стартапів. Egodawe M. і колеги [7] систематизують наявні підходи до цифрової трансформації, пропонуючи загальну модель для подальших досліджень.

Таким чином, сучасні дослідження висвітлюють цифрову трансформацію як комплексний процес, що потребує не лише технологічних інновацій, а й організаційних змін, розвитку людського капіталу та адаптації бізнес-моделей до умов цифрової економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження основних аспектів цифрової трансформації бізнесу, аналіз викликів і можливостей, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій, а також вивчення впливу цифрової економіки на конкурентоспроможність підприємств. Стаття має на меті виявити ключові тенденції та стратегії, які дозволяють бізнесу адаптуватися до нових умов, підвищувати ефективність операційної діяльності та забезпечувати сталий розвиток в умовах цифрових змін. Окрім того, стаття аналізує важливість розвитку людського капіталу та корпоративної культури, що є основою успішної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі відбувається глибока перебудова економічної взаємодії під впливом цифрових інновацій, що фактично демонструє реалізацію принципів так званої четвертої промислової революції. Вітчизняна економіка також поступово переходить до нової цифрової парадигми, що проявляється у всебічній інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у підприємницьке середовище. Такий перехід охоплює не лише економічні, а й соціокультурні, правові та освітні аспекти, формуючи мультидисциплінарне середовище для розвитку інновацій. Цифровий бізнес вирізняється передусім переходом основних управлінських та операційних процесів у цифрову площину. Цифровізація охоплює й такі важливі елементи, як підтримка зворотного зв'язку з партнерами, забезпечення надійної технічної підтримки та автоматизація управлінських рішень. Разом із технологічними змінами неможливо ігнорувати й трансформацію внутрішньої культури організації: від адаптації працівників до нових умов до переосмислення управлінської етики. Синергія технологій та організаційних змін створює нову якість бізнесу, в якій ефективність, гнучкість і здатність до масштабування стають вирішальними факторами конкурентоспроможності. Однак цифрова трансформація вимагає не лише інвестицій у технології, а й скоординованих дій з боку державних інституцій, бізнесу й освітніх центрів. Варто розуміти, що цифровізація — це не просто модернізація існуючих процесів, а принципове оновлення логіки функціонування організацій, що потребує стратегічного підходу та переосмислення всієї бізнес-моделі. [7]

Цифрова трансформація, зокрема в Україні, охоплює широкий спектр галузей і рівнів господарювання. Значна увага в наукових дослідженнях приділяється аналізу трансформаційних процесів у логістиці, промисловості, агросекторі, фінансово-кредитній сфері, а також у сфері державного управління. Сучасні підходи передбачають створення адаптивних, децентралізованих цифрових екосистем, здатних до самоорганізації, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та побудови сталих логістичних зв'язків. Одним із пріоритетів державної цифрової стратегії є розвиток регіональної цифрової інфраструктури, сприяння формуванню «розумних» регіонів та підтримку інституційних реформ, необхідних для забезпечення цифрової зрілості територіальних громад.

У межах цих процесів аналізуються перспективи розвитку цифрової економіки на регіональному рівні, включаючи дослідження рівня цифровізації окремих областей, оцінку їхнього потенціалу, наявності інноваційних кластерів та центрів ІТ-компетенцій [12].

Зростання конкуренції на сучасних ринках, яке є однією з характерних рис цифрової епохи, безумовно змінює методи ведення бізнесу, а також впливає на стратегії управління підприємствами. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю оперативного доступу до реле-

вантної інформації, яка є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Із запровадженням цифрових технологій відбувається радикальна зміна управлінських моделей, що потребує значних адаптацій бізнес-процесів до нових реалій. Інноваційні інструменти, технології, методи і механізми, що формуються в рамках цифрової економіки, сприяють суттєвому переосмисленню традиційних підходів до управління суб'єктами господарювання та перегляду структурної побудови їхніх бізнес-моделей.

Інформаційні потоки, які циркулюють у сучасних підприємствах, з одного боку, інтегруються в усі сфери їх діяльності, що забезпечує миттєву обробку бізнес-процесів і підвищує рівень автоматизації. Водночас, з іншого боку, ці потоки адаптуються до індивідуальних запитів споживачів, що дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов і потреби клієнтів [5].

Цифрова економіка є водночас інноваційною економікою, оскільки її основою є використання знань як найважливішого фактору виробництва. Завдяки доступу до глобальних мереж знань, підприємства можуть швидко адаптувати свої стратегії, а також реалізувати нові інноваційні продукти й послуги, відповідаючи на запити споживачів та тенденції ринку. Водночас, цифрова економіка виступає і ядром економіки знань, оскільки тільки завдяки інформаційним технологіям підприємства мають можливість обробляти величезні обсяги даних, аналізувати їх і використовувати для створення нових інновацій.

Активними учасниками цифрових трансформацій є банки, страхові компанії та роздрібна торгівля. Представники цих секторів поступово відмовляються від фізичної присутності на ринку, переходячи в цифровий простір, що дозволяє оптимізувати витрати, зменшити операційні витрати і збільшити капіталізацію через ефективне використання нових цифрових інструментів та онлайн-платформ. Такий перехід дозволяє значно поліпшити доступ до продуктів і послуг, а також забезпечити кращу взаємодію з клієнтами на глобальному рівні.

Цифрові технології активно проникають у такі галузі, як логістика і транспорт, що дозволяє значно поліпшити ефективність перевезень і управління постачанням. Наприклад, використання безпілотників для доставки товарів, а також розробка і впровадження моделей типу Uber для вантажоперевезень, дає змогу знизити витрати та покращити якість обслуговування.

Цифрова трансформація бізнесу є складним і багатогранним процесом, який вимагає впровадження нових підходів, орієнтованих на системні рішення. Ці рішення повинні враховувати економічні та технічні аспекти одночасно, а також базуватися на основах теорії систем і системного аналізу. Важливим аспектом у цьому процесі є розробка та впровадження стратегій цифрової трансформації для суб'єктів господарювання, які повинні враховувати три основні компоненти: конкурентоспроможність, розвиток та передбачення. Під конкурентоспроможністю розуміється здатність підприємства успішно функціонувати на вже існуючих ринках, не тільки підтримуючи, але й укріплюючи свою позицію серед конкурентів. Розвиток включає в себе освоєння нових ринкових ніш, що виникають внаслідок цифрових технологій, а також освоєння радикально нових ринків, які активно формуються в цифровій екосистемі. Передбачення ж вимагає використання результатів експериментів, аналітики трендів, досвіду стратегічних рішень для точної ідентифікації майбутніх потреб і ризиків на ринку.

Одним із основних показників ефективності цифрового бізнесу є три складові: операційна діяльність, взаємодія з клієнтами та управління персоналом. Успіх у операційній діяльності бізнесу прямо залежить від глибокого розуміння внутрішніх процесів, що забезпечує оптимізацію витрат, масштабованість та високу продуктивність. Важливими є також такі фактори, як низькі граничні витрати, безпека процесів і високий рівень автоматизації. Завдяки цифровим технологіям, компанії можуть зменшити витрати на рутинні операції та підвищити продуктивність шляхом автоматизації, що водночас дозволяє значно знизити вплив людського чинника на результат. Цифрові інструменти дають можливість реалізовувати персоналізовану продукцію та послуги з мінімальними витратами, що є важливою перевагою в умовах високої конкуренції [8].

Умови повної цифровізації бізнес-процесів, які охоплюють усі етапи від продажу до доставки, відкривають нові горизонти для ефективного управління. У таких умовах кожен

етап виробництва прогнозується та контролюється за допомогою штучного інтелекту, що дає змогу своєчасно адаптувати процеси до індивідуальних замовлень та досягати високого рівня енергоефективності. Завдяки цьому забезпечується оптимальне навантаження на виробничі потужності, а також знижується витрати на енергію.

У цифровому бізнесі важливою складовою є формування унікального клієнтського досвіду, що дає змогу компаніям створювати стійкі відносини з клієнтами. Взаємодія з клієнтами повинна будуватися на персоналізації кожної пропозиції, проактивному підході до задоволення запитів і потреб, а також багатоканальній комунікації, яка включає різноманітні способи контактів через онлайн-канали, мобільні додатки, соцмережі та інші платформи. Крім того, важливим є створення цінності, що виходить за межі базового продукту чи послуги, тобто надання клієнтам додаткових переваг або послуг, які значно підвищують їхню задоволеність. Приклад таких компаній, як Amazon або Google, показує, як ефективно використання даних про поведінку споживачів дозволяє компаніям не лише прогнозувати потреби клієнтів, але й створювати персоналізовані пропозиції, що значно покращує клієнтський досвід [15].

Не менш важливим аспектом цифрової трансформації є етичні норми, дотримання яких забезпечує захист персональних даних та формування довіри до цифрових сервісів. Клієнти повинні бути впевнені в безпеці своїх даних, а також у тому, що їхня взаємодія з компаніями не призведе до порушення їхніх прав. Формування довіри є критичним для стійкого розвитку цифрової економіки, оскільки без належного рівня етичних стандартів компанії не зможуть зберегти репутацію і залучити нових клієнтів.

Важливою складовою успішної цифрової трансформації є людський капітал, який виступає не лише як користувач технологій, але й як ключова рушійна сила інноваційних змін. У сучасному світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, персонал компанії має бути готовим до постійних змін і оновлень. З цієї причини виникає необхідність у формуванні нових компетенцій, зокрема у розвитку цифрової грамотності, аналітичного мислення, здатності до постійного навчання та адаптації до нових умов. Людський ресурс стає важливим фактором, що визначає здатність організації ефективно впроваджувати технології та реалізовувати інноваційні стратегії [10].

Висновки. Впровадження цифрових технологій не є безризиковим процесом. Необхідно враховувати і потенційні негативні наслідки для співробітників, такі як цифрове вигорання, переобтяження інформацією і психологічний стрес, які можуть виникати через постійну необхідність освоєння нових інструментів та технік. Для цього важливо створювати балансовані умови праці, впроваджувати політики цифрового добробуту та турбуватися про ментальне здоров'я співробітників, що стає необхідністю в умовах постійної цифровізації та високих вимог до персоналу. Цифрова трансформація бізнесу є складним і багатовимірним процесом, який охоплює не лише технологічні, але й економічні, соціальні та культурні аспекти. Її успіх залежить від здатності організацій адаптуватися до нових умов, здійснювати стратегічне мислення, здійснювати інвестиції в нові технології та людський капітал. В умовах глобальної конкуренції цифрова трансформація стає не просто необхідністю, а й вирішальним чинником для забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності діяльності, створення нових можливостей та доданої вартості. Для України цей процес відкриває нові можливості для модернізації економіки, підвищення міжнародної конкурентоспроможності та формування якісно нового соціально-економічного укладу, орієнтованого на інновації, знання і цифрову взаємодію, що є важливою умовою для стійкого розвитку в сучасному глобалізованому світі.

Список використаних джерел:

1. Трусова Н. В., Єременко Д. В. Цифровізація інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережівій ІТ-системі *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. № 1(45). С. 104–114.
2. Agrifoglio R., Lamboglia R., Mancini D., Ricciardi F. Digital Business Transformation: Organizing, Managing and Controlling in the Information Age. Springer, 2020. 258 p.
3. Andriole S. J. The Digital Playbook: How to Leverage Strategic Technology for Competitive Advantage. Pearson/Financial Times, 2023. 214 p.

4. Andriole S. J. The Innovator's Imperative: Rapid Technology Adoption for Digital Transformation. Taylor & Francis/CRC Press, 2017. 246 p.
5. Berman S. J., Marshall A. The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*. 2014. Vol. 42, № 5. P. 9–17.
6. Berman T., Stuckler D., Schallmo D., Kraus S. Drivers and success factors of digital entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2255444>
7. Egodawe M., Sedera D., Bui V. A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. arXiv preprint. 2022. arXiv:2212.03867. URL: <https://arxiv.org/abs/2212.03867> (дата звернення: 26.04.2025).
8. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57, № 5. P. 339–343.
9. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. arXiv preprint. 2023. arXiv:2307.11895. URL: <https://arxiv.org/abs/2307.11895> (дата звернення: 26.04.2025).
10. Peng Y., Gao C. New intelligent empowerment for digital transformation. arXiv preprint. 2024. arXiv:2406.18440. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.18440> (дата звернення: 26.04.2025).
11. Schallmo D. R. A., Baiyere A., Gertsen F., Rosenstand C. A., Williams C. A. (Eds.) Digital Disruption and Transformation: Case Studies, Approaches, and Tools. Springer, 2024. 312 p.
12. Schallmo D. R. A., Kolb J., Leible S., Maslowski L. Sustainability-enabled assessment of digital technologies. *International Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 27, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919623400020>
13. Schallmo D. R. A., Kundisch D., Lang K., Hasler D. (Eds.) Digitale Plattformen und Ökosysteme im B2B-Bereich: Fallstudien, Ansätze, Technologien und Tools. Springer Gabler, 2024. 340 p.
14. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasička S. R., Moroz S. A. Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39, № 5. P. 1–15.
15. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchikova I. V., Skrypnyk S. V. Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-System. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39, № 5. P. 1–19.

References:

1. Trusova N. V., Yeremenko D. V. (2022). Tsyfrovizatsiia investytsiino-innovatsiinoi diialnosti subiektiv biznesu v merezhevi IT-systemi [Digitalization of Investment and Innovation Activities of Business Entities in a Networked IT System] *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 1 (45), 104–114. (in Ukrainian)
2. Agrifoglio R., Lamboglia R., Mancini D., Ricciardi F. (2020). Digital Business Transformation: Organizing, Managing and Controlling in the Information Age. Springer.
3. Andriole S. J. (2023). The Digital Playbook: How to Leverage Strategic Technology for Competitive Advantage. Pearson/Financial Times.
4. Andriole S. J. (2017). The Innovators Imperative: Rapid Technology Adoption for Digital Transformation. Taylor & Francis/CRC Press.
5. Berman S. J., Marshall A. (2014). The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9–17.
6. Berman T., Stuckler D., Schallmo D., Kraus S. (2023). Drivers and success factors of digital entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2255444>
7. Egodawe M., Sedera D., Bui V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. arXiv preprint. 2022. arXiv:2212.03867. Available at: <https://arxiv.org/abs/2212.03867>
8. Matt C., Hess T., Benlian A. (2013). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
9. OHiggins D. (2023). Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. arXiv preprint. arXiv:2307.11895. Available at: <https://arxiv.org/abs/2307.11895>
10. Peng Y., Gao C. (2024). New intelligent empowerment for digital transformation. arXiv preprint. arXiv:2406.18440. Available at: <https://arxiv.org/abs/2406.18440>
11. Schallmo D. R. A., Baiyere A., Gertsen F., Rosenstand C. A., Williams C. A. (2024). Digital Disruption and Transformation: Case Studies, Approaches, and Tools. Springer.
12. Schallmo D. R. A., Kolb J., Leible S., Maslowski L. (2023). Sustainability-enabled assessment of digital technologies. *International Journal of Innovation Management*, 27(1). DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919623400020>
13. Schallmo D. R. A., Kundisch D., Lang K., Hasler D. (2024). Digitale Plattformen und Ökosysteme im B2B-Bereich: Fallstudien, Ansätze, Technologien und Tools. Springer Gabler.

14. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasioka S. R., Moroz S. A. (2021). Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(5), 1–15.

15. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchukova I. V., Skrypnyk S. V. (2021). Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-System. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(5), 1–19.

Yeremenko D. V., Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of Economics and Business
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
eremenko.denis.mobile@gmail.com

Yeremenko L. V., PhD in Psychology Sciences,
Associate Professor at the Department of Social Science and Humanities
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
kenaz21kof@gmail.com

THE PATH TO THE DIGITAL ECONOMY: KEY ASPECTS AND CHALLENGES FOR BUSINESS

Abstract. Digital transformation of business is a multifaceted and strategically significant process that involves the integration of advanced digital technologies to enhance operational efficiency, streamline internal processes, and ensure long-term competitiveness in a rapidly evolving market. This article offers a comprehensive exploration of the essential dimensions of digital transformation, focusing on the profound impact of digital tools on organizational development, management effectiveness, and the formation of innovative digital business models. Particular attention is devoted to the central role of human capital, the cultivation of digital competencies, and the importance of fostering digital literacy among employees at all organizational levels. The study emphasizes that digital transformation extends beyond mere technological upgrades—it necessitates systemic organizational restructuring, including shifts in corporate culture, the alignment of business strategies with digital capabilities, and the adoption of agile communication and management frameworks. A holistic approach is advocated, integrating technological advancement with economic rationale and human resource development. The article also investigates the opportunities and challenges associated with the implementation of data analytics, artificial intelligence, and cloud computing, highlighting their transformative potential for sustainable innovation and operational resilience. Moreover, the psychological dimension of digital change is analyzed, with attention to cognitive load, decision fatigue, and human trust in intelligent systems as critical factors influencing adoption. The article proposes a conceptual framework that embeds cognitive systems into strategic planning, enabling organizations to address ethical concerns, data governance, and workforce readiness. By emphasizing human-centered innovation, interdisciplinary collaboration, and adaptive leadership, the study identifies the conditions necessary for dynamic learning, value creation, and sustainable growth in the digital age. It concludes by calling for further psychological research to better integrate cognitive technologies with user behavior and decision-making practices, thereby reinforcing organizational agility and long-term success.

Keywords: digital transformation, digital economy, business, innovations, information and communication technologies, competition, development strategies, digital technologies, automation, corporate culture, management, intellectual capital, digital ecosystems.