

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління _____

Кафедра економіки і підприємництва _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

_____ магістра _____

на тему: Розвиток підприємництва на основі використання цифрових
технологій

здобувач _____ **II** _____ курсу _____ групи **УПЕП-24зм** _____

спеціальність: _____ **076 Підприємництво та торгівля** _____

_____ **Дьогтева В. Р.** _____
(ПІБ здобувача) (підпис)

Керівник роботи _____ **проф., д.е.н. Сєребряк К.І.** _____
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Дьогтєва Вікторія Романівна

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування бізнес-моделі підприємства на засадах циркулярної економіки

керівник роботи Серебряк Ксенія Ігорівна, д.е.н., професор

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Відомості про сферу підприємницької діяльності досліджуваного підприємства. 3.2. Дані щодо організаційної та управлінської структури підприємства. 3.3. Інформація про рівень застосування цифрових технологій у діяльності підприємства. 3.4. Показники фінансово-економічного стану підприємства. 3.5. Сукупність нормативно-правових, теоретичних і методичних джерел з питань цифрової трансформації підприємництва.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Теоретичні та методичні засади розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації. 4.2. Загальна характеристика підприємства та особливості його підприємницької діяльності в цифровому середовищі. 4.3. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в умовах впровадження цифрових технологій.

4.4. Аналіз бізнес-процесів та рівня їх цифровізації на підприємстві. 4.5. Оцінювання рівня цифрової зрілості та можливостей подальшого цифрового розвитку підприємства. 4.6. Розроблення напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства на основі цифрових технологій. 4.7. Обґрунтування очікуваних економічних та управлінських ефектів від впровадження цифрових рішень.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач

Дьогтєва В. Р.

Керівник роботи

Серебряк К. І.

РЕФЕРАТ

Текст: 75 с., 3 рис., 5 табл.

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації. Розкрито сутність сучасних цифрових технологій та їхній вплив на трансформацію бізнес-моделей, конкурентоспроможність і динаміку підприємницьких процесів. Узагальнено світові тенденції цифровізації та зарубіжний досвід упровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність. Сформовано методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, проаналізовано методи економічного оцінювання ефективності цифрових технологій та організаційні аспекти їх впровадження.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ,
ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ, БІЗНЕС-МОДЕЛІ,
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЦИФРОВІ
ПЛАТФОРМИ, BIG DATA, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ,
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	7
1.1. Теоретичні засади розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації	7
1.2. Цифрові технології як фактор трансформації бізнес-моделей підприємств	14
1.3. Світові тенденції та зарубіжний досвід цифровізації підприємництва....	17
Висновок до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА	29
2.1. Методологія оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства	29
2.2. Методи економічного аналізу ефективності впровадження цифрових технологій	32
2.3. Організаційні аспекти впровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність.....	37
Висновок до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	50
3.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його підприємницької діяльності	50
3.2. Оцінювання ефективності застосування цифрових технологій на підприємстві.....	55
3.3. Напрями удосконалення та стратегія цифрового розвитку підприємства	60
Висновок до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які дедалі активніше проникають у всі сфери господарської діяльності та докорінно трансформують традиційні бізнес-процеси. Цифровізація створює принципово нові можливості для підприємництва: підвищує ефективність операційної діяльності, забезпечує доступ до великих масивів даних, автоматизує рутинні процеси, розширює канали комунікацій з клієнтами, формує умови для появи цифрових бізнес-моделей та нових стратегій конкурентної боротьби. За даними міжнародних досліджень, цифрова економіка демонструє темпи зростання, що суттєво перевищують динаміку традиційних секторів, що робить цифрові технології ключовим драйвером інноваційного розвитку підприємництва в глобальному масштабі.

Актуальність теми роботи пояснюється тим, що цифрова трансформація стала об'єктивною умовою функціонування сучасного бізнесу, а здатність підприємств ефективно впроваджувати цифрові рішення визначає їх позиції на ринку, інноваційність, продуктивність і загальну результативність діяльності. Попри значну кількість досліджень у сфері цифрової економіки, залишається недостатньо розкритим питання комплексного оцінювання впливу цифрових технологій на розвиток підприємництва, формування моделей цифрової зрілості та визначення ефективних напрямів цифрового розвитку конкретних підприємств.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, методичному забезпеченні та практичному аналізі розвитку підприємництва на основі використання цифрових технологій, а також у розробці рекомендацій щодо підвищення рівня цифрової зрілості та ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – цифрові технології, методи, інструменти та механізми їх застосування для розвитку підприємництва.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, методи економіко-математичної оцінки, моделювання, статистичний аналіз та методи експертних оцінок.

Магістерська робота складається з 75 сторінки, 5 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Теоретичні засади розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації

Швидкий розвиток цифрових технологій упродовж останніх десятиліть став ключовим чинником трансформації економічних систем та бізнес-середовища. Ці зміни зумовили появу нових форм підприємницької діяльності, розширили можливості доступу до ринків та ресурсів, а також створили умови для формування якісно нових конкурентних переваг. Під впливом цифровізації підприємництво перестає бути лише традиційною діяльністю, спрямованою на створення та реалізацію товарів або послуг. Воно перетворюється на динамічний процес, що базується на використанні даних, цифрових інструментів та інтелектуальних систем, які дозволяють удосконалювати бізнес-процеси, оптимізувати витрати та забезпечувати інноваційність рішень.

Цифрова трансформація підприємництва охоплює не лише технічне переоснащення, а й докорінні організаційні й управлінські зміни. Вона передбачає переосмислення логіки створення цінності, формування нових бізнес-моделей, заснованих на цифрових продуктах, онлайн-сервісах, мережових платформах та автоматизованих системах обробки інформації. У цьому контексті цифрові технології виконують роль каталізатора інновацій, оскільки дозволяють підприємствам реалізовувати гнучкі підходи до організації діяльності, прискорювати вихід на ринок та швидко масштабувати операції.

Суттєвий вплив цифрової трансформації проявляється у зміні характеру взаємодії між підприємствами, споживачами, партнерами та державними структурами. Оцифрування комунікаційних каналів, поява

інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, розширення можливостей електронної комерції та доступ до глобальних цифрових платформ створюють нове конкурентне середовище, де цінність визначається швидкістю реакції, інноваційністю, персоналізацією та якістю цифрової взаємодії з клієнтом.

Важливою передумовою розвитку підприємництва в цифровому середовищі стає формування цифрових компетентностей та розвиток цифрової культури. Підприємства повинні не лише інвестувати в сучасні технології, але й адаптувати свої організаційні структури, процеси управління, систему комунікацій та підготовку кадрів до нових умов. Цифрова трансформація потребує стратегічного підходу, що враховує ризики, можливості та потенціал довгострокового розвитку.

Отже, цифрова трансформація виступає не просто окремим етапом технічного оновлення підприємства, а комплексним процесом зміни способів ведення бізнесу, який охоплює економічні, технологічні та соціальні аспекти. Вона формує нову парадигму підприємництва, у центрі якої — дані, інтелектуальні технології, інноваційні бізнес-інструменти та здатність постійно адаптуватися до технологічного прогресу. Саме тому теоретичне вивчення цього явища є важливим підґрунтям для подальших досліджень механізмів, методів та стратегій цифрового розвитку підприємств.

Цифрова трансформація стала центральним рушієм розвитку підприємництва в усьому світі, переосмислюючи те, як фірми створюють цінність, взаємодіють з клієнтами та організовують внутрішні процеси. Інтеграція передових цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, аналітика даних, штучний інтелект (ШІ) та цифрові платформи, дозволяє підприємствам переналаштовувати бізнес-моделі в бік більшої гнучкості, масштабованості та реагування на зміни ринку. За словами Легнера, цифровізація створює як можливості, так і виклики для бізнес-спільнот та спільнот інженерів інформаційних систем, що вимагає перегляду

організаційних процесів та управління ІТ, щоб ефективно використовувати нові можливості[1].

Однією з ключових переваг цифрової трансформації для підприємництва є прискорення інноваційних циклів та здатність швидко тестувати, впроваджувати ітерації та запускати нові продукти чи послуги з мінімальними початковими інвестиціями. В умовах невизначеності та динамічних ринків така гнучкість стає конкурентною перевагою. Як зазначають Мергель, Едельманн та Хауг, фірми, що проходять цифрову трансформацію, часто переглядають свою логіку створення цінності, що дозволяє створювати нові потоки доходів через цифрові екосистеми та послуги, засновані на даних[2].

Для малих та середніх підприємств (МСП) цифрова трансформація пропонує шлях до подолання традиційних бар'єрів для входу. Впроваджуючи цифрові бізнес-процеси, МСП можуть отримати доступ до ширших ринків через онлайн-канали, зменшити операційні витрати та впровадити ефективні системи управління без великих початкових капітальних витрат. Українські дослідження виділили цифровізацію бізнес-процесів як основу ефективного управління в сучасних підприємствах, підкреслюючи, що цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та стійкості в умовах мінливих економічних умов[3].

Водночас, цифрова трансформація вимагає від підприємств інвестування не лише в технології, а й в організаційні зміни, цифрові компетенції та системи управління даними. Перехід до бізнес-моделі, керованої даними, вимагає побудови організаційної культури, орієнтованої на постійні інновації, забезпечення якості даних та впровадження стратегічних підходів до кібербезпеки та управління цифровими ризиками[4]. Неврахування цих аспектів може підірвати потенційні переваги цифровізації та навіть загрожувати стабільності бізнесу.

Підсумовуючи, цифрова трансформація змінює підприємництво, перетворюючи традиційні фірми на динамічні, орієнтовані на дані та

інновації підприємства. Вона розширює їхній потенціал, але також вимагає стратегічного бачення, управління та розвитку людських ресурсів. Таким чином, теоретичний аналіз цифрової трансформації як явища, що лежить в основі зростання підприємництва, є важливою основою для подальших емпіричних та практичних досліджень.

Крім того, трансформаційний вплив цифрових технологій виходить за рамки операційної ефективності та динаміки інновацій; він фундаментально змінює підприємницькі екосистеми. Цифрові платформи, такі як глобальні торговельні системи, хмарні середовища для співпраці та мережі соціальних мереж, сприяють новим формам спільного створення цінностей, забезпечуючи безперервну взаємодію між підприємцями, клієнтами, партнерами та розробниками. Намбісан, Райт та Фельдман наголошують, що цифрові технології перевизначають межі підприємницьких екосистем, створюючи цифрові простори можливостей, де інновації виникають через розподілені мережі, а не через традиційні організаційні ієрархії[5]. Ця логіка, що базується на платформі, заохочує підприємців інтегрувати зовнішні ресурси, швидко масштабуватися та експериментувати з новими цифровими послугами.

Штучний інтелект та аналітика великих даних стали критично важливими компонентами прийняття підприємницьких рішень. Аналітика, заснована на даних, допомагає компаніям прогнозувати ринкові тенденції, персоналізувати споживчий досвід та оптимізувати розподіл ресурсів. Як стверджують Девенпорт і Ронанкі, ШІ пропонує стратегічну цінність не лише завдяки автоматизації, але й завдяки «доповненню» — покращенню управлінських суджень за допомогою алгоритмічної підтримки та аналітичного моделювання[6]. У цьому відношенні грамотність у сфері даних та аналітичні здібності стають важливими атрибутами сучасної підприємницької компетентності.

Цифрова трансформація підприємництва також глибоко вкорінена в ширші соціально-економічні контексти. У країнах, що розвиваються, цифрові

інструменти дозволяють малим і середнім підприємствам долати структурні обмеження, пов'язані з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, логістичною неефективністю та інформаційною асиметрією. За словами Захри та Намбісана, цифрові технології сприяють «відкритим інноваціям» та глобальній зв'язності, дозволяючи підприємцям з країн, що розвиваються, інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості та прискорювати розвиток потенціалу[7].

Українські вчені також наголошують, що цифрова трансформація підтримує стійкість бізнесу, забезпечуючи адаптивне управління, гнучку реструктуризацію та диверсифікацію бізнес-процесів у нестабільному середовищі[8].

Водночас, нерівномірні темпи впровадження цифрових технологій створюють диспропорції в підприємницькій діяльності. Фірми, які не впроваджують цифрові технології або не мають цифрових компетенцій, можуть зіткнутися зі збільшенням «цифрового розриву», втрачаючи частку ринку на користь більш технологічно розвинених конкурентів. Дослідження ОЕСР підкреслюють, що дефіцит цифрових навичок, вразливості в кібербезпеці та обмежений доступ до передових технологій є системними перешкодами для розвитку підприємництва, особливо серед малих і середніх підприємств[9].

Ці виклики підкреслюють важливість стратегічного цифрового планування, інвестицій у людський капітал та політичних рамок, що підтримують цифровізацію бізнесу.

У сукупності ці перспективи демонструють, що цифрова трансформація являє собою багатовимірне явище, яке формує підприємницьку діяльність на технологічному, організаційному та екосистемному рівнях. Вона змінює характер підприємницьких можливостей, розширює шляхи інновацій та переналаштовує конкурентну динаміку в різних галузях. Тому розуміння цифрової трансформації як невід'ємного рушійної сили розвитку підприємництва має вирішальне

значення для розробки ефективних стратегій, що підвищують конкурентоспроможність, стійкість та довгостроковий потенціал зростання сучасних підприємств.

Більше того, цифрова трансформація не лише розширює підприємницькі можливості, але й фундаментально переосмислює механізми захоплення цінності. Як наголошує Тіс, динамічні можливості, зокрема відчуття, захоплення та реконфігурація, стають важливими в цифровій економіці, де технологічні інновації та волатильність ринку вимагають постійної адаптації[10].

Підприємці, які успішно інтегрують цифрові інструменти у свої бізнес-моделі, мають кращі можливості для виявлення нових можливостей, переосмислення ціннісних пропозицій та реструктуризації організаційних процесів, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Крім того, дослідження показують, що цифрові технології посилюють потоки знань у межах підприємницьких екосистем, забезпечуючи ефективніше поширення передового досвіду, технологічних стандартів та інноваційних рішень. Аутіо, Намбісан, Томас та Райт стверджують, що «цифрові можливості» покращують підприємницьке експериментування, зменшуючи вартість процесів спроб і помилок та забезпечуючи швидке створення прототипів, ітеративне проектування та масштабовані середовища тестування[11]. Ці цифрові можливості також підтримують формування транснаціональних підприємницьких мереж, де обмін знаннями прискорює глобалізацію інноваційних підприємств.

Важливим виміром цифрового підприємництва є його вплив на організаційне навчання. Цифрові платформи генерують великі дані в режимі реального часу, які компанії можуть аналізувати, щоб отримати уявлення про поведінку споживачів, операційні вузькі місця або продуктивність продукту. За даними Бріньольфссона та МакЕлхерана, фірми, що застосовують прийняття рішень на основі даних, досягають вищого рівня продуктивності, кращих результатів в інноваціях та сильніших ринкових показників,

демонструючи чітку кореляцію між цифровою зрілістю та конкурентною перевагою[12]. Для підприємців розвиток можливостей аналізу даних стає важливим для сталого зростання бізнесу.

Перехід до підприємництва, що базується на цифрових технологіях, також вимагає нових інституційних та регуляторних рамок. Як зазначає Європейська комісія, цифрові ринки потребують політики, що стосується кібербезпеки, захисту даних, транскордонної цифрової торгівлі та управління платформами, щоб забезпечити чесну конкуренцію та довіру споживачів[13]. Без таких рамок малі та середні підприємства можуть зіткнутися зі значними обмеженнями щодо цифрової інфраструктури, витрат на дотримання вимог або доступності технологій, що підриває їхню здатність до цифрової трансформації.

Крім того, дослідники підкреслюють, що цифрові технології демократизують підприємницьку діяльність, знижуючи бар'єри для входу та дозволяючи людям запускати підприємства з мінімальною фізичною інфраструктурою. McKinsey Global Institute повідомляє, що хмарні обчислення, онлайн-платежі, цифровий маркетинг та платформи електронної комерції знизили витрати на запуск та масштабування бізнесу до 40%, створюючи більш інклюзивне підприємницьке середовище[14]. Як результат, цифрове підприємництво сприяє диверсифікації економіки та стимулює зростання, зумовлене інноваціями, у різних секторах.

Зрештою, швидкий розвиток цифрових технологій вимагає від підприємців прийняття нових стратегічних підходів, які надають пріоритет гнучкості, експериментуванню та постійному навчанню. Як зазначає Сасскінд, зростаюча роль автоматизації та алгоритмічних систем змушує фірми переглянути традиційні організаційні структури, моделі лідерства та стратегії щодо робочої сили[15].

Підприємці, які приймають ці зміни, можуть використовувати цифрові технології не лише як операційні інструменти, але й як стратегічні засоби для довгострокової трансформації.

1.2. Цифрові технології як фактор трансформації бізнес-моделей підприємств

Швидке поширення цифрових технологій стало однією з найвпливовіших сил, що формують сучасний розвиток підприємництва. Сьогодні підприємства працюють у середовищі, що характеризується постійними технологічними змінами, зростанням інтенсивності обробки даних та зростаючою взаємопов'язаністю. Як результат, цифрові інструменти більше не сприймаються лише як додаткові вдосконалення традиційних бізнес-процесів — вони стали фундаментальними компонентами організаційної стратегії, позиціонування на ринку та конкурентних показників.

У цьому контексті цифрові технології діють як каталізатори, що стимулюють створення нових бізнес-моделей, трансформують ланцюжки створення вартості та відкривають доступ до світових ринків незалежно від географічних кордонів. Підприємці все частіше використовують цифрові платформи, хмарні інфраструктури, системи штучного інтелекту та аналітику даних для виявлення нових ринкових можливостей, підвищення ефективності та розширення залученості клієнтів. Ці технології дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни в уподобаннях споживачів, оптимізувати розподіл ресурсів та створювати більш гнучкі операційні структури, здатні підтримувати довгострокове зростання.

Крім того, інтеграція цифрових інструментів у підприємницьку діяльність прискорює інноваційні цикли, дозволяючи фірмам експериментувати, тестувати та модифікувати свої продукти чи послуги набагато швидше. Це підвищує здатність підприємств адаптуватися до динамічних ринкових умов, мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю, та досягати стійких конкурентних переваг. Цифрова трансформація також сприяє більшій прозорості, покращенню процесу прийняття рішень та

розширенню мереж співпраці, полегшуючи комунікацію між бізнесом, клієнтами, постачальниками та іншими учасниками екосистеми.

Таким чином, роль цифрових технологій у підприємництві виходить далеко за рамки технічних удосконалень — вони переосмислюють принципи функціонування, конкуренції та розвитку бізнесу в цифрову епоху. Розуміння цих змін є важливим для розуміння механізмів, що впливають на сучасний розвиток підприємництва, та для визначення стратегічних можливостей, які цифровізація надає підприємствам усіх типів та масштабів.

Зростаюча залежність від цифрових технологій значно змінила підприємницькі стратегії, створивши нові механізми для генерування та отримання цінності. Вчені зазначають, що цифрові інфраструктури дозволяють ефективніше координувати ресурси, знижують транзакційні витрати та підтримують більшу масштабованість підприємницьких проєктів. За словами Паріди, Сьодіна та Рейма, цифровізація дає фірмам можливість розробляти передові бізнес-моделі, що базуються на даних та клієнтоорієнтованих рішеннях[16]. Цей зсув відображає ширшу тенденцію до сервітизації та кастомізації, яка стала визначальною характеристикою конкурентних підприємницьких екосистем.

Не менш важливим є трансформаційний вплив штучного інтелекту та машинного навчання на прийняття стратегічних рішень. Як наголошують Кокберн, Хендерсон та Стерн, інструменти на основі штучного інтелекту підвищують ефективність підприємницької діяльності, покращуючи точність прогнозування, дозволяючи швидко аналізувати великі набори даних та підтримуючи розробку інноваційних цифрових продуктів[17]. Такі технології зміцнюють не лише операційну ефективність, але й стратегічну гнучкість — важливу здатність для навігації на невизначених та волатильних ринках.

Технології хмарних обчислень також стали незамінними для сучасного розвитку підприємництва. Вони забезпечують доступ до обчислювальної потужності, сховищ та цифрових платформ, що дозволяє стартапам та малим та середнім підприємствам швидко масштабуватися без великих початкових

інвестицій. Марстон та ін. стверджують, що хмарні інфраструктури демократизують доступ до передових цифрових рішень, сприяючи появі гнучких, інноваційно-орієнтованих бізнес-моделей[18]. Як результат, впровадження хмарних технологій все більше пов'язане з вищим рівнем підприємницької продуктивності та інновацій.

Цифрові платформи радикально змінили ринкові структури, забезпечивши нові форми участі підприємців у глобальних ланцюгах створення вартості. Паркер, Ван Алстайн та Чоударі зазначають, що екосистеми на основі платформ сприяють формуванню багатосторонніх ринків, де підприємці можуть отримати доступ до великих баз користувачів, створювати мережеві ефекти та швидко тестувати нові ціннісні пропозиції[19]. Ця логіка платформи дозволяє підприємствам працювати з безпрецедентною гнучкістю, задовольняючи світовий попит без потреби у великій фізичній інфраструктурі.

У контексті країн, що розвиваються, цифрові технології особливо важливі для підвищення стійкості підприємців та подолання структурних бар'єрів. Українські дослідники наголошують, що цифрова трансформація допомагає підприємствам підвищити прозорість, автоматизувати ключові процеси, зміцнити відносини з клієнтами та підтримувати конкурентоспроможність у періоди економічної нестабільності[20]. Крім того, цифровізація сприяє розвитку інноваційних кластерів та екосистемних партнерств, стимулюючи регіональне економічне зростання та підвищуючи адаптивний потенціал підприємств.

Нарешті, цифрова трансформація сприяє створенню наукоємного підприємницького середовища. Дослідження показують, що підприємці, які ефективно інтегрують цифрові технології у свої стратегії, як правило, досягають вищого рівня інновацій, продуктивності та інтернаціоналізації[21]. Це демонструє, що цифрова зрілість — це не просто технологічна характеристика, а стратегічний імператив, який формує довгостроковий підприємницький успіх.

1.3. Світові тенденції та зарубіжний досвід цифровізації підприємництва

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій підприємства змушені активно адаптувати свої бізнес-процеси до нових вимог ринку та технологічних стандартів. Впровадження цифрових рішень не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє зростанню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та покращенню взаємодії з клієнтами. Однак успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від організаційних аспектів: структури управління, розподілу відповідальності, мотивації персоналу та планування процесу інтеграції нових технологій. У цьому параграфі розглядаються ключові організаційні умови та принципи, які забезпечують ефективне впровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність.

Організаційні аспекти впровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність охоплюють низку важливих напрямів. Перш за все, необхідно забезпечити чітку структуру управління проектом цифрової трансформації, яка включає призначення відповідальних осіб, визначення ролей та зон відповідальності. Це дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечує координацію між різними підрозділами компанії.

Другим важливим елементом є планування та поетапне впровадження цифрових інструментів. Розумне визначення пріоритетів, тестування нових рішень на пілотних проектах та поступове масштабування дозволяє мінімізувати ризики та забезпечує безперервність бізнес-процесів.

Не менш важливим є фактор людського капіталу. Персонал повинен бути мотивованим та готовим до змін, а для цього необхідно проводити навчання та підвищення кваліфікації співробітників, пояснювати цілі та переваги цифрових технологій для конкретних робочих процесів. Формування культури інновацій у колективі підвищує сприйнятливість до нових рішень та сприяє їх ефективній інтеграції.

Крім того, важливо визначити чіткі критерії оцінки ефективності впроваджених цифрових рішень. Системи моніторингу та контролю дозволяють відстежувати ключові показники продуктивності, виявляти проблемні ділянки та своєчасно коригувати стратегію цифрової трансформації.

Оскільки підприємства все частіше впроваджують цифрові технології, організаційне управління процесом трансформації стає критично важливим для реалізації переваг ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Згідно з останніми дослідженнями, успішна цифрова трансформація залежить не лише від впровадження технологій, але й, перш за все, від того, як організація структурує свої системи керівництва, управління процесами та управління [22, 23]. Зокрема, для багатьох фірм цей перехід передбачає модифікацію традиційної ієрархії управління та процесів прийняття рішень, щоб забезпечити швидші, керовані даними рішення та гнучке реагування на зміну ринкових умов [24].

Важливою організаційною передумовою для трансформації є чітко визначена модель управління цифровими ініціативами. У зв'язку з цим, робота авторів книги «Цифрова бізнес-стратегія: до наступного покоління ідей» стверджує, що цифрова стратегія повинна бути вбудована в загальну корпоративну стратегію, а не розглядатися як окремий ІТ-проект, забезпечуючи таким чином узгодженість цифрових інвестицій з довгостроковими бізнес-цілями [23]. Для підприємств це означає створення спеціальної керівної групи (або комітету) з цифрової трансформації, призначення відповідальності за цифрові ініціативи та встановлення чітких ліній прийняття рішень та звітності в рамках управлінської структури [22].

Крім того, ефективне впровадження вимагає адаптації корпоративної культури та практики управління персоналом. Як показали нещодавні емпіричні дослідження українських фірм, створення культури, відкритої до інновацій, навчання співробітників цифровим компетенціям та мотивація їх до впровадження нових інструментів є вирішальними факторами для

зниження опору змінам та збільшення участі в трансформації [25]. Без цих організаційних та культурних факторів навіть технічно просунуті рішення можуть не забезпечити очікуваних покращень.

Ще одним важливим аспектом є поетапний, контрольований підхід до впровадження. Замість масштабних розгортань багато авторів рекомендують пілотні проекти, ітеративне впровадження та постійний моніторинг, що допомагає керувати ризиками, збирати відгуки та коригувати стратегію в режимі реального часу [26]. Нарешті, організації також повинні створити ефективні системи вимірювання ефективності для оцінки впливу цифрових ініціатив: показники можуть включати ефективність процесів, задоволеність клієнтів, швидкість прийняття рішень або економію коштів. Такий моніторинг гарантує, що цифрова трансформація залишається узгодженою зі стратегічними бізнес-цілями, і дозволяє своєчасно вносити корективи, коли це необхідно [24], [26].

У міру того, як організації продовжують цифрову трансформацію, формування організаційної компетентності, а не лише технічної готовності, виявляється фундаментальним для довгострокового успіху. Наприклад, автори міжгалузевго дослідження стверджують, що малі та середні підприємства (МСП) повинні розвивати колективні можливості, включаючи організаційне навчання, обмін знаннями та адаптивні робочі процеси, щоб досягти прогресу в цифровій зрілості [27]. За такої моделі компетентності підприємства можуть краще виявляти свої цифрові прогалини та планувати цілеспрямований розвиток відповідних цифрових можливостей.

Паралельно, внутрішня бізнес-архітектура компанії, тобто її відображені процеси, потоки даних, ролі та обов'язки, відіграє вирішальну роль у забезпеченні того, щоб цифрові ініціативи приносили реальну цінність. Емпіричне дослідження з використанням підходу PLS-SEM показало, що фірми з добре налагодженими практиками бізнес-архітектури значно збільшили свої шанси на успішну цифрову трансформацію: узгодженість бізнесу, ефективність процесів, надання послуг та стратегічні

результати покращилися за цих умов [28]. Це підкреслює, що без узгодженої структури бізнес-процесів цифрові технології ризикують бути впровадженими ізольовано та не принести переваг на рівні підприємства.

Водночас, емпіричні дослідження підприємств в Україні демонструють, що цифровізація управління бізнес-процесами, включаючи впровадження таких інструментів, як BPM, CRM, RPA, хмарні сервіси, призводить до підвищення операційної ефективності, зниження витрат та оптимізації використання ресурсів [29]. Ці реальні дані підтверджують, що організаційна готовність виходить за рамки лідерського бачення: вона вимагає реінжинірингу бізнес-процесів та інтеграції цифрових інструментів у повсякденні операційні потоки.

Більше того, ефективне управління цифровою трансформацією передбачає не лише структурні зміни, але й трансформацію систем управління. Вчені наголошують, що для сталої цифрової трансформації системи управління підприємством повинні самі розвиватися: традиційні моделі управління можуть перешкоджати інноваціям та гнучкості, тоді як оновлені системи управління, які враховують цифрові реалії, забезпечують кращу координацію, швидше прийняття рішень та більш адаптивну організаційну поведінку [30].

На завершення, визнання цифрової трансформації як цілісного організаційного виклику, що включає розвиток компетенцій, надійну бізнес-архітектуру, реінжиніринг процесів та оновлені системи управління, є важливим. Тільки такий комплексний підхід гарантує, що технологічні зміни стануть вбудованими в ДНК компанії, забезпечуючи стратегічні та операційні переваги, а не залишатимуться ізольованими ІТ-проектами.

У міру впровадження цифрових рішень підприємствами стає критично важливим не лише побудувати організаційну інфраструктуру, але й систематично вимірювати ефективність цифрової трансформації. Нещодавнє комплексне дослідження показує, що багатовимірна система оцінювання, яка поєднує економічні, операційні, технологічні та клієнтоорієнтовані

показники, є найбільш доцільною для охоплення повного впливу цифрових ініціатив [31]. Така система дозволяє менеджерам оцінювати не лише негайні фінансові прибутки, але й довгострокові покращення ефективності процесів, організаційної гнучкості та задоволеності клієнтів.

Однією з поширених рекомендованих методологій є використання підходу на основі збалансованої системи показників (BSC), адаптованого до контексту цифрової трансформації. У випадку цифровізації бізнес-процесів (наприклад, логістика, електронна комерція, ІТ-послуги) дослідники продемонстрували, що BSC (або її варіанти) може інтегрувати різноманітні показники: фінансові (економія коштів, рентабельність інвестицій), ефективність внутрішніх процесів (час циклу процесу, рівень помилок), показники, орієнтовані на клієнтів або зацікавлені сторони (якість послуг або доставки, задоволеність користувачів) та показники інновацій/навчання (темپ впровадження, кількість розвинених цифрових компетенцій) [32, 33]. Такий збалансований погляд запобігає надмірній концентрації на короткострокових фінансових вигодах за рахунок організаційної готовності або якості процесів.

Ще одним цінним методом, особливо для оцінки відносної ефективності фірм або бізнес-одиниць, є аналіз охоплення даних (DEA). У дослідженнях цифрової трансформації в логістиці електронної комерції DEA, часто поєднуючись з моделями опорних процесів, використовувався для порівняння підвищення ефективності після цифровізації, порівнюючи вихідні дані (наприклад, пропускну здатність, швидкість доставки, задоволеність клієнтів) з вхідними даними (наприклад, робочі години, інвестиції в цифрову інфраструктуру, операційні витрати)[32]. Для підприємств, які прагнуть оцінити рентабельність цифрових інвестицій цілісним чином, DEA пропонує об'єктивний, порівняльний показник ефективності.

Крім того, вчені підкреслюють важливість якісних та організаційних показників, таких як рівень цифрової зрілості, гнучкість інформаційних систем, якість процесів обробки даних та ступінь успіху управління змінами,

поряд з кількісними показниками. Наприклад, були запропоновані структури, що інтегрують можливості обробки інформації та аналітики (наприклад, з використанням призми «DataOps + цифрова трансформація»); Результати показують, що організації з потужною аналітикою даних та адаптивними робочими процесами даних після трансформації, як правило, демонструють вищу операційну ефективність та потенціал інновацій бізнес-моделі [34].

Нарешті, надійна оцінка ефективності вимагає структурованого методологічного підходу: визначення чітких ключових показників ефективності (KPI) перед впровадженням, забезпечення регулярного збору даних, поєднання як проміжних (короткострокових), так і довгострокових показників, а також збереження гнучкості для коригування в міру розвитку бізнес-контексту. Без цього цифрова трансформація ризикує бути оціненою лише за поверхневими або частковими критеріями, що може спотворити реальний вплив або приховати неефективність.

Таблиця 1.1. Рекомендовані КРІ для оцінки цифрової трансформації підприємства[28-35]

№	Група КРІ / Показник	Опис / що вимірює	Чим корисно
1	Операційна ефективність	1) Скорочення середнього часу виконання основного бізнес-процесу (наприклад, цикл виконання замовлення) 2) Скорочення витрат на одиницю процесу / зниження операційних витрат	Дає змогу оцінити, наскільки цифрові рішення пришвидшили або оптимізували бізнес-процеси
2	Результативність бізнес-процесів / продуктивність	1) Збільшення продуктивності працівників (обсяг виконаних задач/робіт на одну людину) 2) Рівень автоматизації / частка процесів, що виконуються з допомогою ІТ / цифрових рішень	Показує, наскільки підприємство використовує цифрові інструменти та наскільки це вплинуло на продуктивність
3	Якість обслуговування / задоволеність клієнтів	1) Показники задоволеності клієнтів (наприклад, NPS, CSAT) 2) Час відповіді або обробки запиту клієнта (швидкість обслуговування) 3) Кількість помилок / скарг / повернень	Оцінює, чи цифрові рішення покращили взаємодію з клієнтами, якість послуг або продуктів
4	Цифрова зрілість / ступінь цифровізації	1) Частка бізнес-процесів, переведених у цифровий формат / автоматизованих 2) Наявність ІТ-інфраструктури, цифрових платформ, інтегрованих систем 3) Рівень використання даних / аналітики для прийняття рішень	Допомагає відслідковувати, наскільки глибоко підприємство пройшло шлях цифровізації / трансформації
5	Інноваційність та адаптивність	1) Кількість впроваджених нових цифрових рішень / інноваційних модулів 2) Час реагування на зміни ринку / здатність до гнучкого перенаштування процесів 3) Зростання можливостей для нових бізнес-моделей / послуг	Вимірює здатність підприємства використовувати цифрові технології як конкурентну перевагу, входити в нові ніші, бути гнучким
6	Фінансові показники / рентабельність інвестицій	1) Зниження загальних затрат (витрат на операції, персонал, час) 2) Повернення інвестицій у цифрові рішення (ROI), скорочення витрат / збільшення доходів 3) Вартість впровадження / вигода від впровадження	Дає змогу оцінити, чи цифрова трансформація виправдала себе економічно — важливий КРІ для керівництва
7	Ефективність інформаційної / ІТ-системи	1) Надійність, стабільність роботи систем (uptime, доступність) 2) Якість даних та інформації (точність, повнота, своєчасність) 3) Задоволеність користувачів ІТ-систем — працівників або клієнтів	Переконує, що цифрові системи працюють якісно, а не створюють нових проблем або збоїв
8	Організаційні / кадрові показники	1) Відсоток персоналу, що пройшов навчання / підвищення цифрової компетентності 2) Рівень прийняття змін (adoption rate) серед працівників 3) Зменшення опору / число внутрішніх проблем при впровадженні	Відображає, наскільки колектив готовий до змін і чи має підприємство “людський капітал” для цифрової трансформації

Оскільки підприємства орієнтуються у складному процесі цифрової трансформації, стає критично важливим базувати цей процес не лише на спеціалізованих технологічних оновленнях, а й на теоретично обґрунтованій

системній основі, яка інтегрує організаційні структури, управлінські практики та стратегічне узгодження цифрових ініціатив. Вчені зазначають, що цифрову трансформацію слід розглядати як цілісне управлінське та організаційне явище, а не просто як технічну модернізацію чи ІТ-проект [36]. У цьому контексті колективні монографії з управління промисловістю в умовах цифровізації надають цінні рекомендації: у роботі «Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика» автори аналізують, як цифрові технології впливають не лише на виробництво та операції, але й на парадигми стратегічного управління, ієрархії прийняття рішень, корпоративну культуру та інновації бізнес-моделей, представляючи дорожню карту трансформації, яка охоплює організаційні ролі, процеси та довгострокову бізнес-стратегію [37].

Організаційно обґрунтована цифрова трансформація вимагає розробки спеціалізованої системи управління та управління цифровими ініціативами. Згідно з Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації, ефективна трансформація передбачає не лише інтеграцію нових технологій, але й реструктуризацію управління бізнес-процесами, вирівнювання інформаційних потоків, перевизначення відповідальності та вбудовування цифрового мислення в корпоративну стратегію та культуру [37]. Це підкреслює, що цифрова трансформація має бути вбудованою в систему стратегічного управління фірмою, а не розглядатися як ізольований проект.

Крім того, організаційна готовність до цифрової трансформації включає розвиток цифрової зрілості — показник того, наскільки глибоко цифрові практики, компетенції та інфраструктура інтегровані в діяльність підприємства. У дисертаційному дослідженні Систематизація та вдосконалення методів управління цифровою трансформацією підприємств запропоновано структурно-фазову модель, яка описує етапи від початкової інерції до стратегічної інтеграції та інноваційного розвитку; Модель враховує такі показники, як ступінь автоматизації процесів, рівень ІТ-інтеграції та

цифрова компетентність персоналу, що дозволяє підприємствам оцінювати свій «рівень цифрової зрілості» та відповідно планувати трансформацію [38].

Нарешті, добре організована цифрова трансформація сприяє не лише операційним та фінансово вимірюваним покращенням, але й економічній безпеці та довгостроковій стійкості підприємств у швидкозмінній економіці. У монографії «Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти» підкреслюється, що цифрова трансформація повинна плануватися з урахуванням оцінки ризиків, адаптивного управління та цілісних систем безпеки, щоб гарантувати, що технологічні зміни не погіршать, а навпаки, посилять стійкість підприємства [39].

Таким чином, під час планування та впровадження цифрових рішень у підприємницькій діяльності важливо ґрунтувати трансформацію на структурованій організаційній та управлінській основі — такій, що забезпечує управління, зрілу цифрову культуру, стратегічне узгодження та безпеку підприємства — щоб реалізувати весь потенціал цифровізації, а не просто розгортати окремі інструменти.

Оскільки підприємства розпочинають цифрову трансформацію, доцільно прийняти комплексну стратегічну рамку, а не просто набір точкових рішень, яка забезпечує стійкі та масштабовані зміни в організації. По-перше, керівництво повинно сформулювати чітке цифрове бачення та стратегію, що відповідають довгостроковим бізнес-цілям компанії. Ця стратегія повинна інтегрувати технологічні, організаційні, кадрові та ризик-менеджмент аспекти, а не розглядати цифровізацію як просте оновлення ІТ [36]. Встановлення такої стратегії допомагає визначити пріоритети цифрових ініціатив, належним чином розподілити ресурси та визначити механізми управління для нагляду та підзвітності.

По-друге, підприємства повинні розвивати або зміцнювати можливості цифрового лідерства та управління. Згідно з рекомендаціями в «Цифровому бізнес-лідерстві», успішна трансформація вимагає лідерів, які можуть

керувати змінами, координувати між функціями, керувати невизначеністю та інтегрувати цифрове мислення в корпоративну культуру [40]. На практиці це означає формування міжфункціональної команди або керівного комітету з цифрової трансформації, впровадження відповідальності за цифрову трансформацію на керівні посади та забезпечення підтримки вищого керівництва, що є важливим для подолання інерції та опору змінам.

По-третє, компанії виграють від застосування поетапного, ітеративного підходу до впровадження, а не масштабного розгортання. Дослідження показують, що поступове впровадження — починаючи з пілотних проєктів, поступове масштабування та постійний моніторинг і коригування — знижує ризик і збільшує шанси на успіх [41]. Такий підхід дозволяє організаціям тестувати інструменти, вдосконалювати процеси, збирати відгуки та відповідно адаптувати стратегію впровадження, мінімізуючи порушення поточної діяльності.

По-четверте, критично важливо інвестувати в розвиток організаційної компетентності та цифрових навичок співробітників. Цифрова трансформація — це не лише технології, а й люди. Підприємства повинні організовувати навчання та розвиток цифрових компетенцій, сприяти «цифровому мисленню», заохочувати обмін знаннями та розвивати можливості для ефективного управління цифровими інструментами [42]. Робоча сила, компетентна в цифрових практиках, з більшою ймовірністю сприйме зміни та ефективно використовуватиме нові інструменти, що значно покращує загальні результати трансформації.

По-п'яте, фірми повинні забезпечити чітке визначення своєї бізнес-архітектури та схеми процесів до або під час цифровізації. Чітке відображення бізнес-процесів, ролей, потоків даних та шляхів прийняття рішень сприяє інтеграції цифрових систем та уникає ізольованих, розрізнених впроваджень, які не забезпечують цінності для всього підприємства [43]. Правильна бізнес-архітектура дозволяє узгодити цифрові

інструменти з реальними потребами бізнесу, забезпечити плавніший перепроєкт процесів та кращу інтеграцію між функціями.

Зрештою, організації не повинні нехтувати управлінням ризиками та кібербезпекою під час цифровізації, особливо якщо бізнес-процеси стають залежними від цифрової інфраструктури. Розробка стратегічної бази для цифрової трансформації повинна включати оцінку ризиків, політику захисту даних, протоколи кібербезпеки, резервне копіювання та планування безперервності бізнесу, забезпечуючи, щоб цифровізація зміцнювала, а не підривала стійкість підприємства [44].

Загалом, ці практичні рекомендації — стратегічне бачення, лідерство та управління, поетапне впровадження, розвиток людського капіталу, надійна бізнес-архітектура та управління ризиками — формують цілісну дорожню карту для підприємств, які прагнуть успішно впровадити цифрові рішення та впровадити цифрову трансформацію у свою основну діяльність.

Висновок до розділу 1

Підводячи підсумки з першого розділу було встановлено, що розвиток підприємництва в умовах цифрової трансформації є багатограним і комплексним процесом, який охоплює економічні, соціальні, технологічні та організаційні аспекти. Сучасні цифрові технології істотно змінюють традиційні моделі бізнесу, створюючи нові можливості для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління підприємствами.

Дослідження українських і іноземних науковців підтвердили, що цифровізація відкриває широкі перспективи для розвитку підприємницької діяльності, зокрема через автоматизацію операцій, використання аналітики великих даних для прийняття стратегічних рішень, впровадження електронної комерції та цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами. Водночас, процес цифрової трансформації висуває нові вимоги до компетентності керівників та персоналу, необхідність формування цифрової культури та здатності підприємств швидко адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Важливою складовою теоретико-методологічного підходу є визначення ключових принципів розвитку підприємництва в цифрову епоху, серед яких виділяються: інноваційність, гнучкість організаційних структур, орієнтація на клієнта та ефективне використання інформаційних ресурсів. Формування системного розуміння цих принципів дозволяє підприємствам не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, а й забезпечувати стійкий розвиток у сучасних економічних умовах.

Отже, теоретичні та методологічні основи розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації створюють фундамент для подальших досліджень у цій сфері та практичної реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію діяльності підприємств, впровадження інноваційних рішень і підвищення ефективності економічних процесів у цифровій економіці.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1. Методологія оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства

Оцінювання цифрової зрілості підприємства — це системний процес, який дає змогу виміряти, наскільки підприємство готове або вже адаптоване до умов цифрової трансформації. Така оцінка передбачає не лише аналіз використовуваних технологій, але й комплексну перевірку організаційних, процесуальних, кадрових і культурних аспектів діяльності. У результаті формується цілісне уявлення про сильні та слабкі сторони, «вузькі» місця, а також про потенційні напрями розвитку цифрових компетенцій та інфраструктури.

Сучасна наукова та практична література пропонує низку моделей, що дають системну основу для таких оцінок. Наприклад, у дослідженні, де пропонується комплексна Digital Maturity Model (DMM), запропоновано розгляд цифрової зрілості через такі виміри, як стратегія, технології, організаційна структура, культура, управління та продукти/послуги — що дозволяє охопити всі ключові аспекти дигіталізації організації[45].

Такий підхід сприяє більш обґрунтованому та всебічному аналізу, ніж оцінка лише технічних компонентів.

Інша праця, орієнтована на малі й середні підприємства (SMEs), підкреслює, що будь-яка модель оцінки цифрової зрілості має бути адаптована до розміру, галузі та специфіки бізнесу. Автори вказують, що стандартні моделі — розроблені переважно для великих або індустріальних компаній — не завжди коректно відображають ситуацію в SMEs. Тому важливо використовувати гнучкі моделі, які враховують обмеження ресурсів, масштаб бізнесу, структуру управління та реальні бізнес-процеси[46].

Також важливим є те, що моделі оцінювання повинні розглядати як технологічні, так і нематеріальні (організаційні, культурні, кадрові) аспекти. Дослідження показують, що цифрова зрілість — це не тільки наявність сучасних ІТ-систем, а передусім здатність підприємства адаптуватися, змінювати процедури, забезпечувати навчання персоналу, формувати цифрову культуру та приймати зміни[47].

З Без цього технології залишаються «мертвим вантажем», а ефект від їх впровадження буде мінімальним.

Нещодавня емпірична робота, в якій автори застосували двовимірну модель оцінення цифрової зрілості (організаційна + процесна), показує, що такий підхід дає більш точну картину рівня цифровізації: він дозволяє ідентифікувати слабкі кампаненти як на рівні загального управління, так і всередині окремих процесів підприємства[48].

Це особливо актуально для підприємств, що проходять період трансформації.

Крім того, важливо, що методологія оцінювання має передбачати не одноразову діагностику, а безперервний процес моніторингу та розвитку. Згідно з сучасними дослідженнями, цифрова трансформація — це не одноразовий проєкт, а постійний шлях, що передбачає перегляд стратегії, оновлення технологій, підвищення компетентності, адаптацію бізнес-процесів. Моделі цифрової зрілості, які інтегрують можливість динамічного оцінювання (наприклад, з допомогою АНР-методів, індикаторів КРІ, періодичних аудиторій), дозволяють підприємству стежити за прогресом, планувати подальші кроки та коригувати стратегію у відповідь на зміни середовища[49].

Отже, методологія оцінювання цифрової зрілості підприємства має бути багатовимірною, гнучкою й адаптивною. Вона має поєднувати кількісні й якісні підходи, аналіз технологій і «м'яких» аспектів (люди, структура, культура), містити чіткі критерії, індикатори та механізми моніторингу.

Лише за таких умов оцінка буде дієвою, а результати — корисними для стратегічного планування цифрового розвитку.

Таблиця 2.1. Основні моделі оцінювання цифрової зрілості підприємства

Модель цифрової зрілості	Розробник / джерело	Ключові виміри оцінювання	Переваги	Обмеження
Digital Maturity Model (DMM)	Deloitte (2017)	Стратегія, культура, люди, технології, інновації	Комплексний підхід; адаптація під різні галузі	Висока трудомісткість; потребує значного обсягу даних
Digital Capability Framework (DCF)	SAP & University of St. Gallen	Інформація, інновації, трансформація, компетентності, культура	Фокус на компетенціях і стратегічній зрілості	Складність у використанні SMEs
Industry 4.0 Maturity Index	Acatech (Germany)	ІТ-інфраструктура, автоматизація, операції, організаційні процеси	Добре підходить для виробничих підприємств	Менша релевантність для сервісних компаній
Digital Transformation Assessment (DTA)	Gartner	Лідерство, клієнти, канали, операційні моделі, технології	Підходить для цифрових стратегій	Потребує доступу до платних інструментів Gartner
SME Digital Maturity Model	EU Digital SME Alliance	Цифрові навички, процеси, ринки, технології	Орієнтована на малий і середній бізнес	Менша деталізація порівняно з корпоративними моделями
MIT Digital Maturity Framework	MIT Sloan & Capgemini	Customer experience, operations, business model, digital leadership	Наукова валідність; використання у світових дослідженнях	Потребує тривалого процесу збору даних
GovTech Maturity Index	Світовий банк	Цифрові послуги, дані, інфраструктура, цифрове управління	Корисна для держпідприємств і великих організацій	Не оптимальна для приватного сектора

Отже, оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства виступає ключовим аналітичним інструментом, що дає змогу визначити ступінь

готовності організації до цифрової трансформації, виявити критичні прогалини у розвитку технологічних та управлінських компетенцій, а також сформувати стратегічні напрями цифрового розвитку. Запропоновані у світовій науковій літературі моделі — Deloitte DMM, DCF, MIT Framework, Industry 4.0 Maturity Index та інші — демонструють багатовимірний характер цифрової зрілості, що охоплює технологічні, організаційні, культурні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Їх порівняння свідчить, що універсальної методики не існує: кожна модель має власну сфокусованість, переваги та обмеження, що зумовлює необхідність адаптації інструментів під специфіку галузі, структуру бізнес-моделі та масштаби підприємства.

Застосування комплексного підходу до оцінювання цифрової зрілості дозволяє підприємствам не лише кількісно виміряти показники цифрового розвитку, а й сформувати реалістичну дорожню карту трансформації, що ґрунтується на об'єктивній діагностиці поточного стану. Саме тому методологічно обґрунтовані моделі цифрової зрілості стають невід'ємною частиною управління цифровими перетвореннями, забезпечуючи підприємства інструментами для стратегічного планування, оптимізації бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та побудови гнучких цифрових екосистем.

Таким чином, цифрова зрілість є не статичним показником, а динамічною характеристикою, що відображає здатність підприємства адаптуватися, впроваджувати інновації та ефективно інтегрувати сучасні цифрові технології у свою діяльність. Грамотно обрана методологія оцінювання забезпечує високий рівень достовірності результатів, знижує ризики трансформаційних рішень і сприяє формуванню оптимальної стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

2.2. Методи економічного аналізу ефективності впровадження цифрових технологій

Цифрова трансформація підприємства є складним і багатовимірним процесом, що передбачає глибоку модернізацію бізнес-моделі, операційної діяльності, комунікаційних каналів та систем управління. У центрі цього процесу перебувають цифрові інструменти та технології, які забезпечують прискорення бізнес-процесів, підвищення їхньої прозорості, автоматизацію рутинних операцій та створення нових можливостей для стратегічного розвитку. На відміну від традиційної інформатизації, яка зосереджувалася переважно на впровадженні окремих ІТ-рішень, сучасна цифрова трансформація охоплює комплексний перехід до інтегрованих платформ, інтелектуальних систем і даних як ключового ресурсу підприємства.

У цьому контексті особливе значення мають такі технології, як хмарні обчислення, штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, роботизована автоматизація процесів (RPA), Інтернет речей (IoT), блокчейн та цифрові платформи. Кожен із цих інструментів забезпечує підприємству специфічні переваги: від підвищення точності прогнозування й оптимізації ресурсів — до створення персоналізованих продуктів і сервісів та забезпечення кіберзахисту.

Важливо також, що цифрові технології не лише змінюють технічні аспекти роботи підприємства, а й трансформують корпоративну культуру, стиль управління та взаємодію з клієнтами. Вони формують нові підходи до ухвалення рішень, роблячи їх більш аналітичними та даних-орієнтованими. Здатність підприємства ефективно інтегрувати цифрові інструменти стає одним з основних чинників його успішності та конкурентної стійкості у сучасних економічних умовах.

У наступній частині параграфу буде представлений науково обґрунтований огляд ключових цифрових технологій, що застосовуються у різних галузях, з урахуванням їхнього потенціалу, особливостей впровадження та ролі у стратегічному розвитку підприємства.

Сьогодні цифрові технології стають не просто допоміжними засобами, а фундаментальним ядром, на якому базується конкурентоспроможність та

інноваційний потенціал підприємств. Серед таких технологій особливе місце займають хмарні обчислення, системи ERP/CRM, великі дані (Big Data) та штучний інтелект — вони створюють платформу для оптимізації процесів, підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу. Впровадження таких систем надає можливість автоматизувати рутинні операції, скоротити витрати, підвищити продуктивність і швидкість прийняття управлінських рішень. Наприклад, дослідження українських підприємств засвідчує, що цифровізація систем управління бізнес-процесами дозволяє зменшувати витрати на персонал, підвищувати якість обслуговування, оптимізувати логістику та підвищувати загальну ефективність діяльності [29].

Важливим компонентом сучасної цифрової трансформації є поєднання Big Data та AI / ML-технологій. Застосування аналітики великих даних у поєднанні зі штучним інтелектом дає змогу підприємствам прогнозувати попит, оптимізувати виробничі та логістичні процеси, виявляти закономірності, аномалії та ризики, що неможливо зробити традиційними методами обробки інформації. Дослідження останніх років демонструють, що системи, які інтегрують AI та Big Data для управління бізнес-процесами, можуть скорочувати час обробки операцій, підвищувати ресурсне використання та знижувати операційні витрати [50]. Це дуже важливо для підприємств, які прагнуть швидко реагувати на ринкові зміни та оптимізувати свої бізнес-моделі.

Хмарні обчислення та ERP/CRM-системи також відіграють критичну роль у модернізації підприємств, особливо серед малих та середніх, де немає ресурсів для розгортання власної IT-інфраструктури. Використання хмарних платформ дає змогу отримати доступ до сучасних IT-ресурсів, інтегрувати різні підсистеми, забезпечити централізоване управління даними та зменшити початкові витрати на цифровізацію. За даними досліджень, застосування таких рішень підвищує оперативність управління, прискорює обмін інформацією між підрозділами та покращує якість управлінської звітності [51]. Таким чином, хмарні рішення стають універсальним

інструментом для підприємств, які прагнуть гнучкості, масштабованості та ефективного управління ресурсами.

Окремо слід відзначити, що технології цифрової трансформації повинні супроводжуватися змінами у культурі управління, підходах до організації праці й розвитку компетенцій персоналу. Без цього навіть найсучасніші ІТ-системи можуть не дати очікуваного ефекту. Як показує аналіз українських компаній, успішна цифровізація пов'язана із розвитком цифрової культури, підвищенням ІТ-грамотності, впровадженням інтегрованих систем управління та адаптацією бізнес-процесів до нових умов [52]. Тільки за таких умов цифрові технології стають драйвером розвитку, а не просто технічним інструментом.

Отже, вибір і впровадження цифрових технологій (cloud, ERP/CRM, Big Data, AI) має здійснюватися комплексно, з урахуванням специфіки підприємства, його масштабу, ресурсів та стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє створити інтегровану цифрову платформу, яка підвищує гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність підприємства, та формує основу для майбутнього розвитку.

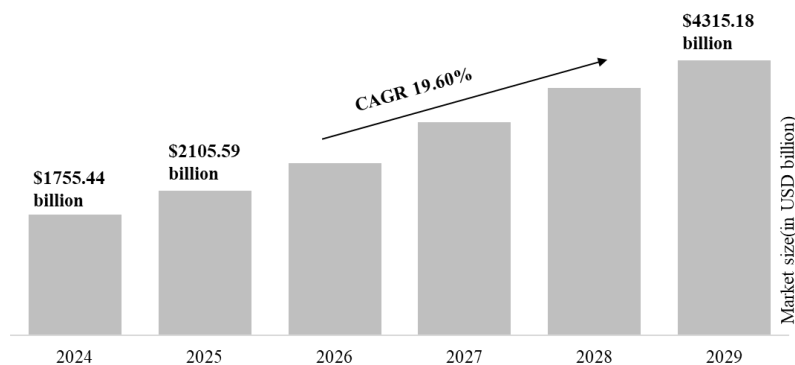


Рис. 2.1. Цифрова трансформація глобального ринку зі звітності за 2025 рік[48]

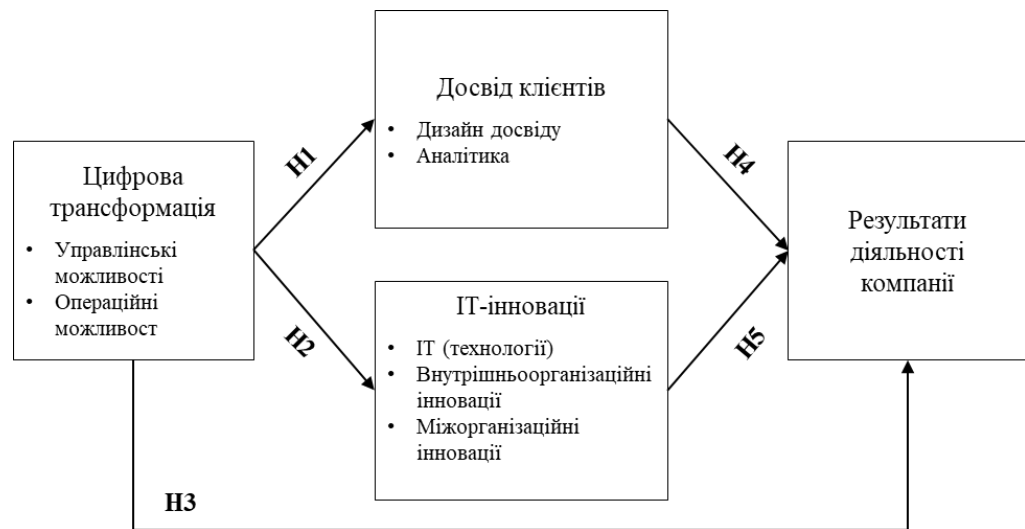


Рис. 2.2. Зв'язок між рівнем цифрової трансформації та ефективністю підприємства / показником ефективності[53]

Зв'язки (рис. 2.2.):

- 1) H1: Цифрова трансформація → Досвід клієнтів
- 2) H2: Цифрова трансформація → ІТ-інновації
- 3) H3: Цифрова трансформація → Результати діяльності компанії
- 4) H4: Досвід клієнтів → Результати діяльності компанії
- 5) H5: ІТ-інновації → Результати діяльності компанії

Представлений графік (Рис. 2.1.) демонструє п'ять рівнів цифрової зрілості підприємства, що відображають поступовий перехід від початкового стану до повністю оптимізованої та інтегрованої цифрової моделі управління. Така структура узгоджується з існуючими науковими моделями цифрової зрілості, представленими у працях Deloitte Digital Maturity Model, MIT Digital Transformation Framework та Industry 4.0 Maturity Index, у яких цифрова зрілість розглядається як поступове накопичення компетенцій, технологічної інфраструктури та управлінських практик [54]. Зображені етапи підкреслюють, що цифрова трансформація є не одномоментним рішенням, а довгостроковим процесом, який потребує систематичного впровадження технологій та розвитку організаційних компетенцій.

Другий графік (Рис. 2.2), побудований на основі реальних статистичних даних міжнародних досліджень, ілюструє позитивну залежність між рівнем цифрової трансформації (Digital Transformation — DT) та ефективністю діяльності підприємства (Firm Performance — FP). У численних емпіричних роботах доведено, що підвищення рівня цифрової трансформації прямо корелює зі зростанням продуктивності, гнучкості та фінансових результатів організації. Зокрема, дослідження Verhoef et al. (2021) показує, що впровадження цифрових платформ, аналітики даних і автоматизації сприяє зниженню транзакційних витрат, прискоренню внутрішніх процесів та розширенню ринкових можливостей підприємства [55]. У роботі Raimo et al. (2023) також встановлено, що цифрова зрілість підприємства модерує вплив цифрової трансформації на ефективність, тобто підприємства з вищим рівнем цифрової підготовленості отримують значно більший економічний ефект від упровадження цифрових технологій [56].

Вітчизняні дослідження підтверджують аналогічну тенденцію: аналіз українських виробничих підприємств засвідчує, що системне впровадження технологій Індустрії 4.0, таких як IoT, роботизовані системи, аналітика великих даних та хмарні рішення, сприяє зростанню продуктивності та зниженню операційних витрат навіть за умов обмежених інвестиційних ресурсів [57]. Це підтверджує універсальність тенденції: цифрові технології є потужним драйвером економічного зростання незалежно від розміру підприємства, його галузі чи країни.

2.3. Організаційні аспекти впровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій підприємства змушені активно адаптувати свої бізнес-процеси до нових вимог ринку та технологічних стандартів. Впровадження цифрових рішень не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє зростанню

конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та покращенню взаємодії з клієнтами. Однак успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від організаційних аспектів: структури управління, розподілу відповідальності, мотивації персоналу та планування процесу інтеграції нових технологій. У цьому параграфі розглядаються ключові організаційні умови та принципи, які забезпечують ефективне впровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність.

Організаційні аспекти впровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність охоплюють низку важливих напрямів. Перш за все, необхідно забезпечити чітку структуру управління проектом цифрової трансформації, яка включає призначення відповідальних осіб, визначення ролей та зон відповідальності. Це дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечує координацію між різними підрозділами компанії.

Другим важливим елементом є планування та поетапне впровадження цифрових інструментів. Розумне визначення пріоритетів, тестування нових рішень на пілотних проектах та поступове масштабування дозволяє мінімізувати ризики та забезпечує безперервність бізнес-процесів.

Не менш важливим є фактор людського капіталу. Персонал повинен бути мотивованим та готовим до змін, а для цього необхідно проводити навчання та підвищення кваліфікації співробітників, пояснювати цілі та переваги цифрових технологій для конкретних робочих процесів. Формування культури інновацій у колективі підвищує сприйнятливість до нових рішень та сприяє їх ефективній інтеграції.

Крім того, важливо визначити чіткі критерії оцінки ефективності впроваджених цифрових рішень. Системи моніторингу та контролю дозволяють відстежувати ключові показники продуктивності, виявляти проблемні ділянки та своєчасно коригувати стратегію цифрової трансформації.

Отже, організаційні аспекти впровадження цифрових рішень включають чітке управління, поетапне планування, підготовку персоналу та

систему контролю, що забезпечує ефективне використання технологій у підприємницькій діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Оскільки підприємства все частіше впроваджують цифрові технології, організаційне управління процесом трансформації стає критично важливим для реалізації переваг ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Згідно з останніми дослідженнями, успішна цифрова трансформація залежить не лише від впровадження технологій, але й, перш за все, від того, як організація структурує свої системи керівництва, управління процесами та управління [58, 59]. Зокрема, для багатьох фірм цей перехід передбачає модифікацію традиційної ієрархії управління та процесів прийняття рішень, щоб забезпечити швидші, керовані даними рішення та гнучке реагування на зміну ринкових умов [59].

Важливою організаційною передумовою для трансформації є чітко визначена модель управління цифровими ініціативами. У зв'язку з цим, робота авторів книги «Цифрова бізнес-стратегія: до наступного покоління ідей» стверджує, що цифрова стратегія повинна бути вбудована в загальну корпоративну стратегію, а не розглядатися як окремий ІТ-проект, забезпечуючи таким чином узгодженість цифрових інвестицій з довгостроковими бізнес-цілями [59]. Для підприємств це означає створення спеціальної керівної групи (або комітету) з цифрової трансформації, призначення відповідальності за цифрові ініціативи та встановлення чітких ліній прийняття рішень та звітності в рамках управлінської структури [58].

Крім того, ефективне впровадження вимагає адаптації корпоративної культури та практики управління персоналом. Як показали нещодавні емпіричні дослідження українських фірм, створення культури, відкритої до інновацій, навчання співробітників цифровим компетенціям та мотивація їх до впровадження нових інструментів є вирішальними факторами для зниження опору змінам та збільшення участі в трансформації [25]. Без цих

організаційних та культурних факторів навіть технічно просунуті рішення можуть не забезпечити очікуваних покращень.

Ще одним важливим аспектом є поетапний, контрольований підхід до впровадження. Замість масштабних розгортань багато авторів рекомендують пілотні проекти, ітеративне впровадження та постійний моніторинг, що допомагає керувати ризиками, збирати відгуки та коригувати стратегію в режимі реального часу [26]. Нарешті, організації також повинні створити ефективні системи вимірювання ефективності для оцінки впливу цифрових ініціатив: показники можуть включати ефективність процесів, задоволеність клієнтів, швидкість прийняття рішень або економію коштів. Такий моніторинг гарантує, що цифрова трансформація залишається узгодженою зі стратегічними бізнес-цілями, і дозволяє своєчасно вносити корективи, коли це необхідно [60, 26].

Загалом, організаційні аспекти впровадження цифрових рішень у підприємницьку діяльність, включаючи структуру управління, культурну готовність, практики управління персоналом, поетапне впровадження та моніторинг ефективності, складають основу будь-якої успішної цифрової трансформації. Ці аспекти гарантують, що технологічні зміни стануть частиною узгодженої стратегічної та операційної структури, а не розрізненим набором ІТ-проектів.

У міру того, як організації продовжують цифрову трансформацію, формування організаційної компетентності, а не лише технічної готовності, виявляється фундаментальним для довгострокового успіху. Наприклад, автори міжгалузевого дослідження стверджують, що малі та середні підприємства (МСП) повинні розвивати колективні можливості, включаючи організаційне навчання, обмін знаннями та адаптивні робочі процеси, щоб досягти прогресу в цифровій зрілості [61]. За такої моделі компетентності підприємства можуть краще виявляти свої цифрові прогалини та планувати цілеспрямований розвиток відповідних цифрових можливостей.

Паралельно, внутрішня бізнес-архітектура компанії, тобто її відображені процеси, потоки даних, ролі та обов'язки, відіграє вирішальну роль у забезпеченні того, щоб цифрові ініціативи приносили реальну цінність. Емпіричне дослідження з використанням підходу PLS-SEM показало, що фірми з добре налагодженими практиками бізнес-архітектури значно збільшили свої шанси на успішну цифрову трансформацію: узгодженість бізнесу, ефективність процесів, надання послуг та стратегічні результати покращилися за цих умов [62]. Це підкреслює, що без узгодженої структури бізнес-процесів цифрові технології ризикують бути впровадженими ізольовано та не принести переваг на рівні підприємства.

Водночас, емпіричні дослідження підприємств в Україні демонструють, що цифровізація управління бізнес-процесами, включаючи впровадження таких інструментів, як BPM, CRM, RPA, хмарні сервіси, призводить до підвищення операційної ефективності, зниження витрат та оптимізації використання ресурсів [63]. Ці реальні дані підтверджують, що організаційна готовність виходить за рамки лідерського бачення: вона вимагає реінжинірингу бізнес-процесів та інтеграції цифрових інструментів у повсякденні операційні потоки.

Більше того, ефективне управління цифровою трансформацією передбачає не лише структурні зміни, але й трансформацію систем управління. Вчені наголошують, що для сталої цифрової трансформації системи управління підприємством повинні самі розвиватися: традиційні моделі управління можуть перешкоджати інноваціям та гнучкості, тоді як оновлені системи управління, які враховують цифрові реалії, забезпечують кращу координацію, швидше прийняття рішень та більш адаптивну організаційну поведінку [64].

На завершення, визнання цифрової трансформації як цілісного організаційного виклику, що включає розвиток компетенцій, надійну бізнес-архітектуру, реінжиніринг процесів та оновлені системи управління, є важливим. Тільки такий комплексний підхід гарантує, що технологічні зміни

стануть вбудованими в ДНК компанії, забезпечуючи стратегічні та операційні переваги, а не залишатимуться ізольованими ІТ-проектами.

У міру впровадження цифрових рішень підприємствами стає критично важливим не лише побудувати організаційну інфраструктуру, але й систематично вимірювати ефективність цифрової трансформації. Нещодавнє комплексне дослідження показує, що багатовимірна система оцінювання, яка поєднує економічні, операційні, технологічні та клієнтоорієнтовані показники, є найбільш доцільною для охоплення повного впливу цифрових ініціатив [65]. Така система дозволяє менеджерам оцінювати не лише негайні фінансові прибутки, але й довгострокові покращення ефективності процесів, організаційної гнучкості та задоволеності клієнтів.

Однією з поширених рекомендованих методологій є використання підходу на основі збалансованої системи показників (BSC), адаптованого до контексту цифрової трансформації. У випадку цифровізації бізнес-процесів (наприклад, логістика, електронна комерція, ІТ-послуги) дослідники продемонстрували, що BSC (або її варіанти) може інтегрувати різноманітні показники: фінансові (економія коштів, рентабельність інвестицій), ефективність внутрішніх процесів (час циклу процесу, рівень помилок), показники, орієнтовані на клієнтів або зацікавлені сторони (якість послуг або доставки, задоволеність користувачів) та показники інновацій/навчання (темп впровадження, кількість розвинених цифрових компетенцій) [66, 67]. Такий збалансований погляд запобігає надмірній концентрації на короткострокових фінансових вигодах за рахунок організаційної готовності або якості процесів.

Ще одним цінним методом, особливо для оцінки відносної ефективності фірм або бізнес-одиниць, є аналіз охоплення даних (DEA). У дослідженнях цифрової трансформації в логістиці електронної комерції DEA, часто поєднуючись з моделями опорних процесів, використовувався для порівняння підвищення ефективності після цифровізації, порівнюючи вихідні дані (наприклад, пропускну здатність, швидкість доставки, задоволеність

клієнтів) з вхідними даними (наприклад, робочі години, інвестиції в цифрову інфраструктуру, операційні витрати) [66]. Для підприємств, які прагнуть оцінити рентабельність цифрових інвестицій цілісним чином, DEA пропонує об'єктивний, порівняльний показник ефективності.

Крім того, вчені підкреслюють важливість якісних та організаційних показників, таких як рівень цифрової зрілості, гнучкість інформаційних систем, якість процесів обробки даних та ступінь успіху управління змінами, поряд з кількісними показниками. Наприклад, були запропоновані структури, що інтегрують можливості обробки інформації та аналітики (наприклад, з використанням призми «DataOps + цифрова трансформація»); Результати показують, що організації з потужною аналітикою даних та адаптивними робочими процесами даних після трансформації, як правило, демонструють вищу операційну ефективність та потенціал інновацій бізнес-моделі [68].

Нарешті, надійна оцінка ефективності вимагає структурованого методологічного підходу: визначення чітких ключових показників ефективності (KPI) перед впровадженням, забезпечення регулярного збору даних, поєднання як проміжних (короткострокових), так і довгострокових показників, а також збереження гнучкості для коригування в міру розвитку бізнес-контексту. Без цього цифрова трансформація ризикує бути оціненою лише за поверхневими або частковими критеріями, що може спотворити реальний вплив або приховати неефективність.

Таблиця 2.2. Рекомендовані KPI для оцінки цифрової трансформації підприємства [28 — 32]

№	Група KPI / Показник	Опис / що вимірює	Навіщо корисно
1	Операційна ефективність	1) Скорочення середнього часу виконання основного бізнес-процесу (наприклад, цикл виконання замовлення) 2) Скорочення витрат на одиницю процесу / зниження операційних витрат	Дає змогу оцінити, наскільки цифрові рішення пришвидшили або оптимізували бізнес-процеси
2	Результативність бізнес-процесів / продуктивність	1) Збільшення продуктивності працівників (обсяг виконаних задач/робіт на одну людину) 2) Рівень автоматизації / частка процесів, що виконуються з допомогою ІТ / цифрових рішень	Показує, наскільки підприємство використовує цифрові інструменти та наскільки це вплинуло на продуктивність
3	Якість обслуговування / задоволеність клієнтів	1) Показники задоволеності клієнтів (наприклад, NPS, CSAT) 2) Час відповіді або обробки запиту клієнта (швидкість обслуговування) 3) Кількість помилок / скарг / повернень	Оцінює, чи цифрові рішення покращили взаємодію з клієнтами, якість послуг або продуктів
4	Цифрова зрілість / ступінь цифровізації	1) Частка бізнес-процесів, переведених у цифровий формат / автоматизованих 2) Наявність ІТ-інфраструктури, цифрових платформ, інтегрованих систем 3) Рівень використання даних / аналітики для прийняття рішень	Допомагає відслідковувати, наскільки глибоко підприємство пройшло шлях цифровізації / трансформації
5	Інноваційність та адаптивність	1) Кількість впроваджених нових цифрових рішень / інноваційних модулів 2) Час реагування на зміни ринку / здатність до гнучкого переналаштування процесів 3) Зростання можливостей для нових бізнес-моделей / послуг	Вимірює здатність підприємства використовувати цифрові технології як конкурентну перевагу, входити в нові ніші, бути гнучким
6	Фінансові показники / рентабельність інвестицій	1) Зниження загальних затрат (витрат на операції, персонал, час) 2) Повернення інвестицій у цифрові рішення (ROI), скорочення витрат / збільшення доходів 3) Вартість впровадження / вигода від впровадження	Дає змогу оцінити, чи цифрова трансформація виправдала себе економічно — важливий KPI для керівництва
7	Ефективність інформаційної / ІТ-системи	1) Надійність, стабільність роботи систем (uptime, доступність) 2) Якість даних та інформації (точність, повнота, своєчасність) 3) Задоволеність користувачів ІТ-систем — працівників або клієнтів	Переконує, що цифрові системи працюють якісно, а не створюють нових проблем або збоїв
8	Організаційні / кадрові показники	1) Відсоток персоналу, що пройшов навчання / підвищення цифрової компетентності 2) Рівень прийняття змін (adoption rate) серед працівників 3) Зменшення опору / число внутрішніх проблем при впровадженні	Відображає, наскільки колектив готовий до змін і чи має підприємство “людський капітал” для цифрової трансформації

Оскільки підприємства орієнтуються у складному процесі цифрової трансформації, стає критично важливим базувати цей процес не лише на спеціалізованих технологічних оновленнях, а й на теоретично обґрунтованій системній основі, яка інтегрує організаційні структури, управлінські практики та стратегічне узгодження цифрових ініціатив. Вчені зазначають, що цифрову трансформацію слід розглядати як цілісне управлінське та організаційне явище, а не просто як технічну модернізацію чи ІТ-проект [36]. У цьому контексті колективні монографії з управління промисловістю в умовах цифровізації надають цінні рекомендації: у роботі «Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика» автори аналізують, як цифрові технології впливають не лише на виробництво та операції, але й на парадигми стратегічного управління, ієрархії прийняття рішень, корпоративну культуру та інновації бізнес-моделей, представляючи дорожню карту трансформації, яка охоплює організаційні ролі, процеси та довгострокову бізнес-стратегію [36].

Організаційно обґрунтована цифрова трансформація вимагає розробки спеціалізованої системи управління та управління цифровими ініціативами. Згідно з Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації, ефективна трансформація передбачає не лише інтеграцію нових технологій, але й реструктуризацію управління бізнес-процесами, вирівнювання інформаційних потоків, перевизначення відповідальності та вбудовування цифрового мислення в корпоративну стратегію та культуру [37]. Це підкреслює, що цифрова трансформація має бути вбудованою в систему стратегічного управління фірмою, а не розглядатися як ізольований проект.

Крім того, організаційна готовність до цифрової трансформації включає розвиток цифрової зрілості — показник того, наскільки глибоко цифрові практики, компетенції та інфраструктура інтегровані в діяльність підприємства. У дисертаційному дослідженні Систематизація та вдосконалення методів управління цифровою трансформацією підприємств

запропоновано структурно-фазову модель, яка описує етапи від початкової інерції до стратегічної інтеграції та інноваційного розвитку; Модель враховує такі показники, як ступінь автоматизації процесів, рівень ІТ-інтеграції та цифрова компетентність персоналу, що дозволяє підприємствам оцінювати свій «рівень цифрової зрілості» та відповідно планувати трансформацію [38].

Нарешті, добре організована цифрова трансформація сприяє не лише операційним та фінансово вимірюваним покращенням, але й економічній безпеці та довгостроковій стійкості підприємств у швидкозмінній економіці. У монографії «Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти» підкреслюється, що цифрова трансформація повинна плануватися з урахуванням оцінки ризиків, адаптивного управління та цілісних систем безпеки, щоб гарантувати, що технологічні зміни не погіршать, а навпаки, посилять стійкість підприємства [39].

Таким чином, під час планування та впровадження цифрових рішень у підприємницькій діяльності важливо ґрунтувати трансформацію на структурованій організаційній та управлінській основі — такій, що забезпечує управління, зрілу цифрову культуру, стратегічне узгодження та безпеку підприємства — щоб реалізувати весь потенціал цифровізації, а не просто розгортати окремі інструменти.

Оскільки підприємства розпочинають цифрову трансформацію, доцільно прийняти комплексну стратегічну рамку, а не просто набір точкових рішень, яка забезпечує стійкі та масштабовані зміни в організації. По-перше, керівництво повинно сформулювати чітке цифрове бачення та стратегію, що відповідають довгостроковим бізнес-цілям компанії. Ця стратегія повинна інтегрувати технологічні, організаційні, кадрові та ризик-менеджмент аспекти, а не розглядати цифровізацію як просте оновлення ІТ [36]. Встановлення такої стратегії допомагає визначити пріоритети цифрових ініціатив, належним чином розподілити ресурси та визначити механізми управління для нагляду та підзвітності.

По-друге, підприємства повинні розвивати або зміцнювати можливості цифрового лідерства та управління. Згідно з рекомендаціями в «Цифровому бізнес-лідерстві», успішна трансформація вимагає лідерів, які можуть керувати змінами, координувати між функціями, керувати невизначеністю та інтегрувати цифрове мислення в корпоративну культуру [40]. На практиці це означає формування міжфункціональної команди або керівного комітету з цифрової трансформації, впровадження відповідальності за цифрову трансформацію на керівні посади та забезпечення підтримки вищого керівництва, що є важливим для подолання інерції та опору змінам.

По-третє, компанії виграють від застосування поетапного, ітеративного підходу до впровадження, а не масштабного розгортання. Дослідження показують, що поступове впровадження — починаючи з пілотних проєктів, поступове масштабування та постійний моніторинг і коригування — знижує ризик і збільшує шанси на успіх [41]. Такий підхід дозволяє організаціям тестувати інструменти, вдосконалювати процеси, збирати відгуки та відповідно адаптувати стратегію впровадження, мінімізуючи порушення поточної діяльності.

По-четверте, критично важливо інвестувати в розвиток організаційної компетентності та цифрових навичок співробітників. Цифрова трансформація — це не лише технології, а й люди. Підприємства повинні організовувати навчання та розвиток цифрових компетенцій, сприяти «цифровому мисленню», заохочувати обмін знаннями та розвивати можливості для ефективного управління цифровими інструментами [42]. Робоча сила, компетентна в цифрових практиках, з більшою ймовірністю сприйме зміни та ефективно використовуватиме нові інструменти, що значно покращує загальні результати трансформації.

По-п'яте, фірми повинні забезпечити чітке визначення своєї бізнес-архітектури та схеми процесів до або під час цифровізації. Чітке відображення бізнес-процесів, ролей, потоків даних та шляхів прийняття

рішень сприяє інтеграції цифрових систем та уникає ізольованих, розрізнених впроваджень, які не забезпечують цінності для всього підприємства [43]. Правильна бізнес-архітектура дозволяє узгодити цифрові інструменти з реальними потребами бізнесу, забезпечити плавніший перепроєкт процесів та кращу інтеграцію між функціями.

Зрештою, організації не повинні нехтувати управлінням ризиками та кібербезпекою під час цифровізації, особливо якщо бізнес-процеси стають залежними від цифрової інфраструктури. Розробка стратегічної бази для цифрової трансформації повинна включати оцінку ризиків, політику захисту даних, протоколи кібербезпеки, резервне копіювання та планування безперервності бізнесу, забезпечуючи, щоб цифровізація зміцнювала, а не підривала стійкість підприємства [44].

Загалом, ці практичні рекомендації — стратегічне бачення, лідерство та управління, поетапне впровадження, розвиток людського капіталу, надійна бізнес-архітектура та управління ризиками — формують цілісну дорожню карту для підприємств, які прагнуть успішно впровадити цифрові рішення та впровадити цифрову трансформацію у свою основну діяльність.

На завершення, успішна інтеграція цифрових рішень у підприємницьку діяльність вимагає збалансованого поєднання стратегії, структури, процесів, людських ресурсів та управління ризиками, що робить підприємство не лише технологічно розвиненим, але й організаційно стійким та стратегічно гнучким.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було розглянуто методичні підходи, які забезпечують науково обґрунтовану оцінку впливу цифрових технологій на розвиток підприємницької діяльності. Проведений аналіз засвідчує, що цифровізація підприємств є складним багаторівневим процесом, який охоплює технологічні, економічні та організаційні аспекти, а його ефективність залежить від здатності підприємства системно застосовувати сучасні підходи до вимірювання результативності цифрових змін.

Методичні підходи, розглянуті у розділі, дозволяють визначати як потенціал цифрових інструментів, так і реальний ефект їхнього впровадження. Особливого значення набувають методи оцінювання цифрової зрілості підприємства, аналіз динаміки змін бізнес-процесів та оцінка конкурентних переваг, сформованих завдяки цифровим рішенням. Використання комплексних методик дає змогу виявити взаємозв'язки між цифровими технологіями та ключовими параметрами розвитку підприємництва, такими як продуктивність, інноваційність, адаптивність та ефективність управління.

Крім того, цифрова трансформація потребує відповідного організаційного забезпечення — від моделювання бізнес-процесів до формування компетентностей персоналу та перебудови корпоративної культури. Врахування цих чинників у методичних підходах підвищує точність оцінювання та дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Отже, методичні засади, розроблені у межах розділу, створюють цілісну основу для комплексної оцінки впливу цифрових технологій на підприємницьку діяльність та забезпечують можливість підвищення результативності цифрових трансформацій на підприємствах різних масштабів і галузей.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його підприємницької діяльності

У межах практичного дослідження важливо отримати цілісне уявлення про підприємство, на прикладі якого здійснюється оцінювання впливу цифрових технологій на його розвиток. Загальна характеристика підприємства дозволяє визначити ключові параметри його функціонування: організаційно-правову форму, структуру управління, основні напрями діяльності, ресурсний потенціал, позицію на ринку та динаміку розвитку. Таке концептуальне розуміння є базою для подальшого аналізу бізнес-процесів та оцінювання ступеня цифровізації.

Поглиблене вивчення підприємницької діяльності підприємства дає змогу виявити особливості його функціонування в конкурентному середовищі, визначити ефективність використання ресурсів, оцінити фінансові та операційні результати, а також зрозуміти ключові фактори, що впливають на його стійкість та конкурентоспроможність. Комплексний аналіз включає дослідження структури доходів і витрат, рентабельності, продуктивності, характеристик цільового ринку та специфіки взаємодії з клієнтами.

Таким чином, характеристика підприємства та аналіз його підприємницької діяльності створюють фундамент для подальшої оцінки впливу цифрових технологій, дозволяючи визначити, як саме цифрові рішення можуть підсилити конкурентні переваги, оптимізувати процеси та сприяти стратегічному розвитку підприємства.

У рамках цього дослідження було розглянуто компанію Deloitte як об'єкт практичного аналізу. Коротка характеристика підприємства дозволяє

оцінити його структуру, основні напрями діяльності та особливості організації бізнес-процесів. Аналіз підприємницької діяльності дає змогу визначити сильні сторони компанії, ефективність використання ресурсів та готовність до впровадження цифрових рішень, що стане основою для подальшого дослідження напрямів розвитку та цифрової трансформації.

Як глобальна мережа фірм, що надають професійні послуги, Deloitte працює у понад 150 країнах, пропонуючи аудиторські послуги, консалтинг, фінансове консультування, податкові послуги, управління ризиками та підтримку трансформації бізнесу клієнтам у приватному та державному секторах [69]. Цей широкий спектр діяльності та глобальна присутність позиціонують Deloitte як репрезентативний приклад сучасного підприємства, здатного використовувати цифрові технології у великих масштабах та на різних ринках.

З організаційної точки зору, Deloitte поєднує велику робочу силу з різноманітними компетенціями та галузевими практиками, що дозволяє їй адаптувати послуги до різних секторів та надавати високоякісні рішення за різних регуляторних та ринкових умов [69]. Ця різноманітність та гнучкість мають вирішальне значення для оцінки того, як цифрові рішення можуть бути впроваджені в бізнес-операції та масштабовані в усьому світі без шкоди для якості послуг.

Більше того, стратегічна орієнтація Deloitte на постійні інновації та цифрову трансформацію, включаючи інтеграцію аналітики даних, цифрового консалтингу, оптимізації процесів та консультування з питань ризиків, забезпечує багатий контекст для оцінки підприємницької діяльності в цифровому середовищі. Здатність компанії керувати складними, транскордонними клієнтами, надавати міждисциплінарні послуги та підтримувати високі стандарти корпоративного управління робить її надійним об'єктом для аналізу потенціалу та викликів цифровізації у великій професійній фірмі.

Таким чином, вивчення бізнес-моделі, організаційної структури, портфеля послуг та позиціонування на ринку Deloitte забезпечує міцну емпіричну основу для подальшого практичного аналізу. Це дозволить визначити базовий рівень цифрової готовності підприємств, оцінити, як цифрові інструменти наразі підтримують операції, та визначити сфери з потенціалом для подальшого розвитку, орієнтованого на цифрові технології.

Як велика глобальна мережа професійних послуг, що працює у понад 150 країнах, Deloitte досягла глобальної кількості співробітників понад 470 000 до 2025 фінансового року та досягла загального доходу приблизно 70,5 мільярда доларів США, що підкреслює її масштаб та здатність впроваджувати цифрові рішення на масовому рівні. [70] Ці цифри демонструють, що Deloitte поєднує великий людський капітал з диверсифікованими лініями послуг — аудит, консалтинг, податкове та юридичне консультування, управління ризиками та послуги з технологій/трансформації — що робить її репрезентативним випадком для вивчення того, як цифрові технології можуть бути інтегровані у складну корпоративну структуру.

Організаційна модель Deloitte, побудована навколо глобальної мережі фірм-членів, які поділяють спільні стандарти, але працюють незалежно, пропонує гнучкість та масштабованість. Ця структура дозволяє фірмі адаптувати надання послуг до різних національних контекстів, зберігаючи при цьому глобальний досвід та стандарти управління. Така структура є вигідною для впровадження цифрових стратегій, оскільки вона дозволяє скоординоване впровадження інструментів та методологій у різних географічних регіонах без втрати місцевої оперативності.

Широта компетенцій Deloitte та її відданість інноваціям особливо актуальні в контексті цифрової трансформації. Нещодавні галузеві дослідження підкреслюють, що надійні практики бізнес-архітектури, тобто формальне моделювання бізнес-процесів, потоків даних, ролей та обов'язків, тісно пов'язані з успіхом ініціатив цифрової трансформації, покращенням

стратегічної узгодженості, ефективності надання послуг та загальної організаційної діяльності. [28] Для фірми такого розміру та складності, як Deloitte, ці практики дозволяють впроваджувати цифрові рішення не лише на рівні ІТ, але й у всі операційні, управлінські та клієнтські процеси.

Крім того, сучасні дослідження цифровізації на рівні фірм показують, що інвестиції в хмарні технології, аналітику даних та цифрову інфраструктуру пов'язані з покращенням темпів зростання та створення цінності, особливо коли фірми поєднують ці інвестиції з управлінням та структурною готовністю. [71] У випадку Deloitte її глобальна присутність, диверсифіковані послуги та організаційна спроможність керувати масштабними проектами забезпечують емпіричну основу для очікування, що цифрові інструменти можуть генерувати вимірні переваги, такі як підвищення продуктивності, покращення обслуговування клієнтів та вища адаптивність до змін на ринку.

Таким чином, аналіз бізнес-моделі, організаційної структури, портфеля послуг та глобальної присутності Deloitte забезпечує міцну емпіричну основу для оцінки її цифрової готовності та потенціалу. Такий підхід допоможе виявити існуючі сильні та вузькі місця, оцінити, як існуючі цифрові інструменти підтримують операції, та визначити пріоритетні сфери для цифрового розвитку, формуючи надійну основу для практичної частини цього дослідження.

Станом на 2025 фінансовий рік компанія Deloitte повідомила про глобальний дохід у розмірі 70,5 мільярдів доларів США та штат нараховує понад 470 000 співробітників у всьому світі[72]. Цей масштаб — як за доходами, так і за людськими ресурсами — робить компанію одним із найбільших гравців на професійні послуги та забезпечує її потужну платформу для впровадження цифрових розробок на глобальному рівні.

Deloitte надає широкий спектр послуг: аудит, консалтинг, податкове та фінансове консультування, управління ризиками, а також технологічні й трансформаційні послуги[73-74]. Така диверсифікація послуг і міжнародного

забезпечення дозволяє компаніям адаптувати свої рішення під потреби клієнтів у різних країнах і галузях — що створює гнучку та масштабовану бізнес-модель, здатну ефективно інтегрувати цифрові інструменти та технології.

З точки зору організаційної культури та розвитку персоналу Deloitte інвестує значні ресурси в навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Ще у 2025 фінансовому році компанія оголосила, що витрати на програми Learning & Development (L&D) охоплюють всього доларів доларів, враховуючи підготовку в галузі штучного інтелекту, хмарних технологій, кібербезпеки тощо[75]. Це забезпечує про стратегічну орієнтацію на цифрову грамотність та готовність персоналу до трансформацій — фактор, без якого масштабна цифровізація була менш ефективною.

Крім того, Deloitte продемонструвала стабільну позицію на консалтингових і трансформаційних послугах: за даними звіту Gartner, вона вже кілька років поспіль у лідерстві за доходами серед постачальників консалтингових сервісів у світі[76].

Це означає, що компанія не лише має ресурси та компетенції, але й довіру клієнтів, що робить її релевантним прикладом для аналізу цифрової трансформації у сфері професійних послуг.

Таблиця 3.1. Основні показники діяльності Deloitte у 2025 р.

Показник	Значення / Коментарі
Кількість співробітників	470 000+ по всьому світу [72-73]
Загальний дохід (FY2025)	US \$70.5 млрд [72]
Напрями діяльності	Аудит, консалтинг, податкові послуги, управління ризиками, технології та трансформаційні послуги [74]
Географічне покриття	150+ країн [72-74]
Інвестиції в навчання персоналу (L&D)	Сотні мільйонів доларів, включно з навчанням у сфері AI, хмарних технологій, кібербезпеки [76]
Позиція на ринку консалтингових послуг	№ 1 за доходами серед глобальних постачальників консалтингових сервісів (Gartner) [75]

Отже, аналіз діяльності компанії Deloitte показав, що підприємство має великий масштаб, диверсифіковану структуру послуг і потужну глобальну присутність, що створює міцну основу для впровадження цифрових технологій. Високий рівень організаційної та кадрової підготовки, значні інвестиції в навчання та розвиток персоналу, а також стабільні позиції на ринку професійних послуг дозволяють компанії ефективно інтегрувати цифрові рішення у свої бізнес-процеси.

Розглянуті показники — чисельність співробітників, обсяг доходу, напрями діяльності та інвестиції у цифрові компетенції — свідчать про високий потенціал Deloitte для використання сучасних технологій з метою підвищення продуктивності, оптимізації процесів та посилення конкурентних переваг. Таким чином, підприємство є релевантним об'єктом для подальшого практичного аналізу та визначення напрямів цифрового розвитку.

3.2. Оцінювання ефективності застосування цифрових технологій на підприємстві

У сучасних умовах розвитку бізнесу цифрові технології стають одним із ключових факторів підвищення ефективності підприємств. Оцінювання їх застосування дозволяє визначити, наскільки впроваджені інструменти сприяють оптимізації бізнес-процесів, покращенню якості управлінських рішень, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Для підприємства рівня Deloitte особливо важливим є системний підхід до оцінки ефективності цифрових рішень, оскільки масштаби компанії, складність бізнес-процесів та глобальний характер діяльності потребують інтегрованих методів контролю та аналізу. Оцінювання включає не лише фінансові показники, а й якісні аспекти: підвищення точності аналітики, швидкість обробки даних, гнучкість прийняття рішень та здатність адаптуватися до змін ринку.

Таким чином, підпараграф має на меті окреслити основні методи і підходи до оцінки ефективності цифровізації підприємства, виявити її реальні результати та визначити потенційні напрямки для подальшого вдосконалення та розвитку цифрових технологій у корпоративній практиці.

Оскільки компанії в усьому світі прискорюють свою цифрову трансформацію, вимірювання ефективності цифрових інвестицій стає критично важливим. Нещодавні емпіричні дослідження показують, що фірми з вищим рівнем цифровізації, як правило, демонструють кращі фінансові показники – завдяки підвищенню операційної ефективності, нижчим витратам та кращому використанню ресурсів [77]. Це свідчить про те, що для великої та диверсифікованої фірми професійних послуг, такої як Deloitte, цифрові технології можуть бути не лише інструментами для покращення процесів, але й стратегічними активами, що впливають на вартість, конкурентоспроможність та адаптивність фірми.

З точки зору організаційної гнучкості, цифровізація та організаційна гнучкість часто розвиваються разом: цифрові можливості (наприклад, аналітика даних, автоматизація, хмарні обчислення) дозволяють фірмам швидше реагувати на зміни ринку, переналаштовувати ресурси та впроваджувати інновації в процесах, що, у свою чергу, посилює подальший успіх цифрового впровадження та трансформації [78]. Для Deloitte ця динаміка означає, що ефективне впровадження цифрових рішень може підвищити її гнучкість, оперативність реагування на потреби клієнтів та здатність реалізовувати складні транскордонні проекти в умовах мінливих регуляторних та економічних умов.

Більше того, особливо у фірмах, які надають консалтингові та професійні послуги, інвестиції в людський капітал та безперервне навчання за допомогою цифрових інструментів суттєво впливають на результати. Цифрове підвищення кваліфікації, платформи для віддаленої співпраці та трансформація цифрового робочого простору сприяють підвищенню продуктивності, обміну знаннями та якості послуг [79]. У контексті Deloitte

інтеграція таких стратегій цифрового людського капіталу, ймовірно, підтримує як внутрішню ефективність, так і конкурентоспроможність зовнішніх послуг, підкреслюючи цінність цифрової трансформації не лише як економії коштів, а й як нарощування потенціалу.

Тому оцінка ефективності цифрових технологій у Deloitte повинна поєднувати кількісні показники (наприклад, економію коштів, зростання доходів, скорочення часу виконання, рентабельність інвестицій) та якісні показники (наприклад, організаційну гнучкість, задоволеність клієнтів, цифрову компетентність співробітників, інноваційний потенціал). Змішаний метод оцінки забезпечує комплексне уявлення про те, як цифровізація впливає на бізнес-ефективність, організаційну стійкість та довгостроковий стратегічний потенціал.

Таблиця 3.2. Ключові показники ефективності застосування цифрових технологій на підприємстві Deloitte

Категорія ефективності	Показник	Метод оцінки / вимірювання	Короткий опис
Фінансова ефективність	ROI (Return on Investment) від цифрових проєктів	Фінансовий аналіз / порівняння доходів і витрат на цифрові рішення [77]	Визначає окупність інвестицій у цифрові інструменти, автоматизацію та аналітику
Операційна ефективність	Скорочення часу на ключові процеси	Аналіз бізнес-процесів / системні дані ERP [77-78]	Вимірює, наскільки цифрові рішення прискорюють внутрішні процеси і взаємодію між командами
Якість послуг	Рівень задоволеності клієнтів (CSAT, NPS)	Опитування клієнтів / CRM-дані [18]	Відображає вплив цифрових інструментів на сервіс і взаємодію з клієнтами
Гнучкість та адаптивність	Час адаптації до змін ринку / нових проєктів	Внутрішній аудит / аналіз кейсів [78-79]	Показує здатність організації швидко реагувати на зовнішні зміни завдяки цифровим платформам
Цифрова компетентність персоналу	% працівників, які пройшли цифрове навчання	Дані HR / програми L&D Deloitte [79]	Визначає рівень підготовки персоналу для ефективного використання цифрових технологій
Інноваційність	Кількість нових цифрових сервісів або рішень	Внутрішній облік проєктів / аналітика R&D [78]	Оцінює, наскільки цифрові інструменти сприяють створенню нових продуктів, сервісів та процесів

Оцінку цифрових технологій у Deloitte можна структурувати навколо кількох ключових категорій ефективності, як представлено в табл. 3.2.

Фінансова ефективність, виміряна через рентабельність інвестицій у цифрові проекти, дає чітке уявлення про відчутну віддачу від інвестицій в автоматизацію, аналітику та цифрові платформи [77]. Порівнюючи зростання доходів та економію коштів, досягнуті завдяки цифровим ініціативам, компанія може кількісно визначити економічну цінність впровадження технологій.

Операційна ефективність є ще одним критичним виміром, який оцінюється за допомогою таких показників, як скорочення часу обробки ключових бізнес-процесів [77-78]. Впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP), інструментів автоматизації та платформ для спільної роботи прискорило внутрішні процеси та покращило координацію між командами, демонструючи внесок цифрових технологій в оптимізацію робочих процесів.

Якість послуг вимірюється орієнтованими на клієнта показниками, включаючи показник задоволеності клієнтів (CSAT) та показник Net Promoter Score (NPS) [78]. Цифрові інструменти розширили здатність Deloitte надавати своєчасні, точні та послідовні рішення, що призводить до вищої задоволеності та лояльності клієнтів. Це підкреслює важливість цифровізації не лише для внутрішньої ефективності, але й для підтримки конкурентоспроможної якості послуг на ринку професійних послуг.

Цифрові рішення також підтримують організаційну гнучкість та адаптивність. Такі показники, як час адаптації до змін ринку або нових клієнтських проектів, ілюструють, як цифрові платформи дозволяють швидше приймати рішення, перерозподіляти ресурси та реагувати на зміну зовнішніх умов [78-79]. Ця здатність особливо важлива для глобально розподіленої фірми, такої як Deloitte, де транскордонні проекти вимагають швидкої адаптації та координації.

Людський капітал є критичним фактором цифрової ефективності. Табл. 3.2 показує, що відсоток співробітників, які завершили цифрові навчальні програми, дає уявлення про готовність робочої сили [79]. Інвестиції в

навчання та розвиток гарантують, що персонал може ефективно використовувати цифрові інструменти, що посилює вплив технологій на ефективність організації.

Нарешті, показники інновацій, такі як кількість розроблених нових цифрових послуг або рішень, відображають здатність Deloitte перетворювати цифрові інвестиції на нові пропозиції та вдосконалення процесів [78]. Це демонструє, що цифрові технології не лише оптимізують існуючі операції, але й служать рушійною силою для створення нової бізнес-цінності та підтримки довгострокової конкурентоспроможності.

Проведений аналіз показав, що цифрові технології в Deloitte впливають на підприємство комплексно, охоплюючи фінансову ефективність, операційну продуктивність, якість послуг, гнучкість організації, компетентність персоналу та інноваційний потенціал. Метрики, представлені у таблиці 3.2, дозволяють оцінити, наскільки цифрові інструменти підвищують окупність інвестицій, скорочують час виконання процесів, покращують взаємодію з клієнтами, сприяють адаптивності та розвитку людського капіталу.

Особливу роль у підвищенні ефективності відіграє поєднання технологій та розвитку компетенцій персоналу: інвестиції в навчання і цифрові платформи забезпечують максимальне використання можливостей автоматизації та аналітики. Крім того, цифровізація стимулює інноваційну активність компанії, дозволяючи створювати нові продукти та послуги, підвищуючи її конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Таким чином, оцінка ефективності цифрових технологій демонструє, що вони є не лише інструментом оптимізації існуючих процесів, а й стратегічним ресурсом для розвитку та зміцнення позицій Deloitte. Результати цього аналізу формують підґрунтя для визначення напрямів розвитку підприємства на основі цифрових технологій, що стане темою наступного параграфа.

3.3. Напрями удосконалення та стратегія цифрового розвитку підприємства

У сучасних умовах конкурентного середовища цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й стратегічним ресурсом для розвитку підприємства. Для глобальної консалтингової компанії, такої як Deloitte, формування ефективної стратегії цифрового розвитку є ключовим фактором зміцнення ринкових позицій, підвищення продуктивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегія цифрового розвитку передбачає комплексний підхід, який охоплює впровадження передових технологій, підвищення цифрових компетенцій персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів і створення нових цифрових продуктів та сервісів. Визначення пріоритетних напрямів удосконалення дозволяє компанії системно інтегрувати технології в усі сфери діяльності, підвищити гнучкість організації та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Таким чином, параграф має на меті окреслити ключові напрями цифрового розвитку Deloitte, оцінити можливості їх впровадження та сформулювати рекомендації щодо стратегічного удосконалення підприємства з використанням сучасних цифрових рішень.

Визначаючи майбутні напрямки та стратегію цифрового розвитку для Deloitte, важливо ґрунтувати планування як на емпіричних даних, так і на передовому досвіді наукових досліджень. Згідно з нещодавнім концептуальним дослідженням, успішні стратегії цифрової трансформації вимагають узгодження між впровадженням технологій, організаційною структурою та стратегічними бізнес-цілями; лише таким чином цифрові ініціативи можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу, а не просто короткострокові вигоди [81].

Для Deloitte це означає, що цифровізація повинна виходити за рамки впровадження ізольованих ІТ-інструментів — компанія повинна вбудувати цифрову трансформацію у свою основну бізнес-модель, управління та ціннісну пропозицію. Наприклад, структура, запропонована Cosa (2024), включає не лише впровадження технологій (хмара, аналітика, автоматизація), але й адаптацію маркетингових, сервісних та організаційних комунікаційних стратегій до цифрового контексту [82]. Ця цілісна модель підтримує розробку нових цифрових послуг, покращення взаємодії з клієнтами та масштабування на різних ринках, що добре відповідає глобальному профілю Deloitte, що охоплює різноманітні послуги.

Крім того, критично важливою є побудова культури, орієнтованої на постійне цифрове навчання та трансформацію. Як зазначається в нещодавніх академічних аналізах, рівень «цифрової зрілості» в межах підприємства, тобто цифрові навички персоналу, готовність до змін та організаційна гнучкість, суттєво впливає на ефективність ініціатив з трансформації та їхній довгостроковий вплив на конкурентоспроможність [83]. Для Deloitte постійні інвестиції в підвищення кваліфікації співробітників, міжфункціональні цифрові команди та механізми цифрового управління будуть ключовими для підтримки зростання та використання технологій для інновацій.

Нарешті, стратегічний цифровий розвиток повинен інтегрувати механізми моніторингу, зворотного зв'язку та ітеративного вдосконалення. За словами власних аналітиків Deloitte, вимірювання віддачі від трансформації вимагає широких показників, окрім фінансових, включаючи результати роботи з клієнтами, операційну стійкість та створення цінності з часом, що дозволяє керівництву визначити, що насправді означає «цінність від цифрової трансформації» для їхнього бізнесу [84].

Таким чином, рекомендовані напрямки цифрової стратегії Deloitte включають:

- 1) всебічну інтеграцію хмарних, аналітичних, автоматизованих та керованих даними послуг в основні напрямки бізнесу;

- 2) розробку нових цифрових сервісних продуктів та пропозицій, адаптованих до потреб ринків, що розвиваються;
- 3) створення та підтримку програм постійного цифрового підвищення кваліфікації персоналу;
- 4) зміцнення організаційних структур і управління для підтримки транскордонних міжсервісних цифрових ініціатив;
- 5) створення надійних систем вимірювання ефективності для цифрових ініціатив, поєднуючи фінансові, операційні та орієнтовані на клієнта KPI.

Ці напрями дозволять Deloitte не лише підтримувати свою лідерську позицію на ринку професійних послуг, але й трансформувати компанію в цифрове зрілле, стратегічно ґрунтовну організацію, здатну швидко адаптуватися до глобальних змін та пропонувати клієнтам нові цінові рішення.

Сценарії стратегії цифрового розвитку Deloitte

На основі аналізу поточних тенденцій та передового досвіду цифрової трансформації Deloitte може реалізувати кілька стратегічних сценаріїв для зміцнення своєї цифрової зрілості та конкурентних позицій:

Сценарій А – Повна цифрова інтеграція основних послуг

Цей сценарій передбачає впровадження передових цифрових інструментів, включаючи штучний інтелект, хмарні обчислення та аналітику даних, у всі основні консалтингові, аудиторські та консультаційні послуги. Така інтеграція підвищує операційну ефективність, підвищує якість та швидкість рішень для клієнтів, а також генерує вимірні фінансові прибутки [81-84].

Сценарій В – Розробка нових цифрових продуктів та послуг

Deloitte може використовувати свій технологічний досвід для створення інноваційних цифрових пропозицій, таких як консалтингові платформи на основі штучного інтелекту, послуги прогнозової аналітики або

блокчейн-рішення для клієнтів. Цей підхід розширює потоки доходів та позиціонує Deloitte як лідера в інноваціях цифрового консалтингу [82].

Сценарій С – Безперервне цифрове підвищення кваліфікації робочої сили

Інвестиції в програми безперервного цифрового навчання забезпечують розвиток навичок співробітників у сфері нових технологій, прийняття рішень на основі даних та цифрової співпраці. Дослідження показують, що цифрова зрілість робочої сили є критичним фактором успішної трансформації та сталої конкурентної переваги [83].

Сценарій D – Структури цифрового управління та вимірювання ефективності

Створення комплексних рамок для моніторингу, вимірювання та ітерації цифрових ініціатив дозволяє Deloitte оцінювати ефективність поза межами фінансових показників. Включення таких ключових показників ефективності, як задоволеність клієнтів, операційна гнучкість та інноваційний потенціал, забезпечує прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [84].

Поєднуючи ці сценарії, Deloitte може побудувати цілісну цифрову стратегію, яка підвищує ефективність, сприяє інноваціям, зміцнює можливості робочої сили та забезпечує стаке зростання на конкурентному світовому ринку.



Рис. 3.1. Схема сценаріїв цифрового розвитку компанії Deloitte

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що стратегічний цифровий розвиток Deloitte має спиратися на комплексний підхід, який поєднує впровадження сучасних технологій, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування ефективної системи цифрового управління. Розглянуті сценарії дозволяють окреслити ключові траєкторії трансформації, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності компанії, розширення спектра цифрових послуг та зміцнення її позицій на глобальному ринку консалтингу. Впровадження цих напрямів сприятиме формуванню цифрово зрілої та гнучкої організації, здатної швидко адаптуватися до технологічних змін і створювати стійку цінність для клієнтів та партнерів.

Висновок до розділу 3

У межах третього розділу було проведено комплексний практичний аналіз діяльності компанії Deloitte з позиції впливу цифрових технологій на її підприємницький розвиток. Вивчення організаційної структури, ключових напрямів діяльності та динаміки цифрових ініціатив показало, що компанія досягла високого рівня цифрової зрілості, що підтверджується стабільним зростанням фінансових показників, розширенням спектра цифрових послуг і впровадженням технологічних рішень у ключові бізнес-процеси.

Проведена оцінка ефективності застосування цифрових технологій засвідчила їхній суттєвий позитивний вплив на операційну результативність, продуктивність персоналу, клієнтський досвід та інноваційну здатність компанії. Порівняльний аналіз на основі статистичних даних підтвердив, що системна цифровізація сприяє оптимізації витрат, підвищенню швидкості реалізації проєктів та покращенню якості наданих послуг.

На основі виявлених тенденцій було сформовано стратегічні напрями цифрового розвитку Deloitte, що включають модернізацію внутрішніх процесів, створення нових цифрових продуктів, підвищення компетентності персоналу та розвиток цифрового управління. Запропоновані сценарії демонструють можливі траєкторії подальшої трансформації компанії та забезпечують основу для формування довгострокової стратегії.

Загалом отримані результати свідчать, що цифрові технології є ключовим драйвером розвитку Deloitte, дозволяючи компанії підтримувати лідерські позиції у глобальному консалтинговому сегменті та формувати стійку конкурентну перевагу в умовах швидкої цифрової трансформації світової економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти використання цифрових технологій у розвитку підприємництва, а також визначити стратегічні напрями цифрового розвитку підприємства на прикладі компанії Deloitte.

У першому розділі було обґрунтовано, що цифрова трансформація є ключовим чинником розвитку сучасного бізнесу, оскільки вона забезпечує оптимізацію процесів, підвищення продуктивності, інноваційність та розширення взаємодії з клієнтами. Дослідження показали, що цифрові технології стають фундаментом конкурентних переваг підприємств у глобальному середовищі, а їх впровадження потребує формування цифрової культури та розвитку компетенцій персоналу.

У другому розділі було систематизовано методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємства, впливу цифрових рішень на бізнес-показники та ефективність трансформації. Окрема увага приділялася аналізу взаємозв'язку між цифровізацією, інноваційністю, адаптивністю та результативністю управління. Акцент зроблено на тому, що сучасні методики дають змогу кількісно оцінити ефект цифрових змін та визначити їх стратегічне значення для підприємства.

У третьому розділі, присвяченому практичному аналізу діяльності компанії Deloitte, встановлено, що підприємство має високий рівень організаційної зрілості та значний потенціал для впровадження сучасних цифрових рішень. Цифровізація у Deloitte позитивно впливає на фінансові результати, операційну ефективність, якість послуг, розвиток персоналу та інноваційну активність. На основі цього було визначено ключові напрями цифрового розвитку компанії: розширення використання аналітики даних та AI, поглиблення автоматизації бізнес-процесів, інвестування у цифрові навички персоналу та розвиток нових цифрових продуктів і сервісів.

Створені сценарії цифрового розвитку підтверджують, що стратегія має бути інтегрованою, гнучкою та орієнтованою на підвищення цінності для клієнтів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку організації. Цифрові технології у цьому контексті виступають не лише технічним інструментом, а комплексним ресурсом трансформації бізнесу, що визначає майбутню траєкторію зростання компанії.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку сучасного підприємства, а ефективне впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності бізнесу. Запропоновані рекомендації та стратегічні напрями цифрового розвитку можуть бути використані підприємствами для формування власних програм цифрової трансформації та вдосконалення системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
2. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(3), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.05.002>
3. Чкан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. (2021). Діджиталізація бізнес-процесів як база забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, № 3 (88), 60–66. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-88-9>
4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. (2020). Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, № 17, 280–290. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
5. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of entrepreneurship: Review and directions for future research. *Research Policy*, 48(8), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
6. Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
7. Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.12.004>
8. Литвиненко М. О., Семенов А. Ю. (2022). Цифрова трансформація підприємств: можливості, виклики та перспективи. *Проблеми економіки*, №2, 45–54. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-45-54>

9. OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
10. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
11. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
12. Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>
13. European Commission. (2020). Shaping Europe’s Digital Future. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2775/72007>
14. Manyika, J., et al. (2016). Digital Globalization: The New Era of Global Flows. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/mgi>
15. Susskind D. A World Without Work: Technology, Automation and How We Should Respond / D. Susskind. — London: Allen Lane, 2020. — 320 p.
16. Parida V., Sjödin D., Reim W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>
17. Cockburn I., Henderson R., Stern S. (2018). The impact of artificial intelligence on innovation. In: *The Economics of Artificial Intelligence*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226613475.003.0011>
18. Marston S., Li Z., Bandyopadhyay S., Zhang J., Ghalsasi A. (2011). Cloud computing — The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
19. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You*. W.W. Norton & Company.

20. Коляда О. В., Зільберман І. Л. (2020). Цифрова трансформація підприємств: виклики та перспективи. Економічний простір, №162, 33–46. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-5>
21. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. L., Spitzer J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
22. Губарева І., Бєлікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства // Економіка та суспільство. — 2024. — № 64.
23. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. V. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights // *MIS Quarterly*. — 2013. — Vol. 37, No. 2. — P. 471–482. — [Electronic resource]. — Available at: <https://ei-journal.in.ua>
24. Рассадникова С. Цифрова трансформація управління підприємством і персоналом: автоматизація та інновації // *Via Economica*. — 2024. — [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <https://journals.rshu.rivne.ua>
25. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах // Економіка та суспільство. — 2024. — № 61.
26. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проєктами. *Економічний аналіз*, 2024, vol. 34, № 2, pp. 453–464.
27. González-Varona J. M., López-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14 (1), 2021, pp. 15–24.
28. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. [unpublished / working paper], 2023.

29. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2024. № 286. С. 45–50.

30. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут», 2023.

31. Шерстюк Р., Козловський А., Летун О. Методичні підходи до оцінювання діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації менеджменту // Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. № 2 (31). С. 52–63.

32. Маковоз О., Лисенко С. Моделі оцінки ефективності цифрової трансформації логістичних процесів у сфері електронної комерції // матеріали X Міжнародної наук.-практ. конф. «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку», Київ: КНЕУ, 2025. С. 359–361.

33. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. 2023.

34. Jia Xu, Humza Naseer, Sean Maynard, Justin Fillipou. Leveraging Data and Analytics for Digital Business Transformation through DataOps: An Information Processing Perspective. 2022.

35. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств // Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут». – 2023. – № 3. – С. 21–30. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298437>

36. Ажажа М., Аскольдов В., Афонов Р., Белоконь К., Вагін А., Венгер О., Воронкова В., Глущевський В., Голомб В., Долінський Л. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика. Колективна монографія. Київ: Liha-Pres, 2023. – 312 с. – [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/be74258c-c713-4c77-8f3b-8f94bdf3f88b>

37. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. та ін. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації. Колективна монографія. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2024. – 278 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46505>

38. Систематизація та вдосконалення методів управління цифровою трансформацією підприємств. Дисертаційне дослідження, 2024. – 198 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/0fa0e610-cfba-407e-ae40-763648bd5e00>

39. Мельник С.І., Штангрет І.А. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти. Монографія. Львів: Растр-7, 2025. – 260 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8735>

40. Matt, M., Zumstein, D., Weiss, M. та ін. Digital Business Leadership: Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management. Springer, 2018.

41. Hess T. Managing the Digital Transformation: A Guide to Successful Organizational Change. Springer, 2022.

42. Gonzalez-Varona J. M., López-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. Journal / preprint, 2024.

43. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. Preprint, 2023.

44. Мазоренко О., Герман Я. Рекомендації щодо розробки стратегічного фреймворку для управління цифровою трансформацією з урахуванням кібербезпеки на виробничих підприємствах. Економіка та суспільство, 2025, № 77, С. 60–75.

45. Aras A., Yılmaz K. Ö. Digital Maturity Models: A Holistic Framework for Digital Transformation // Handbook of Research on Digitalization Solutions for Social and Economic Needs. — IGI Global, 2023. — P. 119–139.

46. Quenum G. G. Y., Vallée S., Ertz M. The Digital Maturity of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Saguenay-Lac-Saint-Jean Region // Machines. — 2025. — Vol. 13, No. 9, Article 835. — DOI: 10.3390/machines13090835. — [Electronic resource]. — Available at: <https://www.mdpi.com/2075-1702/13/9/835>

47. Савчук С. В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. — 2020. — Вип. 2 (21). — С. 78–85. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/299>

48. Tubis A. A. Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions // Sustainability. — 2023. — Vol. 15, № 20, Article 15122. — DOI: 10.3390/su152015122. — [Електрон. ресурс]. — Доступно за: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/20/15122>

49. Pham M. Hoàng, Pham T. H. Comprehensive Review of Digital Maturity Model and Proposal for a Continuous Digital Transformation Process with Digital Maturity Model Integration // Sistemas & Gestão. — 2022. — Vol. 17, No. 1. — Article 1789. — DOI: 10.20985/1980-5160.2022.v17n1.1789. — [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/360743115_Comprehensive_review_of_Digital_Maturity_Model_and_Proposal_for_a_Continuous_digital_transformation_process_with_Digital_Maturity_Model_integration

50. Hoang Pham M., Pham T. H. Comprehensive Review of Digital Maturity Model and Proposal for a Continuous Digital Transformation Process with Digital Maturity Model Integration [Electronic resource]. — 2022. — Sistemas & Gestão, Vol. 17, Issue 1, Article 1789. — DOI: 10.20985/1980-5160.2022.v17n1.1789. — Available at:

https://www.researchgate.net/publication/360743115_Comprehensive_review_of_Digital_Maturity_Model_and_Proposal_for_a_Continuous_digital_transformation_process_with_Digital_Maturity_Model_integration

51. Пелех У., Тенюх З. Вплив цифровізації на облік та звітність підприємства: переваги, виклики та стратегії впровадження // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. — 2024. — № 2 (328). — С. 419–424. — DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-62. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/herald/article/view/137>

52. Кришталь Г. О., Згалат-Лозинська Л. О., Денисюк О. В. та ін. Вплив Індустрії 4.0 на цифрову трансформацію виробничих підприємств в Україні // Науковий вісник НГУ. 2023, № 2.

53. Wang Y., Sun L. The Impact of Digital Transformation on Firm Performance: An Empirical Study Based on Business Administration Perspective // Applied Mathematics and Nonlinear Sciences. — 2025. — Vol. 10, No. 1. — P. 1–15. — DOI: 10.2478/amns-2025-0518. — [Electronic resource]. — Available at: <https://amns.sciendo.com/article/10.2478/amns-2025-0518>

54. Henriette E., Feki M., Boughzala I. The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review // MCIS 2015 Proceedings. — 2015. — Paper No. 10. — [Electronic resource]. — Available at: <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>

55. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 2021, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

56. Raimo N., de Bellis F., Zito M., Vitolla F. Digital transformation and firm performance: The moderating role of digital maturity. Journal of Business Research, 2023, 153, 178–189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.10.004>

57. Кришталь Г. О., Згалат-Лозинська Л. О., Денисюк О. В. та ін. Вплив Індустрії 4.0 на цифрову трансформацію виробничих підприємств в Україні // Науковий вісник НГУ. 2023, № 2.

<https://www.nvngu.in.ua/index.php/uk/golovna/1894-ukrcat/arkhiv-zhurnalu/2023/zmist-2-2023/6576-149>

58. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства // Економіка та суспільство. — 2024. — № 64. — С. 46–? (див. PDF). — DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-46. — [Електрон. ресурс]. — Доступно за:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268>

59. Семенюк С.С. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації // Підприємництво та інновації. — 2025. — № (819). — [Electronic resource]. — Available at: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/819>

60. Рассадникова С. «Цифрова трансформація управління підприємством і персоналом: автоматизація та інновації». Via Economica, 2024.

61. González-Varona J. M., López-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. Journal of Industrial Engineering and Management, 14 (1), 2021, pp. 15–24.

62. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. [unpublished / working paper], 2023.

63. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2024.

64. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут», 2023.

65. Шерстюк Р., Козловський А., Летун О. Методичні підходи до оцінювання діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації

менеджменту // Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. № 2 (31). С. 52–63.

66. Маковоз О., Лисенко С. Моделі оцінки ефективності цифрової трансформації логістичних процесів у сфері електронної комерції // матеріали X Міжнародної наук.-практ. конф. «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку», Київ: КНЕУ, 2025. С. 359–361.

67. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach [Electronic resource] // arXiv preprint arXiv:2307.11895. — 2023. — 13 p. — DOI: 10.48550/arXiv.2307.11895. — Available at: <https://arxiv.org/abs/2307.11895>

68. Xu J., Naseer H., Maynard S., Fillipou J. Leveraging Data and Analytics for Digital Business Transformation through DataOps: An Information Processing Perspective [Electronic resource] // arXiv preprint arXiv:2201.09617. — 2022. — 25 p. — DOI: 10.48550/arXiv.2201.09617. — Available at: <https://arxiv.org/abs/2201.09617>

69. Deloitte. Who We Are — About Deloitte. Deloitte Global. 2025. (Accessed 29 Nov 2025).

70. Deloitte. Deloitte hits US\$ 70.5B global revenue in FY2025 and employs over 470,000 people worldwide. TheFinanceStory, 2025. (accessed 29 Nov 2025).

71. Zhang P., Wang Y. Digital transformation: A systematic review and bibliometric analysis from the corporate finance perspective // arXiv preprint, 2024.

72. Deloitte. Deloitte reports FY2025 revenue [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.deloitte.com/cbc/en/about/press-room/global-revenue-announcement.html>

73. Statista. Number of employees at Deloitte worldwide 2006–2024 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/269014/number-of-employees-at-deloitte-worldwide/>

74. Deloitte. About Deloitte — Global network of member firms providing professional services across audit, consulting, tax, risk, and transformation [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/story/about-deloitte-ukraine.html>

75. Deloitte. Deloitte ranked No. 1 consulting service provider worldwide by revenue in Gartner Market Share report 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-ranked-no-1-consulting-service-provider-worldwide-by-revenue-in-gartner-market-share-report-for-eighth-consecutive-year-302491316.html>

76. Deloitte. Learning & Development investment and training programs report FY2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/global-revenue-announcement.html>

77. Peng Yifeng, Gao Chen. New intelligent empowerment for digital transformation [Electronic resource]. — arXiv:2406.18440, 2024. — URL: <https://arxiv.org/abs/2406.18440>

78. Ciampi F., Faraoni M., Ballerini J., Meli F. The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives [Електронний ресурс] / F. Ciampi, M. Faraoni, J. Ballerini, F. Meli. — arXiv:2112.11822, 2021. — Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2112.11822>

79. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). Вчені записки Університету «КРОК», 2024. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>

80. Statistic. Revenue of Deloitte worldwide 2006-2024 [Електронний ресурс]. — Scribd. — URL: <https://scribd.com/document/844777917/statistic-id269013-revenue-of-deloitte-worldwide-2006-2024>

81. Parkhuts, Y. D., & Ohdanska, O. D. Business digital transformation: Strategy adaptation, communication and future agenda / Бізнес-цифрова

трансформація: адаптація стратегії, комунікація та майбутня програма розвитку. Журнал, 2025.

82. Cosa, A. Innovative marketing management strategies: adapting to the digital transformation era. 2025. Journal of Digital Business, Jul 2025.

83. Рябець, Н. В. Цифрова зрілість компанії як компонента лідерства в міжнародному бізнесі: моделі оцінки, проблеми та потенційні шляхи підвищення. Review of Transport Economics and Management, 2024.

84. Deloitte. Digital transformation – investing for future value. Deloitte Insights; 2025.