УДК 330.322
https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-11

С.О. ФЕДУЛОВА,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
https://orcid.org/0000-0002-5163-3890

Д.Ю. КОЛОС,
аспірант кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
https://orcid.org/0009-0006-5033-8562

В.О. ЛОКТЄВ,
аспірант кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
https://orcid.org/0009-0007-6182-3341

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР[1]

Дослідження присвячене проблемі цифрової трансформації бізнес-структур та спрямоване на вивчення концептуального базису цього процесу. Цифрова трансформація є одним з ключових трендів сучасного бізнесу. У дослідженні подається бачення зміни парадигми регулювання розвитку на основі врахування цифрових способів надання цінності на ринку. Розуміння сутності процесу цифрової трансформації полягає у створенні нового способу виробництва, який характеризується поєднанням людського інтелекту та штучного. В дослідженні обґрунтовано, що цифрова трансформація – це стратегічна мета компанії, яка вимагає цілісного підходу та змінює саму економічну парадигму. Зазначено, що цифрова трансформація супроводжується використанням передових технологій, які слугують її основою та визначено перелік таких технологій. Виявлено, що технології не діють ізольовано, а створюють потужний синергетичний ефект. Цифрова трансформація кардинально змінює спосіб, яким компанії створюють цінність та отримують прибуток. Замість традиційних моделей, цифрові технології дозволяють створювати нові, інноваційні підходи, які змінюють шляхи виходу на ринок. У дослідження визначено ключові

[1] Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту«Конкурентоспроможність Європи в новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Co-funded by the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

© С.О. Федулова, Д.Ю. Колос, В.О. Локтєв, 2025.
Creative Commons Attribution license (CC BY 4.0)

компоненти цифрової трансформації компанії, а саме: людський фактор, технологічні основи, організаційні зміни та стратегічний розвиток. Потреби в цифровій трансформації формуються як під впливом зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що змушують організації переосмислювати свою стратегію та операційну діяльність. У дослідження також, акцентовано увагу на тому, що найскладнішим аспектом трансформації є не технологічний, а людський та організаційний. Культурна адаптація, залучення персоналу та підвищення їхніх цифрових навичок є критично важливими для подолання супротиву та мінімізації ризиків. Трансформаційні зміни в цифровій економіці роблять бізнес більш гнучким, інноваційним та орієнтованим на дані, але вимагають балансу між технологіями та людським фактором. Зазначено, що наступні етапи розвитку цифрової трансформації, що включатимуть гіперавтоматизацію, когнітивну робототехніку та подальшу інтеграцію ШІ, вимагатимуть від організацій постійної адаптації та інноваційного мислення, щоб залишатися лідерами в епоху цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес, людський фактор, штучний інтелект, економічний розвиток, цифрова культура

JEL classification: ***F01, F20, O16, C10***

The study is devoted to the issue of digital transformation of business structures and focuses on examining the conceptual foundations of the digital transformation of these entities. Digital transformation is one of the key trends in modern business. A vision of a paradigm shifts in development regulation, based on the consideration of digital methods of delivering value to the market has been outlined in the research. The essence of the digital transformation process lies in the creation of a new mode of production, characterized by the integration of human and artificial intelligence. It is substantiated that digital transformation is a strategic goal of the company, which requires a holistic approach and leads to a change in the very economic paradigm. It is noted that digital transformation is accompanied by the application of advanced technologies that serve as its foundation, and the study identifies a list of such technologies. It is revealed that technologies do not operate in isolation but create a powerful synergistic effect. Digital transformation fundamentally alters the way companies create value and generate profit. Instead of traditional models, digital technologies enable the development of new, innovative approaches that redefine market entry strategies. It is identified the key components of corporate digital transformation in the study, namely: the human factor, technological foundations, organizational change, and strategic development. The need for digital transformation is shaped by both external and internal factors that compel organizations to reconsider their strategy and operations. It is emphasized that the most challenging aspect of transformation is not technological but human and organizational. Cultural adaptation, employee engagement, and the enhancement of digital skills are critically important for overcoming resistance and minimizing risks. Transformational changes in the digital economy make businesses more flexible, innovative, and data-driven, yet they require a balance between technologies and the human factor. It is further noted that the next stages of digital transformation – including hyper-automation, cognitive robotics, and further integration of artificial intelligence – will demand continuous adaptation and innovative thinking from organizations to remain leaders in the era of the digital economy.

Keywords: digital transformation, business, human factor, artificial intelligence, economic development, digital culture

JEL classification: ***F01, F20, O16, C10***

Вступ. Цифрова трансформація (Digital Transformation) є одним з ключових трендів сучасного бізнесу. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, що призводить до фундаментальних змін у бізнес-моделях, процесах та культурі. Згідно з

останніми дослідженнями, цифрова трансформація не обмежується лише технологіями, а включає людей, їхній світогляд та навички. Сьогодні, коли бізнес стикається з швидкими змінами, цифрова трансформація стає необхідністю для конкурентоспроможності компанії та виживання в цифрову еру. Вона фундаментально змінює бізнес-структури, роблячи їх більш гнучкими, інноваційними та клієнтоорієнтованими. Вона впливає на всі рівні: від стратегії до щоденних операцій, покращуючи продуктивність та створюючи нові можливості. При цьому, треба зазначити, що успіх залежить від балансу між технологіями та людським фактором.

Трансформаційні зміни в цифровій економіці роблять бізнес більш гнучким, інноваційним та орієнтованим на дані, але вимагають балансу між технологіями та людським фактором. Вони впливають на всі рівні: від структури до культури, створюючи нові можливості для зростання.

Постановка проблеми. У цифровій економіці бізнес-структури зазнають глибоких трансформаційних змін. Ці зміни не обмежуються впровадженням інструментів, а включають перегляд бізнес-моделей, корпоративної культури та взаємодії з ринком. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки створює нові виклики та можливості, роблячи організації більш адаптивними, що є ключовим фактором в сьогоднішніх умовах для конкурентоспроможності. Метою цього процесу є створення гнучкої, інноваційної та ефективної компанії, здатної задовольняти швидко мінливі запити клієнтів і генерувати нові джерела цінності та доходу [1].

Необхідність цифрової трансформації є прямим наслідком експоненційного зростання зовнішнього цифрового середовища. У світі, де щодня генерується близько 328,77 мільйона терабайт даних, а кількість підключених пристроїв Інтернету речей (IoT) перевищила 15 мільярдів, традиційні, повільні бізнес-моделі стають неефективними [1].

Потреби в цифровій трансформації формуються як під впливом зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що змушують організації переосмислювати свою стратегію та операційну діяльність.

Головним зовнішнім рушієм є зміна очікувань клієнтів. Клієнти віддають перевагу персоналізованій взаємодії, омніканальним підходам та можливості отримати сервіс 24/7. Організації, що не можуть задовольнити ці вимоги, втрачають лояльність та частку ринку.

Посилення конкуренції є ще одним потужним зовнішнім фактором. Компанії, які впроваджують цифрові інновації, створюють стійку конкурентну перевагу, покращуючи клієнтський досвід та знижуючи витрати. Наприклад, фінська будівельна компанія A-Insinöörit, беручи участь в акселераційній програмі, стала лідером у впровадженні штучного інтелекту у своїй галузі, що дозволило їй отримати значні переваги [2]. Аналогічно, хімічний концерн BASF інвестував 9 мільярдів євро в цифрові технології, розробивши платформу для аграріїв, яка допомагає їм оптимізувати витрати та ефективно управляти активами [3].

Отже, цифрова трансформація охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів, кожен з яких є критично важливим для успішного перетворення організації.

Метою роботи є визначення концептуального базису цифрової трансформації бізнес-структур.

Для досягнення зазначеної мети в дослідженні поставлено наступні завдання:

- дослідити зміну економічної парадигми регулювання розвитку на основі врахування цифрових способів надання цінності на ринку;
- визначити ключові компоненти цифрової трансформації компанії.

Виклад результатів дослідження. Цифрова трансформація, на відміну від попередніх трансформацій, є не просто еволюційним удосконаленням, а радикальним, фундаментальним переосмисленням. Вона охоплює всі аспекти діяльності організації – від досвіду клієнтів та операційних процесів до бізнес-моделей та джерел отримання доходу і спрямована на пошук абсолютно нових способів надання цінності на ринку, отримання прибутку та підвищення загальної ефективності [4].

Розуміння сутності процесу цифрової трансформації полягає у створенні нового способу виробництва, який характеризується поєднанням людського інтелекту та штучного [5]. Таким чином, цифрова трансформація – це стратегічна мета компанії, яка вимагає цілісного підходу та змінює саму економічну парадигму (рис. 1).

Рис. 1. Концептуальний базис цифрової трансформації бізнес-структур
Джерело: авторська розробка

Цифрова трансформація супроводжується використанням передових технологій, які слугують її основою. Такі технології не діють ізольовано, а створюють потужний синергетичний ефект. До таких технологій можна віднести (табл. 1):

1. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання;
2. Хмарні обчислення як основа гнучкості;
3. Великі дані (Big Data);
4. Інтернет речей (IoT);
5. Інтегровані платформи (ERP, CRM).

Таблиця 1

Ключові технологічні драйвери та їх вплив на бізнес

Технологія	Вплив на бізнес
Штучний інтелект (ШІ)	Оптимізація процесів, прискорення інновацій, покращення якості рішень
Хмарні обчислення	Зниження капітальних витрат, підвищення масштабованості та швидкості виходу на ринок
Інтернет речей (IoT)	Оптимізація ланцюгів поставок, ефективне управління ресурсами
Великі дані (Big Data)	Гіперперсоналізація послуг, підвищення рентабельності, краще розуміння ринку
Інтегровані платформи (ERP, CRM)	Створення єдиної інформаційної екосистеми, підвищення ефективності управління

Джерело: авторська розробка

Цифрова трансформація кардинально змінює спосіб, яким компанії створюють цінність та отримують прибуток. Замість традиційних моделей, цифрові технології дозволяють створювати нові, інноваційні підходи, які змінюють шляхи виходу на ринок.

Яскравим прикладом є кейс Netflix, який перетворився з компанії з прокату DVD на світового лідера стрімінгових послуг. Ця трансформація була зумовлена створенням інтернет-платформи, яка дозволила надавати послуги за передплатою, що докорінно змінило бізнес-модель компанії та її взаємодію з клієнтами [6].

Але, лише технології не можуть забезпечити успіх цифрової трансформації без відповідної культурної та організаційної адаптації. Людський фактор є вирішальним і часто є головним бар'єром на шляху до змін.

Цифрову культуру можна визначити як набір принципів, цінностей та методів у системі управління, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. [7]. Вона передбачає не лише підвищення цифрових навичок, а й формування нового способу поведінки та мислення співробітників, що виникає під впливом трансформації цифрового суспільства.

Таким чином, ключовими компонентами цифрової трансформації компанії можна назвати людський фактор, технологічні основи, організаційні зміни та стратегічний розвиток (рис. 2).

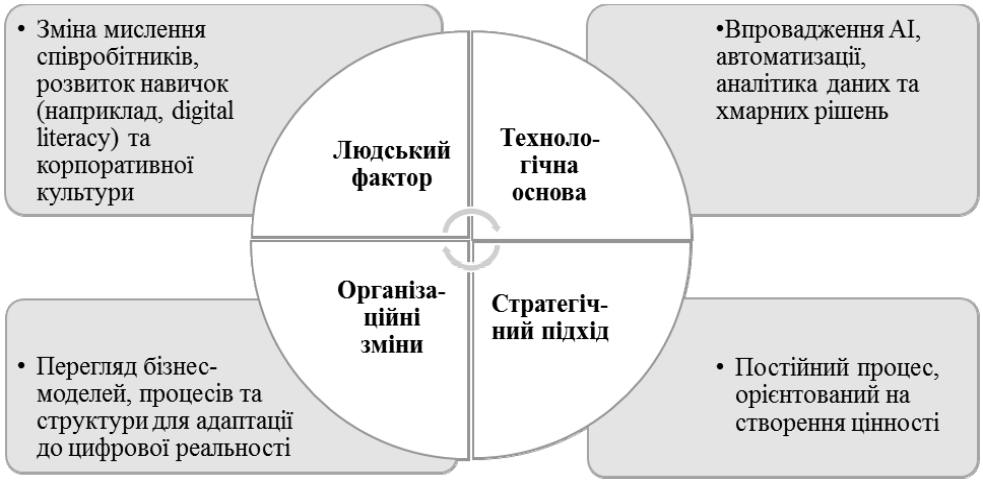

Рис. 2. Ключові компоненти цифрової трансформації компанії
Джерело: складено авторами за [8; 9; 10]

Але, також треба зауважити, що цифрові зміни потребують значних інвестицій, а багато компаній не мають доступу до необхідних ресурсів або не можуть оцінити майбутні економічні вигоди. Без визначених цілей та плану дій трансформація може перетворитися на хаотичний процес без чіткої спрямованості. Цифрова трансформація також збільшує й ризики кібербезпеки, що вимагає вжиття заходів для захисту даних та систем, а також навчання персоналу.

Важливо відзначити, що ці ризики є взаємопов'язаними. Відсутність цілісного бачення може призвести до неефективного використання фінансових ресурсів, а дефіцит кваліфікованих кадрів підвищує ризики кібербезпеки. Таким чином, подолання цих бар'єрів вимагає комплексного, системного підходу.

Топ-менеджмент є головним рушієм трансформації та ключовим фактором її успішності Здатність лідера чітко пояснювати, чому трансформація є важливою та як вона вплине на ролі та робочі процеси, є критично важливою для подолання опору [11]. Для успішної трансформації необхідна підтримка всієї організації, тому важливо створити відповідальну команду.

Висновки. Процес цифрової трансформації є фундаментальним переосмисленням бізнес-моделей та операцій, а не просто автоматизацією існуючих процесів. Успіх залежить від синергетичного використання таких ключових технологій, як штучний інтелект, хмарні обчислення, великі дані та інтернет речей, які в сукупності створюють нові джерела цінності та доходу. Цифрова трансформація – це стратегічна мета компанії, яка вимагає цілісного підходу та змінює саму економічну парадигму.

Найскладнішим аспектом трансформації є не технологічний, а людський та організаційний. Культурна адаптація, залучення персоналу та підвищення їхніх цифрових навичок є критично важливими для подолання

супротиву та мінімізації ризиків. Відсутність чіткої стратегії, фінансування та кваліфікованих кадрів є основними бар'єрами, які необхідно враховувати.

Цифрова трансформація є безперервним процесом, що формує стійкість та ефективність організації в умовах сучасних викликів. Наступні етапи цього розвитку, що включатимуть гіперавтоматизацію, когнітивну робототехніку та подальшу інтеграцію ШІ, вимагатимуть від організацій постійної адаптації та інноваційного мислення, щоб залишатися лідерами в епоху цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Потужна М. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи реалізації. netwave. 2025. URL: https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/

2. Успішні проєкти цифрової трансформації бізнесу у межах програми ЄС «Цифрова Європа». Бізнес.Дія. 2025. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/uspishni-proiekty-tsyfrovoi-transformatsii-biznesu-u-mezhakh-prohramy-yes-tsyfrova-yevropa

3. Стаджі Д. Топ-25 лідерів діджиталізації. dsnews.ua. 2021. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-liderov-didzhitalizacii-26042021-423158

4. Що таке цифрова трансформація? SAP. 2025. URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-digital-transformation

5. Цифрова трансформація – важлива рушійна сила розвитку продуктивних сил, удосконалення виробничих відносин, введення країни в нову еру. Vietnam.vn. 2025. URL: https://www.vietnam.vn/uk/chuyen-doi-so-dong-luc-quan-trong-phat-trien-luc-luong-san-xuat-hoan-thien-quan-he-san-xuat-dua-dat-nuoc-buoc-vao-ky-nguyen-moi

6. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022 р. № 3 (126). С. 104-109.

7. Трушкіна Н. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. 2(1). С. 19-33. URL: https://www.researchgate.net/publication/373493746_Cifrova_kultura_kompanij_utocnenna_terminologiiDigital_culture_of_companies_clarification_of_terminology

8. Digital Transformation Strategy: 9 Key Components. Qentelli. URL: https://qentelli.com/thought-leadership/insights/digital-transformation-strategy-key-components

9. Chamorro-Premuzic T. The Essential Components of Digital. Harvard Business Publishing: Harvard Business School. 2021. URL: https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation

10. Top 10 Essential Components of Digital Transformation: The Building Blocks. Quixy Editorial Team. 2025. URL: https://quixy.com/blog/what-are-the-components-of-digital-transformation/

11. Кобушко Я.В., Манжола Б.В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління 2023(10). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08

References

1. Potuzhna, M. (2025). Tsyfrova transformatsiya: vyznachennya, klyuchovi aspekty, tekhnolohiyi ta etapy realizatsiyi [Digital transformation: definition, key aspects, technologies and implementation stages]. netwave. 2025. Available at: https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/

2. Uspishni proyekty tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu u mezhakh prohramy YES «Tsyfrova Yevropa» [Successful digital business transformation projects within the EU Digital Europe program]. Biznes.Diya [Business.Action]. 2025. Available at: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/uspishni-proiekty-tsyfrovoi-transformatsii-biznesu-u-mezhakh-prohramy-yes-tsyfrova-yevropa

3. Stagie, D. (2021). 25 naykrashchykh lideriv u sferi tsyfrovizatsiyi [Top 25 leaders in digitalisation]. dsnews.ua. Available at: https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-liderov-didzhitalizacii-26042021-423158

4. Shcho take tsyfrova transformatsiya? [What is digital transformation?] SAP. 2025. Available at: https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-digital-transformation

5. Syfrova transformatsiya – vazhlyva rushiyna syla rozvytku produktyvnykh syl, udoskonalennya vyrobnychykh vidnosyn, vvedennya krayiny v novu eru. [Digital transformation is an important driving force for the development of productive forces, the improvement of industrial relations, and the introduction of the country into a new era]. Vietnam.vn. 2025. Available at: https://www.vietnam.vn/uk/chuyen-doi-so-dong-luc-quan-trong-phat-trien-luc-luong-san-xuat-hoan-thien-quan-he-san-xuat-dua-dat-nuoc-buoc-vao-ky-nguyen-moi

6. Yakovenko, YA.YU., Bilyk, M.YU., Serbin, R.A., Chumakova, A.H. (2022) .Tsyfrova transformatsiya i novi biznes-modeli. [Digital transformation and new business models]. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship]. 2022 p., № 3 (126). C. 104-109.

7. Trushkina, N. (2023). Tsyfrova kul′tura kompaniy: utochnennya terminolohiyi [Digital culture of companies: clarification of terminology]. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2(1). P. 19-33. Available at: https://www.researchgate.net/publication/373493746_Cifrova_kultura_kompanij_utocnenna_terminologiiDigital_culture_of_companies_clarification_of_terminology

8. Digital Transformation Strategy: 9 Key Components. Qentelli. Available at: https://qentelli.com/thought-leadership/insights/digital-transformation-strategy-key-components

9. Chamorro-Premuzic, T. (2021). The Essential Components of Digital. Harvard Business Publishing: Harvard Business School. Available at: https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation

10. Top 10 Essential Components of Digital Transformation: The Building Blocks. Quixy Editorial Team. 2025. Available at: https://quixy.com/blog/what-are-the-components-of-digital-transformation/

11. Kobushko, YA.V., Manzhola, B.V. (2023). Rol′ tsyfrovoyi transformatsiyi v optymizatsiyi menedzhmentu orhanizatsiy [The role of digital transformation in optimizing the management of organizations.]. Problemy

suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya [Problems of modern transformations. Series: economics and management]. (10). Available at: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS STRUCTURES

Svitlana O. Fedulova. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: sveta_fedulova@ukr.net
Dmytro Yu. Kolos. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: kolos.dy@gmail.com
Vitalii O. Loktiev. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).
E-mail: lokteffv@gmail.com
https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-11

Keywords: digital transformation, business, human factor, artificial intelligence, economic development, digital culture

JEL classification: ***F01, F20, O16, C10***

The study is devoted to the issue of digital transformation of business structures and focuses on examining the conceptual foundations of the digital transformation of these entities. Digital transformation is one of the key trends in modern business. A vision of a paradigm shift in development regulation, based on the consideration of digital methods of delivering value to the market has been outlined in the research. The essence of the digital transformation process lies in the creation of a new mode of production, characterized by the integration of human and artificial intelligence. It is substantiated that digital transformation is a strategic goal of the company, which requires a holistic approach and leads to a change in the very economic paradigm. It is noted that digital transformation is accompanied by the application of advanced technologies that serve as its foundation, and the study identifies a list of such technologies. It is revealed that technologies do not operate in isolation but create a powerful synergistic effect. Digital transformation fundamentally alters the way companies create value and generate profit. Instead of traditional models, digital technologies enable the development of new, innovative approaches that redefine market entry strategies. It is identified the key components of corporate digital transformation in the study, namely: the human factor, technological foundations, organizational change, and strategic development. The need for digital transformation is shaped by both external and internal factors that compel organizations to reconsider their strategy and operations. It is emphasized that the most challenging aspect of transformation is not technological but human and organizational. Cultural adaptation, employee engagement, and the enhancement of digital skills are critically important for overcoming resistance and minimizing risks. Transformational changes in the digital economy make businesses more flexible, innovative, and data-driven, yet they require a balance between technologies and the human factor. It is further noted that the next stages of digital transformation – including hyper-automation, cognitive robotics, and further integration of artificial intelligence – will demand continuous adaptation and innovative thinking from organizations to remain leaders in the era of the digital economy.

Дата надходження до редакції / Submitted: 30.04.2025
Дата прийняття до публікації / Accepted: 12.09.2025
Дата публікації / Published: 03.11.2025