JAN KOCHANOWSKI UNIVERSITY OF KIELCE
DEPARTMENT OF ECONOMICS AND FINANCE
DEPARTMENT OF MICROECONOMICS

# TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBAL AND REGIONAL CHANGES

**Collective monograph**
**edited by R. Bendaravičienė, K. Shaposhnykov**

IZDEVNIECĪBA BALTIJA PUBLISHING
2026

**UDK 33(082)**
**Tr 165**

*Recommended for publication*
*by the Academic Council of State University of Jan Kochanowski*

**Reviewers:**
**Natia Gogolauri –** Professor, Dr. of Economics, Head of Quality Assurance, New Higher Education Institute (NEWUNI), Georgia.
**Paweł Dziekański –** Dr. of Economics, Associate Professor of Department for Microeconomics, Department for Economics and Finance, Jan Kochanowski University of Kielce, Poland.

**Scientific Board:**
**Andrzej Pawlik** – Professor, Dr. of Economics, Head of Department for Microeconomics, Department for Economics and Finance, Jan Kochanowski University of Kielce, Poland.
**Jan Žukovskis** – Associate Professor, Dr. of Economics, Head of Business and Rural Development Management Institute, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania.
**Kostiantyn Shaposhnykov –** Professor, Dr. of Economics, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Vice-Rector for Research and International Relations, Higer Educational Institution "University of Future Transformation", Ukraine.
**Lina Pileliene** – Associate Professor, Dr. of Economics, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.
**Martina Diesener** – Professor, Dr. of Economics, Faculty of Economics and Management Science, Leipzig University, Germany.
**Hélder Ferreira Vasconcelos** – Professor, Dr. of Economics, NOVA School of Business and Economics, Lisbon, Portugal.
**Xavier Martinez-Giralt** – Professor, Ph.D, Dr. of Economy, Dean at Departament d'Economia i d'Història Econòmica at the Universitat Autònoma de Barcelona, Spaine.
**Yuriy Safonov** – Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the State Scientific Institution «Institute for the Modernization of the Content of Education».
**Oleh Holovko** – PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation, Ukraine.

The authors of articles usually express their own opinion, which is not always comply with the editorial Board's opinion. The content of the articles is the responsibility of their authors.

**Transformation of the Economic System in the Context of Global and Regional Changes :** Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2026. 950 p.

**ISBN 978-9934-26-670-6**

© Jan Kochanowski University of Kielce, 2026
© Izdevniecība "Baltija Publishing", 2026

**CHAPTER**
DIGITAL GOVERNANCE AND FINTECH INFRASTRUCTURE IN WARTIME: RECONFIGURING UKRAINE`S TECHNO-POLITICAL ARCHITECTURE (*Liana Moskalyk*) .....611

**CHAPTER**
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECT DEVELOPMENT OF THE ENERGY SECTOR OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MILITARY INFLUENCE (*Maria Plotnikova, Dmitriy Nevmerzhytskyi*) .....636

**CHAPTER**
DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN INCREASING THE ENTERPRISE MARKET VALUE UNDER CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT (*Olha Orlenko*).....652

**CHAPTER**
BASICS OF DIGITAL EDUCATIONAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR FORMING HUMAN CAPITAL FOR THE DIGITAL ECONOMY (*Olha Pavelchak-Danyliuk*).....676

**CHAPTER**
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE CIRCULAR ECONOMY PARADIGM IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT (*Inna Sysoieva, Viktoriia Nahaichuk*).....692

**CHAPTER**
STRATEGIC VECTORS OF LOGISTICS SYSTEMS DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS (*Tetiana Sigaieva*) .....721

**CHAPTER**
RESEARCH ON THE CURRENT STATE OF FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE (*Oksana Storozhenko*) .....748

**CHAPTER**
E-COMMERCE IN DEVELOPING COUNTRIES AND ITS ROLE IN UKRAINE'S INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION (*Valentin Susidenko, Oleksii Susidenko*) .....766

**CHAPTER**
IMPERATIVES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FISCAL SPACE IN THE CONTEXT OF STIMULATING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR (*Fedir Tkachyk, Olena Ptashchenko, Bohdana Shuliuk*).....787

**CHAPTER**
STRATEGIC IMPERATIVES OF DEFENSE FINANCING AND TRANSFORMATION OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE NEW SECURITY REALITY (*Oksana Cheberiako, Viktor Kolesnyk*).....807

**CHAPTER**
CIRCULAR ECONOMY IN THE SYSTEM OF ENSURING SOCIO-ECONOMIC SUSTAINABILITY OF UKRAINE IN THE WAR AND POST-WAR PERIODS (*Valentyna Yasyshena, Oksana Balaziuk*) .....830

# CHAPTER
# DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN INCREASING THE ENTERPRISE MARKET VALUE UNDER CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-670-6-28

**Olha Orlenko**
*PhD in Economics, Associate Professor,*
*Associate Professor at the Department of Economy of Enterprise*
*and Business Organisation*
*Odesa National Economic University*

***Summary***

*The article examines the essence, stages, and strategic significance of digital transformation of business processes in the context of a highly turbulent and globally digitalized economy. The study substantiates the need for a clear differentiation between the concepts of digitization, automation, digitalization, and digital transformation. It is determined that digitization involves converting information into electronic format; automation refers to replacing manual operations with technological solutions; digitalization implies the integration of digital tools to improve process efficiency; while digital transformation represents a strategic process of profound reconfiguration of a company's business model, organizational structure, and corporate culture. The paper analyzes modern digital transformation technologies, including artificial intelligence, Big Data, cloud computing, the Internet of Things, cyber-physical systems, and other innovative solutions that form the foundation of the digital economy. International approaches to assessing the level of digital development of countries and enterprises (IMD, GDI, Digital Maturity Indices) are reviewed, demonstrating significant cross-country differentiation and confirming the direct relationship between digital maturity and economic growth. The study proves that increasing digital maturity positively affects companies' financial performance, profitability, market capitalization, and investment attractiveness. Digital transformation is identified as a key driver of competitive advantage formation, enabling the transition to ecosystem-based business models and creating preconditions for sustainable long-term development of enterprises.*

## Вступ

В умовах глобальної економічної турбулентності, посилення конкуренції, прискорення технологічного прогресу та зростання значущості принципів сталого розвитку цифрова трансформація

перетворюється на системоутворюючий чинник функціонування сучасних підприємств. Перехід від традиційних моделей управління до цифрово інтегрованих бізнес-екосистем набуває стратегічного характеру й стає необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості підприємства. У сучасній економіці цифровізація вже не розглядається виключно як інструмент автоматизації окремих операцій, а виступає комплексною трансформацією бізнес-процесів, організаційної структури, корпоративної культури та механізмів створення цінності.

Особливої актуальності набуває питання формування ринкової вартості підприємства в умовах домінування нематеріальних активів. Суттєва частка капіталізації сучасних компаній зумовлена інтелектуальним капіталом, цифровими активами, інноваційним потенціалом, брендом, клієнтською базою та здатністю ефективно використовувати дані для прийняття управлінських рішень. У цьому контексті цифрова трансформація бізнес-процесів виступає ключовим чинником підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, прискорення інноваційних циклів та формування стійких конкурентних переваг. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), блокчейн, роботизована автоматизація процесів (RPA), створює передумови для якісного оновлення системи управління підприємством і підвищення його інвестиційної привабливості.

Водночас цифрова трансформація набуває важливого значення в умовах реалізації концепції сталого розвитку. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де економічна ефективність має поєднуватися з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю. Інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у корпоративну стратегію стає важливою умовою доступу до фінансових ресурсів, формування довіри з боку інвесторів та забезпечення стабільності довгострокового розвитку. Цифрові технології створюють інструментальну базу для моніторингу екологічних показників, управління вуглецевим слідом, підвищення прозорості ланцюгів постачання, оптимізації використання енергетичних і матеріальних ресурсів, а також удосконалення системи корпоративного управління. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише фактором економічного зростання, а й механізмом інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємства.

Важливо підкреслити, що цифрова трансформація сприяє формуванню нових бізнес-моделей, заснованих на платформних екосистемах, сервісизації, персоналізації продуктів і використанні аналітики даних. Зміна логіки створення цінності дозволяє підприємствам переходити від

продуктового підходу до клієнтоцентричних моделей, орієнтованих на довгострокову взаємодію зі споживачами. Це підвищує лояльність клієнтів, стабільність грошових потоків і, відповідно, ринкову оцінку компанії. У сучасних умовах ринок капіталу все більше враховує не лише фінансові результати діяльності, а й здатність підприємства до інновацій, цифрової адаптації та впровадження принципів сталого розвитку.

Отже, дослідження цифрової трансформації бізнес-процесів як чинника зростання ринкової вартості підприємства в умовах сталого розвитку є актуальним і науково значущим завданням, яке потребує комплексного підходу.

## 1. Теоретико-концептуальні засади цифрових змін у бізнес-процесах

Наразі бізнес-процеси характеризуються високим рівнем динамічності, інтегрованості та залежності від інформаційних потоків. Вони охоплюють не лише виробничі й управлінські операції, а й маркетинг, логістику, фінанси, взаємодію з клієнтами та партнерами. Активне впровадження цифрових технологій, зокрема автоматизованих систем управління, аналітики даних, штучного інтелекту (ШІ), хмарних сервісів і платформних рішень, дозволяє підприємствам підвищувати оперативність прийняття рішень, скорочувати витрати та мінімізувати ризики. У результаті бізнес-процеси трансформуються з внутрішньо орієнтованих процедур у гнучкі, клієнтоцентричні механізми створення конкурентних переваг.

На це звертають увагу О. Головко, Ф. Ткаченко [1], зазначаючи, що в сучасних умовах господарювання використання цифрових технологій перестало бути додатковою конкурентною перевагою та перетворилося на об’єктивну необхідність, яку має враховувати кожне підприємство. Цифровізація бізнес-процесів є важливим етапом їх оновлення та модернізації, оскільки вона забезпечує здатність компаній оперативно адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та підвищувати якість продукції й послуг. Завдяки використанню цифрових рішень підприємства підвищують рівень ефективності та продуктивності діяльності, посилюють свою конкурентоспроможність і отримують стійкі стратегічні переваги в умовах насиченого та мінливого ринку, водночас більш повно задовольняючи диференційовані потреби споживачів, які постійно зростають [1].

В. В. Самойленко та співавтори відзначають [2], що ефективна оптимізація бізнес-процесів у цифровій економіці вимагає стратегічного підходу, що поєднує технологічні новації, використання аналітики даних та організаційну адаптивність. Підприємства, які впроваджують цифрову трансформацію та застосовують сучасні методи оптимізації, здатні

сформувати конкурентні переваги, підвищити операційну результативність і рівень задоволеності споживачів. Поєднання інноваційних технологій, data-driven аналітики та процесно орієнтованих управлінських рішень забезпечує бізнесу стійкість і гнучкість у динамічному середовищі.

На думку А. Череп та ін. [3], діджиталізація бізнес-процесів сприяє автоматизації усіх напрямків діяльності підприємства, що призводить до зниження витрат і ризиків, оптимізації управлінських рішень та посиленню контролю над роботою. Вона також створює умови для навчання та розвитку персоналу, збереження трудового потенціалу, підвищення фінансової стійкості та рентабельності, а також забезпечує захист від зовнішніх загроз у контексті соціально-економічної безпеки.

Дійсно, цифрова трансформація докорінно змінює підходи до організації, управління та розвитку бізнес-процесів підприємств, адже цифрові технології перестали бути виключно інструментом оптимізації окремих операцій і дедалі частіше виступають стратегічним чинником формування конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та зростання ринкової вартості підприємств. В умовах глобалізації, високої турбулентності ринкового середовища та посилення вимог до відповідального ведення бізнесу цифрова трансформація бізнес-процесів стає ключовим драйвером довгострокового розвитку.

Водночас незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у науковому дискурсі залишається певна невизначеність щодо трактування понять «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація», що зумовлює їх часте ототожнення або некоректне використання. Частина дослідників розглядає цифровізацію як процес переведення інформації з аналогової форми у цифрову, зосереджуючись переважно на технічному аспекті обробки даних. Водночас на наше переконання, діджиталізація трактується як ширше поняття, пов’язане з упровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності, автоматизації операцій та оптимізації управлінських рішень. В деяких роботах ці терміни використовуються як синоніми без чіткого розмежування їх змістовних і функціональних характеристик, що ускладнює формування узгодженого теоретичного підґрунтя досліджень.

Ще більш дискусійним є поняття «цифрова трансформація», яке в одних підходах розглядається як логічне продовження діджиталізації, а в інших – як якісно новий етап розвитку підприємства, що охоплює зміну бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури та стратегічних орієнтирів. Неоднозначність підходів до визначення цих категорій зумовлена міждисциплінарним характером досліджень, різним рівнем технологічного розвитку підприємств і фокусом авторів на

окремих аспектах – технологічних, управлінських або вартісних. У результаті виникає потреба в чіткому концептуальному розмежуванні понять оцифровування, цифровізації, діджиталізації та цифрової трансформації, що є необхідною передумовою для коректного аналізу їх впливу на ефективність бізнес-процесів і зростання ринкової вартості підприємства в умовах сталого розвитку.

Частіше за все автори розглядають поняття діджиталізації та цифрової трансформації. Так, І. Кравчук, С. Лавриненко, А. Зелінська [4] визначають діджиталізацію як підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом впровадження інформаційних технологій та програмних рішень. Це підхід до розвитку підприємницької діяльності, який передбачає впровадження змін для спрощення, підвищення економічності та надійності виконання завдань. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні процеси підприємства, проте не передбачає повної переорієнтації на абсолютно нову бізнес-модель. Проте ефективна діджиталізація передбачає впровадження однієї або кількох технологій одночасно, серед яких найчастіше використовуються: ШІ, CRM-система, PIM-система, ERP-система, чат-боти, AR (augmented reality).

В той же час Т. Б. Семенчук, В. Ю. Ліченко [5] зауважують, що у сучасних умовах для задоволення високих очікувань клієнтів компаніям необхідно прискорювати цифровізацію своїх бізнес-процесів, яка в свою чергу, передбачає не лише автоматизацію існуючих процедур, а й повне переосмислення процесів шляхом оптимізації кількості етапів, скорочення документарного навантаження, впровадження автоматизованих рішень та врахування аспектів регулювання та запобігання шахрайству. Тобто, дані науковці трактують цифровізацію ширше.

О. Головко та Ф. Ткаченко в своїй роботі наводять термін «цифрова трансформація бізнес-процесів» [1], яка, на думку даних авторів, не обмежується простим переведенням аналогової інформації, даних і процедур у цифровий формат. Вона відображає глибинні та стратегічні зміни, яких зазнає підприємство внаслідок впровадження цифрових технологій і нових бізнес-моделей з метою адаптації до викликів цифрової економіки. При цьому цифрова трансформація впливає не лише на технологічну складову діяльності, а й на корпоративну культуру, підходи до організації праці та рівень клієнтоорієнтованості. Охоплюючи всі сфери функціонування підприємства, вона спрямована на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та відкриває додаткові можливості для сталого зростання.

М. О. Кравченко та В. О. Салабай [6] визначають діджиталізацію (від англ. *Digitalization*) як процес переведення аналогових даних, процесів або послуг у цифровий формат, що передбачає заміну традиційних

методів обробки та зберігання інформації на цифрові технології. Вона зазвичай охоплює окремі функції або елементи бізнесу, наприклад, сканування документів, створення електронних архівів та автоматизацію рутинних процесів. Щодо цифрової трансформації (від англ. *Digital Transformation*), то на думку даних науковців вона передбачає не лише заміну аналогових процесів на цифрові, а й переосмислення бізнес-моделей, стратегій та способів взаємодії з клієнтами, забезпечуючи глибоке переформатування організації для ефективної роботи в цифровому середовищі. На відміну від діджиталізації, яка стосується окремих процесів чи функцій, цифрова трансформація охоплює всю організацію – від інфраструктури та бізнес-процесів до культури та стратегічних орієнтирів. На нашу думку, тут відбувається певна заміна понять, оскільки просте переведення даних, інформації та знань з паперових документів у цифровий формат, що дозволяє обробляти та використовувати їх за допомогою електронних пристроїв, називається оцифрування (від анг. *Digitization*), в той час як діджиталізація (від англ. *Digitalization*) має переклад українською, як цифровізація. Тобто, на наше переконання, діджиталізація та цифровізація є синонімами, які означають перехід традиційних процесів й операцій у цифровий формат, що передбачає автоматизацію рутинних завдань, впровадження інформаційних систем та використання цифрових інструментів для збору, зберігання та обробки даних, спрямованих на підвищення ефективності існуючих процесів, скорочення витрат і часу на виконання операцій, без суттєвої зміни самої бізнес-моделі. Цифровізація створює основу для подальшого розвитку та інтеграції інноваційних технологій, що, у свою чергу, є передумовою для більш глибокого явища – цифрової трансформації.

Тому ми погоджуємось з поглядами таких вітчизняних вчених, як С. М. Петько [7] та Є. В. Коломоєць [8], які простежили еволюцію даних понять та чітко відзначили їх відмінності, а також додали ще проміжний етап «автоматизація» (рис. 1).




**Рис. 1. Етапи цифрової трансформації підприємства**

*Джерело: [8]*

С. М. Петько [7] та Є. В. Коломоєць [8] відмічають, що початковим етапом цифрових змін є оцифрування інформації (від англ. Digitization), яке передбачає переведення паперових документів у електронний формат. Хоча цей процес ще не означає повноцінної цифровізації бізнесу, він формує необхідну основу для подальшої автоматизації та оптимізації діяльності підприємства. Використання систем електронного документообігу дає змогу суттєво скоротити час обробки інформації, знизити ризики втрати даних і підвищити точність управлінських рішень. Ефективне управління інформаційними потоками забезпечує оперативну реакцію на зміни ринкового середовища, сприяє швидшому виявленню нових можливостей і посиленню конкурентних позицій компанії.

Наступним кроком є автоматизація бізнес-процесів, яка полягає у заміні ручної праці автоматизованими системами управління виробництвом, логістикою та іншими операціями, що дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та зменшити залежність від людського фактора. Подальший розвиток цифрових змін відбувається на етапі цифровізації (від англ. *Digitalization*), коли підприємство інтегрує сучасні цифрові технології в уже автоматизовані системи, поглиблюючи взаємодію з клієнтами та підвищуючи ефективність бізнес-процесів. Використання ШІ, чат-ботів та аналітики великих даних сприяє персоналізації сервісу, підвищенню рівня задоволеності споживачів і зміцненню бренду. Це створює передумови для зростання ринкової вартості підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

Завершальним етапом є цифрова трансформація бізнесу (від англ. *Digital Transformation*), що передбачає не лише впровадження передових технологічних рішень, а й глибоке переосмислення бізнес-моделі та стратегій розвитку. Такий підхід забезпечує гнучкість організаційної структури, прискорює адаптацію до змін ринкового середовища та підвищує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. На сучасному етапі розвитку це стратегічне завдання кожної компанії.

Аналогічний зміст цифровій трансформації надає і компанія IBM, яка трактує її як бізнес-стратегією, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, з метою оцінки та модернізації процесів, продуктів, операцій і технологічної взаємодії для забезпечення постійних, швидких та клієнтоорієнтованих інновацій [9].

Відповідно до визначенням McKinsey, цифрова трансформація означає перепроєктування організації для створення додаткової цінності через масштабне й безперервне впровадження технологій; при цьому чітка стратегія, сфокусована на конкретних напрямах і підкріплена набором специфічних компетенцій, є критично важливою для конкурентоспроможності та виживання організації [10].

На нашу думку, достатньо вичерпне визначення цифрової трансформації надав Є. В. Коломоєць [8], зазначивши, що це стратегічний процес фундаментальних ґрунтовних перетворень у діяльності підприємства, що базуються на всебічному впровадженні цифрових технологій та інновацій з метою підвищення ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності, одночасно із переосмисленням ціннісної пропозиції, корпоративної культури та управлінських підходів. Тобто, якщо раніше, компанії для забезпечення собі конкурентних переваг та можливостей розвиватися та підвищувати свою ефективність в майбутньому могли спочатку обмежитися переведенням паперових даних в цифрові, потім автоматизувати їх обробку, надалі застосовувати більш досконалі цифрові інструменти, як чат-боти, ШІ, хмарні рішення, то наразі компанії стоять перед необхідністю повного перезавантаження своїх бізнес-процесів, бізнес-моделей, розробці стратегій з урахуванням перспектив подальших стрімких непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Схожий підхід простежується і в роботі Н. Савицької, А. Полевич [11], які широко трактують цифрову трансформацію, як концепцію, яка охоплює суттєві зміни в різних аспектах діяльності підприємства, включаючи його внутрішні процеси, зовнішню діяльність, організаційні структури, бізнес-моделі, корпоративну культуру та моделі створення цінності. Підприємства, які обирають шлях цифрової трансформації, прагнуть пропонувати свої продукти та/або послуги в нових цифрових форматах, інтегруючи фізичні та віртуальні процеси для сталого розвитку.

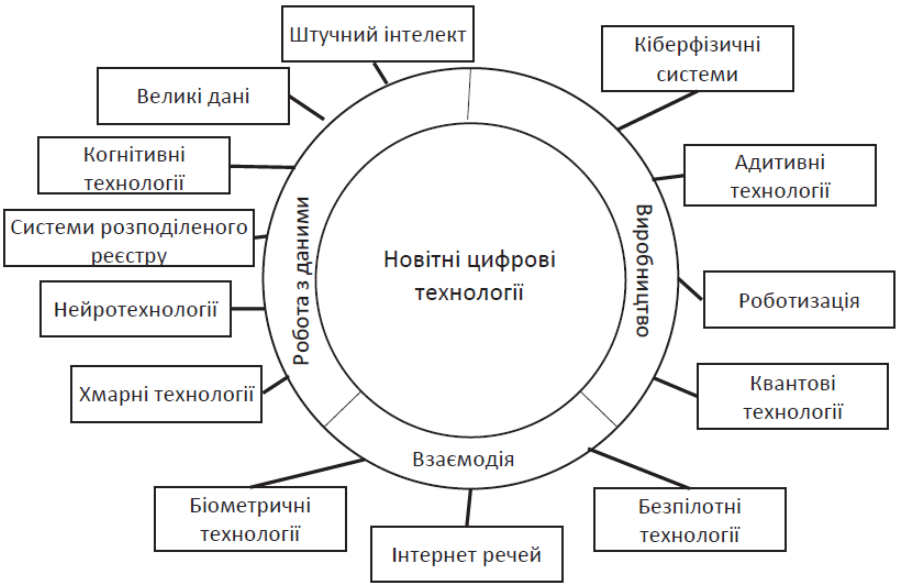



**Рис. 2. Технологічне забезпечення цифрової трансформації суб'єктів господарювання**

*Джерело: [12]*

Про це наголошується і в роботі Г. Г. Чмерук [12], яка зазначає, що інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання забезпечується сучасними ІТ-технологіями та алгоритмами, які в результаті системної інтеграції формують глобальний цифровий простір.

Його визначальними ознаками є високий рівень взаємопов'язаності та мобільності. Технологічне підґрунтя цього процесу ґрунтується на досягненнях Четвертої промислової революції, серед яких ключову роль відіграють технології ШІ, робототехніка й сенсорні системи, Big Data, цифрові платформи, 3D- та 4D-друк, а також багаторівневі комунікаційні рішення. Також дана вчена вважає за доцільне поділити усі наявні інструменти цифрової трансформації за своїм функціональним призначенням на три основні групи: технології роботи з даними; технології, що застосовуються у виробничій сфері; технології, орієнтовані на взаємодію з зовнішнім середовищем (рис. 2) [12].

Технології великих даних (Big Data) – це сукупність методів й інструментів оброблення великих обсягів різнорідних структурованих і неструктурованих даних з метою отримання аналітичних результатів для підтримки управлінських рішень. Проте, на наш погляд, необхідно відмітити що на сучасному етапі розвитку акцент зміщується від Big Data до Smart Data (в перекладі «розумних даних»), який передбачає перехід від просто масштабного накопичення даних різної природи до фокусування уваги на відборі та інтеграції тих даних, які здатні забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень і створення додаткової бізнес-цінності.

Когнітивні технології – це інтелектуальні системи, спроможні працювати з неструктурованою інформацією, самонавчатися та враховувати численні зовнішні чинники, забезпечуючи високий рівень автоматизації документообігу й інформаційної обробки.

Нейротехнології – це комплекс технологічних рішень, побудованих на принципах функціонування нервової системи, які застосовуються для прогнозування, класифікації та управління складними процесами, а також для створення інноваційних продуктів і ринків.

Штучний інтелект (ШІ) – це сукупність методів і програмних систем, що імітують інтелектуальну діяльність людини та забезпечують автоматизацію, оптимізацію бізнес-процесів і трансформацію продуктів, сервісів і бізнес-моделей.

Системи розподіленого реєстру – це децентралізовані бази даних, у яких записи зберігаються послідовно та підтверджуються учасниками мережі, що створює нові можливості для безпечного й прозорого відстеження фінансових транзакцій.

Квантові технології – це інноваційні технологічні рішення, засновані на принципах квантової механіки, зокрема квантовій заплутаності, які

орієнтовані на створення принципово нових обчислювальних систем і пристроїв.

Інтернет речей (IoT) – це концепція інтеграції фізичних об'єктів, оснащених датчиками та підключених до мережі, що забезпечує збір даних, віддалений моніторинг і автоматизоване управління процесами в реальному часі.

Хмарні технології – це модель надання обчислювальних ресурсів і сервісів на вимогу через мережу, яка забезпечує гнучкість, масштабованість і є основою більшості сучасних і майбутніх бізнес-моделей.

Біометричні технології – це інструменти ідентифікації особи, що базуються на вимірюванні унікальних фізіологічних або поведінкових характеристик людини.

Безпілотні технології – це системи з автоматизованим управлінням, здатні виконувати рух і завдання без безпосередньої участі людини.

Адитивні технології – це методи виготовлення об'єктів шляхом пошарового нанесення матеріалу, які застосовуються як для створення прототипів, так і для серійного виробництва готових виробів.

Кіберфізичні системи (CPS) – це інтегровані комплекси, що поєднують обчислювальні, програмні та фізичні компоненти й здатні взаємодіяти з середовищем у реальному часі шляхом збору, обробки та передачі даних, забезпечуючи автоматизоване управління процесами, адаптацію до змін зовнішніх умов і підвищення ефективності функціонування технічних та соціально-економічних систем.

Робототехніка – це сфера застосування інтелектуальних роботизованих систем, які характеризуються високою гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін у робочому середовищі.

Такий широкий перелік інструментів цифрової трансформації формує цілісне середовище для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності соціально-економічних систем, забезпечуючи їм суттєві конкурентні переваги на сучасному ринку. Проте не всі країни та підприємства однаково готові до використання цих інструментів. Рівень впровадження цифрових інструментів істотно відрізняється між країнами, що зумовлено інституційними умовами, якістю цифрової інфраструктури, людським капіталом та державною політикою у сфері діджиталізації.

## 2. Технологічне забезпечення та глобальні індикатори цифрової трансформації

Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD щорічно розраховується Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking), який аналізує та ранжує ступінь,

за якою країни впроваджують і досліджують цифрові технології [14]. Даний показник є комплексним і складається з 3-х головних складових та ряду субіндексів (рис. 3).

Так, у 2025 році ТОП-10 країн-лідерів за рейтингом цифрової конкурентоспроможності за методикою IMD виглядала наступним чином [13]: 1. Швейцарія; 2. США; 3. Сінгапур; 4. Гонконг; 5. Данія; 6. Нідерланди; 7. Канада; 8. Швеція; 9. Об'єднані Арабські Емірати; 10. Тайвань.




**Рис. 3. Складові світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності відповідно до методики IMD**

*Джерело: [14]*

Також в науково-практичному середовищі існує підхід до визначення цифрової зрілості. Як зазначають Т. Мішустіна та співавтори [14], високий рівень цифрової зрілості забезпечує організаціям здатність оперативно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, підвищувати ефективність діяльності та більш повно відповідати очікуванням і потребам клієнтів.

Відповідно до визначення компанії Deloitte «цифрова зрілість» (від анг. *Digital Maturity*) являє собою рівень розвитку економічної екосистеми в рамках цифрової трансформації економіки на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях, а також її елементів в умовах цифрових технологій [15].

Компанією Huawei було створено Глобальний індекс цифровізації (від анг. *Global Digitalization Index, GDI*) розроблений для кількісної оцінки прогресу цифрової трансформації кожної країни та допомоги державам у розв'язанні ключових викликів, пов'язаних із впровадженням стратегій цифровізації, а також у прискоренні розвитку їхніх цифрових економік. Для досягнення цієї мети у звіті GDI визначено ключові тренди до 2030 року. GDI вимірює прогрес цифровізації 77 країн, використовуючи

42 показники за чотирма ключовими факторами: повсюдне підключення, цифровий фундамент, зелена енергія та політика й екосистема [16].

GDI вимірює зрілість галузі ІКТ країни, враховує показники цифрової інфраструктури, включаючи обчислення, зберігання даних, хмарні технології та зелену енергію. Це дослідження охоплює країни, які становлять загалом 93% світового ВВП та охоплюють 80% населення світу, що свідчить про його репрезентативність для оцінювання загального прогресу глобальної цифрової трансформації. У звіті ці країни було згруповано у три кластери: лідери (frontrunners), послідовники (adopters) та країни-початківці (starters). Рейтинг усіх 77 країн за індексом глобального цифрового розвитку (GDI) у 2024 році представлено у табл. 1 [16].

Рейтинг глобального індексу цифровізації (GDI) за 2024 рік свідчить про суттєву диференціацію країн за рівнем цифрової трансформації. Країни-лідери характеризуються високим рівнем цифрової інфраструктури, зрілою ІКТ-екосистемою та ефективною державною політикою у сфері цифрового розвитку. Країни-послідовники демонструють стійкий прогрес у впровадженні цифрових технологій, однак потребують подальших інституційних та інвестиційних зусиль для переходу до групи лідерів. Водночас країни-початківці перебувають на ранніх етапах цифровізації, що обумовлює необхідність комплексних стратегій розвитку цифрової інфраструктури, людського капіталу та регуляторного середовища.

Загалом, зрілість галузі ІКТ тісно корелює зі зростанням ВВП на душу населення, але ступінь економічних вигод різниться залежно від країни через різні рівні розвитку ІКТ. Наприклад, у країнах-лідерах збільшення бала GDI на один пункт створює в 5,4 рази більшу економічну цінність, ніж збільшення на один пункт у країнах-початківцях [16]. Перспективний розвиток цифрової інфраструктури слугує новим двигуном економічного зростання. Країни всього світу зараз стрімко рухаються до цифровізації та повинні використовувати технології зеленої енергетики, щоб підготуватися до сталого зростання своїх цифрових економік та широкомасштабного застосування ШІ. Тобто, цифрова трансформація бізнес-процесів стає ключовим чинником сталого розвитку.

Результати дослідження компанії Huawei також показало, що інвестиції в один долар США в цифрову трансформацію призводять до прибутку в розмірі 8,3 долара США в цифрову економіку країни, що суттєво впливатиме на підвищення рівня конкурентоспроможності та прибутковості, як країн, так і підприємств, які розвиватимуть свою цифрову трансформацію [16].

Таблиця 1

**Значення Індексу глобального цифрового розвитку (GDI) 77 країн світу у 2024 році**

| Країни-лідери (Frontrunners) | | | Країни-послідовники (Adopters) | | | Країни-початківці | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Місце** | **Країна** | **Бал GDI** | **Місце** | **Країна** | **Бал GDI** | **Місце** | **Країна** | **Бал GDI** |
| 1 | США | 78,8 | 23 | Саудівська Аравія | 54,4 | 45 | Сербія | 42,2 |
| 2 | Сінгапур | 76,1 | 23 | Португалія | 54,4 | 46 | Оман | 41,7 |
| 3 | Швеція | 74,5 | 25 | Іспанія | 54,3 | 47 | Туреччина | 41,4 |
| 4 | Фінляндія | 73,0 | 26 | Естонія | 54,1 | 48 | Індія | 40,3 |
| 5 | Данія | 71,8 | 27 | Італія | 50,2 | 49 | Колумбія | 39,9 |
| 6 | Швейцарія | 71,4 | 28 | Малайзія | 49,9 | 50 | Мексика | 39,6 |
| 7 | Нідерланди | 69,7 | 28 | Греція | 49,9 | 51 | Перу | 38,7 |
| 8 | Китай | 69,2 | 30 | Чилі | 49,5 | 52 | Уругвай | 38,6 |
| 9 | Ірландія | 68,1 | 31 | Чехія | 49,1 | 53 | В’єтнам | 36,7 |
| 10 | Австралія | 67,6 | 32 | Румунія | 49,0 | 54 | Аргентина | 36,5 |
| 11 | Велика Британія | 66,8 | 33 | Угорщина | 48,9 | 55 | Коста-Рика | 35,4 |
| 12 | Нова Зеландія | 65,6 | 34 | Литва | 48,7 | 56 | Філіппіни | 34,9 |
| 13 | Норвегія | 64,9 | 35 | Словенія | 48,1 | 57 | Марокко | 34,3 |
| 14 | Німеччина | 63,4 | 36 | Польща | 47,8 | 58 | Казахстан | 33,2 |
| 15 | Франція | 62,2 | 37 | Таїланд | 47,2 | 59 | Індонезія | 33,1 |
| 16 | ОАЕ | 61,4 | 38 | Хорватія | 46,7 | 60 | Єгипет | 32,7 |
| 17 | Канада | 61,3 | 39 | Болгарія | 46,5 | 60 | Узбекистан | 32,7 |
| 18 | Бельгія | 60,5 | 40 | Бразилія | 44,8 | 62 | Туніс | 32,6 |
| 18 | Південна Корея | 60,5 | 41 | Бахрейн | 44,7 | 63 | Еквадор | 32,4 |
| 20 | Японія | 58,8 | 42 | Словач-чина | 43,7 | 64 | Йорданія | 32,2 |
| 21 | Люксембург | 58,0 | 43 | ПАР | 43,4 | 65 | Кенія | 32,0 |
| 22 | Австрія | 57,3 | 44 | Кувейт | 43,0 | 66 | Азер-байджан | 31,6 |
| | | | | | | 67 | Домінікан ська Республіка | 30,9 |
| | | | | | | 68 | Пакистан | 28,5 |
| | | | | | | 69 | Алжир | 28,4 |
| | | | | | | 70 | Болівія | 28,3 |
| | | | | | | 71 | Ботсвана | 27,5 |
| | | | | | | 71 | Гана | 27,5 |
| | | | | | | 73 | Уганда | 27,4 |
| | | | | | | 74 | Нігерія | 27,3 |
| | | | | | | 75 | Намібія | 27,1 |
| | | | | | | 76 | Бангладеш | 26,5 |
| | | | | | | 77 | Танзанія | 25,3 |

*Джерело: складено автором на основі [16]*

Наразі існує багато консалтингових компаній, зокрема Deloitte, Gartner, BCG, Google, McKinsey, які займаються визначенням рівня цифрової зрілості компаній. У співпраці з Університетом Дуйсбурга-Ессена компанія Deloitte Germany розробила Індекс цифрової зрілості (*Digital Maturity Index, DMI*), який оцінює організації за 90 операційними та стратегічними параметрами. Метою було використати цей інструмент для оцінки цифрового прогресу в виробничій галузі (рис. 4) [15].




**Рис. 4. Сітка індексу цифрової зрілості за методологією Deloitte**
*Джерело: [15]*

Стратегічні індекси показника цифрової зрілості включають наступні складові:

- цифровий бізнес, який враховує такі параметри, як мережа відносин організації, архітектура цінностей, цифрові інвестиції та програмні послуги;
- динамічні можливості, які включають такі параметри, як управління життєвим циклом продукту організації, інвестиції в нові активи, моніторинг технологій та гібридно-агільний підхід.

Операційні індекси мають наступні складові:

- цифрову активність, яка включає такі параметри, як інвестиції організації в інтелектуальні обладнання та споруди, інтелектуальне планування, підключені клієнтські додатки та інтелектуальне постачання;
- цифрові можливості, які охоплюють такі параметри, як цифрова ДНК організації, ступінь її спонсорства з боку CXO (Chief X Officer – топменеджери компанії), чіткість її цифрової дорожньої карти та її залежність від інтелектуальних ключових показників ефективності (KPI).

Отримані результати дозволяють визначити, до якого з 6 цифрових архетипів належить та чи інша компанія, а саме:

• чемпіони (Champions) поєднують узгоджену цифрову стратегію з операційною досконалістю, що дозволяє їм досягати переваг у гнучкості;

• потенційні (Potentials) зосереджуються на розвитку цифрових стратегій паралельно з підвищенням операційної досконалості, щоб досягти переваг у витратах;

• інноватори (Innovators) демонструють суттєвий прогрес у цифровому бізнесі завдяки інноваційним портфелям, однак досягають лише середніх результатів в операційній діяльності;

• оператори (Operators) фокусуються на цифровізації ключових ланцюгів створення цінності, забезпечуючи собі успіх за рахунок гнучкості інноваційних рішень;

• послідовники (Followers) прагнуть системно розвивати цифрові компетенції як на стратегічному, так і на операційному рівнях;

• аутсайдери (Laggards) не мають ані стратегічних, ані операційних цифрових компетенцій і не використовують цифровізацію на постійній основі для підвищення загальної ефективності.

Компанія Deloitte провела опитування у 2023 році, з учасниками таких країн, як Німеччина, Японія, Сполучене Королівство та США (по 25% респондентів з кожної країни) в таких галузях як промисловість та машинобудування – 43%, автомобільні виробники та їхні постачальники – 22%, хімічна та фармацевтична промисловість – 13%, інші галузі – 16%), яке дозволило зробити 4 основні висновки-тренди [15]:

1. з 2019 року компанії стали більш цифровими – у середньому 16% компаній відчувають зростання цифрової зрілості;

2. вища цифрова зрілість призводить до вищого показника EBIT та доходу, що підтверджує тенденцію, яка вже спостерігалася у 2019 році;

3. застосування екосистемного підходу може допомогти компаніям пришвидшити свою цифрову зрілість і швидше отримати її переваги;

4. для подальшого прогресу необхідні додаткові інвестиції.

Загальний розподіл архетипів цифрової зрілості та їх динаміка за 2019–2023 рр. за методологією Deloitte представлено на рис. 5 [15].

Як демонструє рис. 5 цифрова трансформація аналізованих підприємств значно просунулася з 2019 року: 98% респондентів опитування заявили, що вони розпочали цифрову трансформацію, порівняно з 78% респондентами у 2019 році. Багато хто розпочав свою цифрову трансформацію ще під час пандемії COVID-19. Рівень задоволеності цифровим прогресом також зріс з 47% у 2019 році до 81% у 2023 році. За той самий період компанії підвищили свій рівень цифрової зрілості в середньому на 16% (рис. 6).

У 2019 році 18% компаній вважалися такими, що відстають, а 39% – послідовниками, тоді як лише 24% були потенційними, а 6% – чемпіонами. У 2023 році лише 3% компаній були відстаючими, а 21% –

послідовниками, тоді як 55% вважалися потенційними, а 11% стали чемпіонами. Найбільше зростання спостерігалося в автомобільній промисловості, де показник DMI зріс з 0,46 у 2019 році до 0,77 у 2023 році з лінійною залежністю, де 0 балів означає нецифрований стан, а 1 – повністю оцифровану організацію [15].

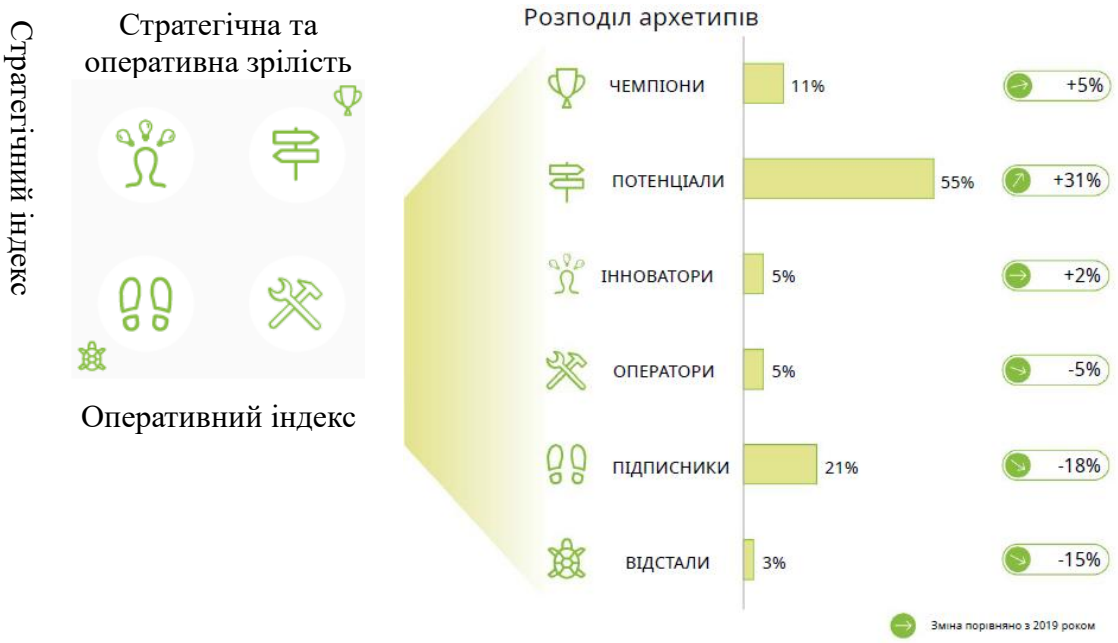



**Рис. 5. Розподіл архетипів цифрової зрілості та їх динаміка за 2019–2023 рр.**

*Джерело: [15]*




**Рис. 6. Зміна цифрової зрілості за галузями 2019–2023 рр.**

*Джерело: [15]*

У 2019 році було виявлено, що компанії з цифровою зрілістю отримали на 10% вищий EBIT, ніж компанії, що відстають у цифровому плані. Аналогічна тенденція зберіглася і у 2023 році, коли компанії з цифровою зрілістю отримали на 6% вищий EBIT, ніж компанії, що відставали [15].

Необхідно зауважити, що попри воєнні події в Україні також продовжується процес цифрової трансформації. Так, Forbes Україна та KPMG провели дослідження стану цифровізації бізнесу в Україні на третьому році війни. З серпня по листопад 2024 року в дослідженні взяли участь 203 українські компанії з 11 секторів економіки. На основі аналізу опитування було відібрано короткий список із 68 компаній, включаючи 51,5% компаній сфери послуг та 48,5% виробничих фірм. За результатами даного дослідження, середній індекс цифровізації бізнесу в Україні становив 55,7 балів зі 100 [17].

Індекс складається з 2-х субіндексів:

1. Цифровізація основних операцій – оцінює, як компанії інтегрують цифрові інструменти у свої бізнес-процеси.

2. Цифровізація виробничого процесу – вимірює впровадження технологій у виробництві та автоматизацію.

Кожен субіндекс включає 5 ключових показників, що оцінюють цифрову зрілість. Необхідно відмітити, що виробничі компанії набрали від 30 до 40 балів, тоді як підприємства сфери послуг посіли від 70 до 80 місць. До Топ-10 увійшли 8 компаній, що надавали послуги, та 2 виробничі компанії. Найвищий рівень цифровізації спостерігався в IT, телекомунікаціях, будівництві, нафтогазовій галузі та роздрібній торгівлі, тоді як енергетика та фармацевтика мали найнижчий рівень. Великі компанії мали середній індекс 59, середні компанії – 55, а малий бізнес – 41, що підтверджує важливість масштабу в цифровому розвитку. Хмарне сховище даних стало найпоширенішою технологією, в яку інвестували 94% компаній. Впровадження ШІ залишається низьким: лише 38,2% компаній наразі інвестують у ШІ. Однак 91% виробничих компаній та 97% сервісних компаній планують впроваджувати ШІ та машинне навчання в майбутньому. Кожна третя компанія планує впроваджувати робототехніку, 3D-друк, AR/VR/XR та Інтернет речей [17].

## 3. Вплив цифрової трансформації на ринкову вартість і конкурентоспроможність підприємств

Дослідження останніх років демонструють, що глибока цифрова трансформація позитивно впливає на ринкову вартість підприємств, оскільки вона підвищує ефективність ресурсного розподілу, сприяє інноваціям і покращує фінансові результати, що у свою чергу, підсилює ринкові позиції компаній та підвищує її вартість на ринку. Такі зміни ведуть до стійкішої ринкової оцінки та потенційного зростання капіталізації, що підтверджує необхідність включення цифрових ініціатив у стратегічне планування підприємства [18].

Зокрема у роботі [19] зазначається, що фірми з високим рівнем цифрової зрілості демонструють вищу прибутковість та прибутковість

для акціонерів порівняно з їхніми високорозвинутими конкурентами, тому цифрова трансформація стає критичним фактором для фірм, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність та досягати сталого зростання в майбутньому.

Т. Б. Семенчук та В. Ю. Ліченко зауважують [5], що зрештою цифрова трансформація вже сьогодні визначає ринкові перспективи та цінність організацій на ринках товарів і послуг масового попиту (FMCG), фінансовому та телекомунікаційному ринку, мас-медіа, ринку електронної комерції тощо.

Л. В. Вербівська та Т. В. Дзюба [20], відмічають, що цифрова трансформація зумовлює перехід підприємств від класичних лінійних організаційних моделей до складних багаторівневих екосистем, у межах яких цифрові платформи виконують роль ключових інтеграторів, поєднуючи різних учасників ринку – компанії, споживачів, постачальників, регуляторні органи та технологічних партнерів, що робить функціонування більш прибутковим, підвищує узгодженість бізнес-процесів, сприяє формуванню мережевих ефектів і створює передумови для зростання ринкової вартості підприємства за рахунок підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Л. І. Райчева [21] також відзначає, що цифрові платформи формують мережеві ефекти, які забезпечують зростання ринкової вартості підприємств, посилення їх конкурентоспроможності та появу нових джерел і механізмів монетизації. Водночас децентралізація бізнес-процесів у межах цифрових екосистем підвищує адаптивність компаній до змін зовнішнього середовища, сприяє розвитку партнерських альянсів і впровадженню відкритих інноваційних моделей.

О. Левченко та співавтори [22], з посиланням на PwC Global Digital IQ Survey [23], відзначають, що у 2022 році підприємства з високим рівнем цифрової зрілості демонструють стабільно вищі темпи фінансового зростання, інноваційної активності та капіталізації порівняно з менш діджиталізованими конкурентами. Згідно з результатами Global Digital IQ Survey, цифрова трансформація позитивно корелює з підвищенням операційної ефективності, рентабельності та вартості бізнесу [22].

На цьому також наголошують і фахівці вітчизняного Forbes, зазначаючи, що цифрові рішення вже не є модною тенденцією – вони перетворилися на ключовий чинник конкурентоспроможності. У 2026 році для українських підприємств актуальним є не питання доцільності автоматизації, а здатність оперативно пристосуватися до нової ринкової архітектури, в якій технології формують рівень ефективності, ринкову вартість і довіру стейкхолдерів [17].

Дійсно, зростання рівня цифрової зрілості економіки та окремих підприємств, що відображається у динаміці міжнародних індексів

цифровізації, супроводжується зміною підходів інвесторів до оцінювання бізнесу. У сучасних умовах ринкова вартість підприємства дедалі більше залежить не лише від фінансових результатів, а й від здатності компанії інтегрувати цифрові рішення у сталу бізнес-модель. Окрім цього цифрова трансформація виступає своєрідною реформою, яка має бути свідомо погодженою між власником, топ-менеджментом та ключовими стейкхолдерами суб'єкта господарювання для його повного оновлення та переходу на цифровий рівень розвитку завдяки використання цифрових технологій, які кардинально впливатимуть на гнучкість та результативність бізнес-процесів. Оскільки узгодження позицій забезпечує єдине бачення напрямів змін, пріоритетів інвестування та очікуваних результатів, мінімізуючи ризики фрагментарного впровадження цифрових рішень. Підтримка власників гарантує ресурсне забезпечення трансформації, залучення топ-менеджменту – ефективну інтеграцію змін у систему управління, а участь ключових стейкхолдерів сприяє врахуванню інтересів персоналу, клієнтів і партнерів.

Г. Й. Островська також поділяє таку думку, зазначаючи, що нині ринкова вартість багатьох компаній значною мірою залежить від їхніх цифрових активів. Яскравим підтвердженням цього є цифрові гіганти – "Facebook", "Google", "Microsoft", "Apple" та "Amazon" – ринкова капіталізація яких у останні роки досягла рекордних рівнів, а їхня сумарна вартість складає суттєву частку загального фондового індексу S&P 500 [24].

На нашу думку, цифрова трансформація бізнес-процесів у сучасних умовах виступає одним із ключових чинників зростання ринкової вартості підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, оскільки сприяє підвищенню операційної ефективності, прозорості управлінських рішень, оптимізації витрат і формуванню нових джерел доходу з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів. Окрім того цифровізація бізнес-процесів забезпечує більш раціональне використання ресурсів, зниження екологічного навантаження, підвищення соціальної відповідальності та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, що є вагомою перевагою кожного суб'єкту господарювання з урахуванням світових пріоритетних напрямків сталого розвитку. Тобто, цифрова трансформація виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а й стратегічним фактором довгострокового зростання ринкової вартості підприємства в умовах переходу до сталих моделей розвитку.

## Висновки

Цифрова трансформація бізнес-процесів є не просто технологічним оновленням окремих функцій підприємства, а комплексною стратегічною

перебудовою всієї системи створення цінності. В умовах глобальної конкуренції, нестабільності ринкового середовища та зростання вимог споживачів саме здатність підприємства до цифрової адаптації визначає його довгострокову життєздатність.

Необхідність розмежування понять оцифрування, автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації як послідовних етапів еволюції цифрових змін дозволяє уникнути термінологічної плутанини та забезпечує методологічну основу для оцінювання рівня цифрової зрілості кожного окремого підприємства.

Аналіз міжнародних індексів цифрової конкурентоспроможності та цифрової зрілості підтверджує наявність прямої залежності між рівнем розвитку цифрової інфраструктури, інституційного середовища та економічною ефективністю. Країни-лідери демонструють вищу віддачу від інвестицій у цифрові технології, що свідчить про мультиплікативний ефект цифровізації. Водночас для країн-послідовників і початківців цифрова трансформація є стратегічною можливістю прискореного розвитку за умови комплексного підходу до модернізації інфраструктури, людського капіталу та регуляторної політики.

Доведено, що на рівні підприємств зростання цифрової зрілості корелює з підвищенням показників прибутковості, EBIT, рентабельності та ринкової капіталізації. Цифрові платформи та екосистемні моделі забезпечують мережеві ефекти, посилюють взаємодію зі стейкхолдерами та формують додаткову ринкову вартість. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише інструментом оптимізації витрат, а й механізмом стратегічного зростання та підвищення інвестиційної привабливості.

Особливої значущості набуває інтеграція ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) у стратегію цифрової трансформації. Підприємства, які одночасно розвивають цифрову зрілість і дотримуються ESG-орієнтованого підходу, демонструють більшу ринкову вартість, підвищену довіру інвесторів та стейкхолдерів, а також стійкішу позицію у довгостроковому конкурентному середовищі. Це підтверджує, що цифрова трансформація та сталий розвиток є взаємодоповнюючими факторами формування стратегії зростання сучасних компаній.

Особливої актуальності питання цифрової трансформації набуває для українських підприємств, які навіть в умовах воєнних викликів продовжують інтегрувати цифрові рішення у свою діяльність. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку прикладних моделей оцінювання впливу цифрової зрілості на ринкову вартість підприємств з урахуванням галузевої специфіки та факторів сталого розвитку, включно з ESG-компонентами.

## Список використаних джерел:


1. Головко О., Ткаченко Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. №62. С.62–71. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71.
2. Самойленко В. В., Власенко Т. О., Мікуліна М. О. Оптимізація бізнес-процесів у цифровій економіці для підвищення конкурентоспроможності регіонів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14944077.
3. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36 (дата звернення: 13.12.2025).
4. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19 (дата звернення: 23.11.2025).
5. Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 176–181. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001490276.
6. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2023. № 26. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.2 6.2023.286988.
7. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2023-47-55.
8. 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.
9. IBM. What Is Digital Transformation? URL: https://www.ibm.com/ think/topics/ digital-transformation?utm_source.
10. What is digital transformation? McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/ mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation?utm_source.
11. Савицька Н., Полевич А. Цифрова трансформація бізнесу: наукові підходи та інструменти для сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 3. С. 230 – 233.
12. Чмерук Г. Г. Інструменти цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та підприємництво*. 2020. №2. С.170-177.
13. Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності IMD 2025. World Digital Competitiveness Ranking URL: https://imd.widen.net/content/xclarczvwr/ pdf/WDCR_Report_2025.pdf.
14. Мішустіна Т., Дубницький В., Крабовський І. Цифрова трансформація в умовах екосистеми: фактор цифрової зрілості. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191.

15. Digital maturity index: Accelerating digital adoption in the manufacturing industry. URL: https://www.deloitte.com/global/en/Industries/industrial-construction/perspectives/digital-maturity-index.html.

16. Global Digitalization Index 2024. URL: https://www.huawei.com/en/gdi.

17. Індекс цифровізації бізнесу в Україні. URL: https://www.kyivgovtechcentre.org/report_on_the_level_of_business_digitalization_in_ukraine_published?

18. Zhu, S. (2025). Digital Transformation and Firm Value: Empirical Evidence from Chinese Listed Companies. *Frontiers in Economics and Management*, 6 (8), pp. 220-233. DOI:https://doi.org/10.6981/FEM.202508_6(8).0019.

19. Zareie M., Attig N., El Ghoul S., Fooladi, I. Firm digital transformation and corporate performance: The moderating effect of organizational capital. *Finance Research Letters.* 2024. №61. Article 105032. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105032 (дата звернення: 19.11.2025).

20. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. 2025. № 1. *Інвестиції: практика та досвід.* DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.60.

21. Райчева Л. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2024. № 30. С. 71-76. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70589.

22. Levchenko O., Dovhenko Y., Zamurenko D. The impact of artificial intelligence and modern digital technologies on the capitalisation of enterprises: a regression analysis. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2025. №221. P. 344–359. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.344-359.

23. PwC. Global Digital IQ Survey: How Digital Transformation Is Driving Business Growth. 2022. URL: https://www.pwc.com.au/digitalpulse/2022-digital-iq-survey.html.

24. Островська Г. Ю., Островський О. Т. Виклики цифрової трансформації бізнес-структур в умовах розвитку 4D-індустрії. *Економічний вісник Донбасу.* 2024. № 1–2 (75–76). С. 166–177. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177.

## References:

1. Holovko, O., & Tkachenko, F. (2025). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv: peredumovy ta tendentsii [Digitalization of business processes: prerequisites and trends]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 62, pp. 62–71. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71. (in Ukrainian)

2. Samoilenko, V. V., Vlasenko, T. O., & Mikulina, M. O. (2025). Optymizatsiia biznes-protsesiv u tsyfrovii ekonomitsi dlia pidvyshchennia konkurento-spromozhnosti rehioniv [Optimization of business processes in the digital economy to enhance regional competitiveness]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14944077/. (in Ukrainian)

3. Cherep, A., Dashko, I., & Ohrenych, Y. (2024). Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv na pidpryiemstvakh yak faktor zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky v umovakh suchasnykh yevrointehratsiinykh vyklykiv [Digitalization of business processes at enterprises as a factor of socio-economic security under modern European integration challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36. (in Ukrainian)

4. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., & Zelinska, A. (2023). Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv: innovatsiina skladova menedzhmentu pidpryiemstv [Digitalization of business processes: innovative component of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19. (in Ukrainian)

5. Semenchuk, T. B., & Lichenko, V. Y. (2023). Udoskonalennia biznes-protsesiv pidpryiemstva v umovakh dydzhytalizatsii [Improvement of enterprise business processes under digitalization]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 176–181. Available at: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001490276. (in Ukrainian)

6. Kravchenko, M. O., & Salabai, V. O. (2023). Rol tsyfrovykh transformatsii biznes-protsesiv pidpryiemstv [The role of digital transformation of enterprise business processes*]. Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, no. 26. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988. (in Ukrainian)

7. Petko, S. M. (2023). Teoretychni osnovy tsyfrovoi transformatsii subiektiv hospodariuvannia [Theoretical foundations of digital transformation of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55. (in Ukrainian)

8. Kolomoiets, Y. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital business transformation as a basis for increasing competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51), pp. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10. (in Ukrainian)

9. IBM. (n.d.). What is digital transformation? Available at: https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation (accessed: 22.11.2025).

10. McKinsey & Company. (n.d.). What is digital transformation? Available at: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation. (in Ukrainian)

11. Savytska, N., & Polevych, A. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznesu: naukovi pidkhody ta instrumenty dlia staloho rozvytku [Digital business transformation: scientific approaches and tools for sustainable development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10 (3), pp. 230–233. (in Ukrainian)

12. Chmeruk, H. H. (2020). Instrumenty tsyfrovoi transformatsii subiektiv hospodariuvannia [Tools of digital transformation of business entities]. *Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, no. 2, pp.170–177. (in Ukrainian)

13. IMD. (2025). World Digital Competitiveness Ranking 2025. Available at: https://imd.widen.net/content/xclarczvwr/pdf/WDCR_Report_2025.pdf.

14. Mishustina, T., Dubnytskyi, V., & Krabovskyi, I. (2024). Tsyfrova transformatsiia v umovakh ekosystemy: faktor tsyfrovoi zrilosti [Digital

transformation in the ecosystem context: the factor of digital maturity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191. (in Ukrainian)

15. Deloitte. (n.d.). Digital maturity index: Accelerating digital adoption in the manufacturing industry. Available at: https://www.deloitte.com/global/en/Industries/industrial-construction/perspectives/digital-maturity-index.html.

16. Huawei. (2024). Global Digitalization Index 2024. Available at: https://www.huawei.com/en/gdi.

17. Kyiv GovTech Centre. (n.d.). Business digitalization index in Ukraine. Available at: https://www.kyivgovtechcentre.org/report_on_the_level_of_business_digitalization_in_ukraine_published (accessed: 07.12.2025). (in Ukrainian)

18. Zhu, S. (2025). Digital transformation and firm value: Empirical evidence from Chinese listed companies. *Frontiers in Economics and Management*, vol. 6 (8), pp. 220–233. DOI: https://doi.org/10.6981/FEM.202508_6(8).0019.

19. Zareie, M., Attig, N., El Ghoul, S., & Fooladi, I. (2024). Firm digital transformation and corporate performance: The moderating effect of organizational capital. *Finance Research Letters*, no. 61. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105032.

20. Verbivska, L. V., & Dziuba, T. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia pidpryiemnytstva: stratehichni vyklyky ta upravlinski rishennia [Digital transformation of entrepreneurship: strategic challenges and managerial decisions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.60 (in Ukrainian)

21. Raicheva, L. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak osnovna skladova formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstv [Digital transformation of business processes as a key component of enterprise development strategy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, no. 30, pp. 71–76. Available at: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70589. (in Ukrainian)

22. Levchenko, O., Dovhenko, Y., & Zamurenko, D. (2025). The impact of artificial intelligence and modern digital technologies on the capitalisation of enterprises: A regression analysis. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 2 (21), pp. 344–359. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.344-359. (in Ukrainian)

23. PwC. (2022). Global Digital IQ Survey: How digital transformation is driving business growth. Retrieved from https://www.pwc.com.au/digitalpulse/2022-digital-iq-survey.html.

24. Ostrovska, H. Y., & Ostrovskyi, O. T. (2024). Vyklyky tsyfrovoi transformatsii biznes-struktur v umovakh rozvytku 4D-industrii [Challenges of digital transformation of business structures in the development of the 4D industry]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 1–2(75–76), pp. 166–177. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177 (in Ukrainian)