

УДК [330.47.021.8:004] (477) DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4604>  
JEL C43; C45; M13

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Світлана Урба<sup>1</sup>, Оксана Сенишин<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

e-mail: [svitlana.urba@lnu.edu.ua](mailto:svitlana.urba@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1778-8845>

<sup>2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

e-mail: [oksana.senyshyn@lnu.edu.ua](mailto:oksana.senyshyn@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>

**Анотація.** У науковій статті досліджено сучасні тенденції розвитку цифрової трансформації бізнесу та наведено практичні рекомендації щодо розроблення алгоритму використання цифрових технологій в практиці вітчизняного бізнесу. Авторами зазначено, що за результатами опитування компанії Gemius, яка вперше в Україні провела експертне дослідження щодо визначення індексу цифрової трансформації, пріоритетними інвестиціями у розвиток цифрових технологій в бізнесі є: взаємодія зі споживачами (CRM, електронна комерція, автоматизація маркетингу); аналіз даних; управління взаємодією зі співробітниками (базові HR-процеси, управління талантами, цифрове робоче місце). При цьому автором досліджено три основні етапи цифрової трансформації бізнесу. Перший етап стосується дослідження і управління клієнтським досвідом шляхом покращення розуміння потреб клієнтів за допомогою бізнес-аналітики, використання інтелектуального маркетингу в режимі реального часу і цифровізації відносин з клієнтами. На другий етап припадає перетворення операційних процесів. Третій – полягає у масштабній трансформації бізнес-моделі всіх підрозділів компанії, а також в трансформації бізнес-моделей компаній-партнерів. Завдяки співпраці із аналогічними цифровими організаціями стає можливим створення нових систем виробництва і розповсюдження продуктів. Авторами доведено, що найважливішими факторами успішного впровадження цифрових технологій для розвитку бізнесу повинні бути: усвідомлення керівництвом компанії необхідності проведення організаційних змін в управлінні бізнесом, формування нової бізнес-моделі, які повинні бути адаптованими цифровій трансформації; гармонізація та синхронізація процесів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та удосконалення менеджменту в компанії; відповідний рівень професіоналізму управлінського штату компанії тощо.

**Ключові слова:** бізнес, бізнес-процеси, бізнес-модель, цифрова фірма, цифрова трансформація.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобальних викликів і загроз особливої актуальності набувають питання переосмислення існуючих підходів ведення бізнесу, заснованого на нових технологічних рішеннях, зміни внутрішніх бізнес-процесів, формування конкурентних переваг та використання засобів оперативного реагування на запити споживачів. Важливими засобами, які забезпечують процеси накопичення, обміну, використання інформації та знань, є цифрові технології. Сьогодні їхнє призначення – створити можливості для трансформаційних процесів розвитку бізнесу, заснованого на новій бізнес-моделі підприємницьких структур та цифровій економіці.

Цифрова трансформація є характерною як для економіки в цілому, так і для окремих секторів бізнесу. В Україні процес цифрової трансформації бізнесу знаходиться на початкових етапах свого розвитку, тому дослідження нових можливостей та перспектив впровадження й використання цифрових технологій в бізнесі сьогодні є актуальним і своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки дослідження питань цифрової трансформації бізнесу набули широкого поширення в наукових працях провідних іноземних і вітчизняних учених. Цифрову трансформацію розглядають у своїх працях такі науковці, як Я.І. Яненко, О.В. Данніков, О.А. Бурбело, В.Ю. Биков, Т. Мезенбург, Д. Тапскотт, К. Шваб та інші; проблеми цифрової трансформації бізнесу досліджують Ю.О. Нікітін, В.А. Верба, А.М. Колот, П. Крей, А. МакАфі, А. Ману, Д. Ніл. Разом із тим, враховуючи численні дослідження науковців у розвитку практики цифрової трансформації бізнесу, обґрунтування нових можливостей, які створюватимуть цифрові технології для підприємницьких структур в умовах розвитку цифрового простору залишаються актуальними і потребують подальшого аналізу.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей сучасних тенденцій розвитку цифрової трансформації бізнесу та практичних рекомендацій щодо розроблення алгоритму використання цифрових технологій в практиці вітчизняного бізнесу.

**Методи дослідження.** У науковій статті використано такі методи дослідження: зокрема, при аналізі етимології понять “цифрова трансформація”, “цифровізація”, авторами використано метод порівняння та зіставлення альтернативних термінологічних характеристик; метод аналітики – використано при аналізі статистичних даних, що характеризують використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах в Україні; методика узагальнення застосована при розробленні алгоритму використання цифрових технологій в практиці вітчизняного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація виступає одним із пріоритетних напрямів розвитку бізнесу, оскільки зумовлена формуванням інформаційного суспільства.

Термін «цифрова трансформація» розглядається як незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом. З позиції бізнесу цифрову трансформацію деякі вчені розділяють на такі три напрями, як: взаємодія з клієнтами, оптимізація операційних процесів і зміна бізнес-моделі [8].

Результати проведеного наукового дослідження цифрової трансформації, вказують на багатоаспектність цієї категорії. Різноманіття тлумачень, запропоноване науковцями, дає змогу виділити такі характеристики цифрової трансформації бізнесу:

- зміни в масштабах компанії, що сприяють розвитку нової бізнес-моделі [9; 10];
- процес створення підприємством цінності для своїх клієнтів [13];

- процес впровадження нової бізнес-моделі з метою створення та отримання цінності компанії [10];
- взаємозв'язок бізнес-моделі зі стратегічними змінами, зумовленими впровадженням цифрових технологій [12].

Зазначимо, що основним засобом цифрової трансформації є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), необхідність використання яких викликана новими формами господарської діяльності, формуванням нових бізнес-моделей підприємницькими структурами, залученням інноваційних джерел отримання доходу, впровадженням нових підходів до обслуговування споживачів, а також перепрофілюванням сфер діяльності з використанням цифрових платформ тощо.

В цьому контексті поділяємо думку Bloomberg J., який як більш широкий термін, цифрову трансформацію відносить саме до стратегічної трансформації бізнесу, орієнтованої на споживачів, яка вимагає наскрізних організаційних змін, а також впровадження цифрових технологій [7]. Провідний аналітик ІТ-індустрії зазначає, що цифрова трансформація передбачає концентрації значних зусиль підприємств на організаційні зміни з метою їх перетворення в основну компетенцію. При такому підході підприємство стає повністю керованим споживачами.

Важливим комплексним показником, який характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у різних країнах світу, у тому числі і в Україні, є Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index, NRI). Спочатку цей показник розраховувався як одна із спроб розуміння реальності цифрових технологій та інформування усіх керівників бізнесу щодо факторів, які повинні враховуватися для більш повного використання ІКТ у своїх економічних стратегіях. За своїм змістовим наповненням NRI відображає інноваційно-технологічний потенціал країн світу, а також потенційні можливості розвитку у сфері цифрових технологій для кожної з них.

Основними складовими Індексу мережевої готовності є 4 фактори, кожен з яких включає три підфактори, а саме [14]:

1. Доступ до технологій та інтернет-інфраструктури – характеризує наявність цифрових інфраструктур, їх якість та орієнтованість на нові інформаційно-комунікаційні технології.

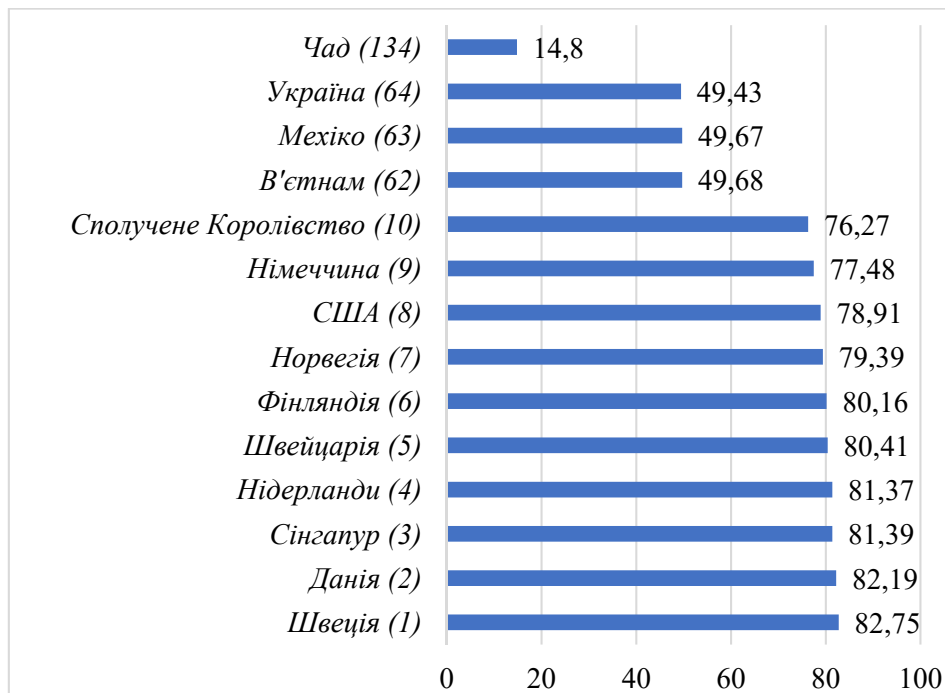
2. Використання технологій громадянами, бізнесом та державою – враховується з метою підвищення рівня продуктивності, досягнення певних соціальних та комерційних цілей. Крім цього, визначається рівень використання цифрових технологій державою та бізнесом для максимізації своєї ефективності.

3. Регулювання та управління сферою технологій – передбачає оцінювання державної спроможності у правовому регулюванні та підвищенні рівня довіри при використанні цифрових технологій.

4. Вплив технологій на економіку та якість життя – визначає вплив цифрових технологій на якість життя громадян, ведення бізнесу, а також на досягнення Цілей сталого розвитку.

У 2020 році Індекс мережевої готовності охоплював оцінку економіки 134 країн світу, які формують близько 98 % світового ВВП. Першу сходинку за розрахунками NRI займає Швеція із значенням 82,75 (рис. 1). Варто відзначити позитивні зміни для Данії, рейтинг якої зріс з шостої позиції до другої за Індексом у 2020 році. У загальному рейтингу піднялись також такі країни, як Сінгапур з показником 81,39 та Нідерланди (81,37), відповідно на третю та четверту позиції. Іншими країнами, які формують першу десятку в рейтингу NRI, є Фінляндія (6-а позиція), Норвегія (7-а позиція), США (8-а позиція), а також Німеччина та Сполучене Королівство (9-а та 10-

а позиції відповідно). Значення показників Індексу для цих країн підтверджують їх високий рівень готовності до мережі.



**Рис. 1.** Індекс мережевої готовності окремих країн світу й України у 2020 році

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

За Індексом мережевої готовності Україна у 2020 році зайняла 64 позицію із значенням 49,43, рейтинг якої зріс на 3 пункти порівняно з попереднім роком [15]. Отриманий результат свідчить про необхідність формування багатовекторного підходу для покращення готовності до мережі. Разом з тим, підтверджує, що на рівні національної економіки важливим є впровадження комплексних заходів, які б сприяли зростанню усіх розглянутих факторів – впливу технологій на економіку та якість життя (79 місце), використання технологій громадянами, бізнесом та державою (65 місце), доступу до технологій та Інтернет-інфраструктури (62 місце).

За дослідженнями науковців, цифрова трансформація бізнесу характеризується рівнем залежності від реагування на цифровізацію економіки, адаптованістю до швидких змін у суспільстві, а також оперативністю прийняття управлінських рішень [6, с. 44-45]. В цьому контексті виділяють три основні етапи цифрової трансформації бізнесу:

Перший етап передбачає проведення фундаментального дослідження та управління клієнтським досвідом, використовуючи бізнес-аналітику, інтелектуальний маркетинг в режимі реального часу та цифровізацію відносин зі споживачами. Це дозволить детальніше вивчити потреби клієнтів та задовольнити їх основні цінності.

На другому етапі здійснюється масштабне перетворення операційних процесів бізнесу, які базуються на поглиблених знаннях про клієнтів, продукти, послуги тощо.

Насамперед проводиться автоматизація виробництва, використання новітніх технологій при прийнятті ефективних управлінських та бізнес-рішень для підвищення ефективності компанії, створення віртуальної інфраструктури для можливості віддаленої роботи співробітників.

Третій етап полягає у кардинальній трансформації бізнес-моделі всіх підрозділів компанії, а також бізнес-моделей компаній-партнерів. Саме на цьому етапі співпраця із аналогічними бізнес-структурами, які використовують цифрові технології, забезпечує умови для створення нових систем виробництва, просування та збуту продуктів.

Важливим критерієм успішності цифрової трансформації в сучасних бізнес-структурах виступає рівень їх цифрової зрілості [15]. Під цифровою зрілістю розуміють інтеграцію операцій бізнес-структури та людського капіталу в цифрові процеси. В цілому зазначений критерій дає змогу визначити загальні цифрові можливості бізнесу. Йдеться, насамперед, про наявність цифрових інструментів та IT-інфраструктури, а також таких важливих факторів, що здійснюють вплив на ці можливості. Основними із них є рівень кваліфікації працівників, інтеграція цифрового робочого місця та наявність програмного забезпечення, яке використовується для формування та управління бізнес-процесами.

При цьому виділяють ряд чинників, які визначають рівень цифрової зрілості [1, с. 8]:

- наявність взаємовідносин зі споживачами, які розглядають компанію як свого цифрового партнера;
- цифрові стратегії, впровадження яких забезпечує бізнесу нові конкурентні переваги;
- використання в бізнес-процесах цифрових технологій;
- сформована організаційна культура.

Українськими науковцями розроблений Індекс цифровізації підприємств, який дає змогу оцінити реальний рівень впровадження цифрових технологій і компетенцій на підприємствах [4]. Разом з цим, цей показник допомагає визначити загальні тенденції в сфері диджиталізації. Індекс цифровізації підприємств (*IDI – Digitization index*) розраховується як середньозважена сума трьох субіндексів, а саме: субіндекс «Розвиток інфраструктури» (відображає ступінь розвитку інфраструктури, наявність доступу в інтернет і якості доступу в інтернет); субіндекс «Онлайн-витрати» (включає витрати на онлайн-роздріб і рекламу онлайн); субіндекс «Активність користувачів» (розраховується як середньозважене значення субіндексів нижчого рівня: активність компаній, активність споживачів і активність державних установ). Усі зазначені субіндекси формуються з середньозважених значень декількох параметрів, що лежать в їх основі.

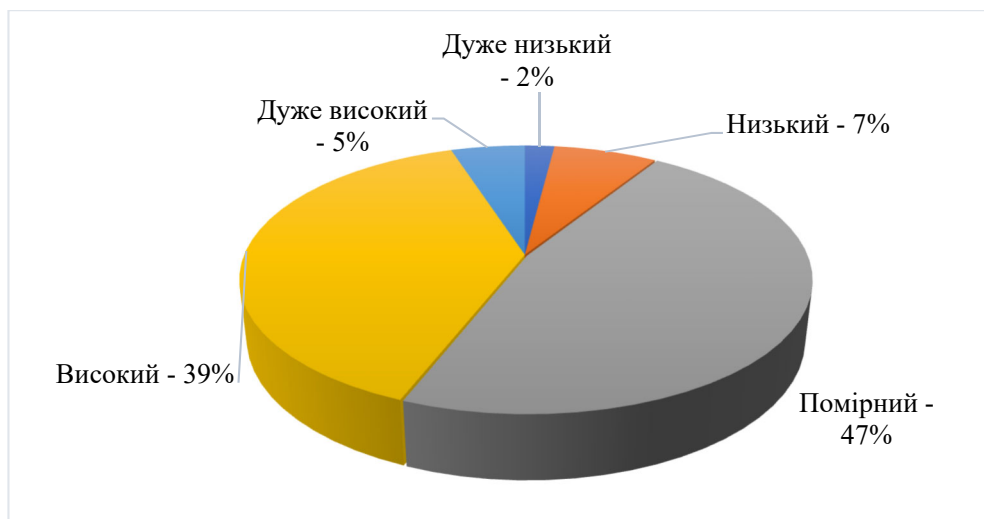
З метою дослідження поточного стану цифрової трансформації на вітчизняних підприємствах Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) вперше у партнерстві з компаніями Huawei Ukraine та SAP Ukraine провела експертне дослідження «Індекс цифрової трансформації» [5].

Інтегральний показник Індeksu включає п'ять компонентів, а саме:

- 1) загальний рівень цифрової трансформації компанії;
- 2) загальний рівень цифрової трансформації галузей;
- 3) загальний рівень розвитку цифрової інфраструктури;
- 4) загальний рівень цифрової інклюзії;
- 5) обсяг та якість державних електронних послуг.

В опитуванні брали участь 150 директорів компаній ЄБА. Інтегральний показник Індeksu дорівнює 2,81 балів з 5 можливих. Зазначимо, що найвищу оцінку серед скла-

дових Індексу цифрової трансформації отримав загальний рівень цифрової трансформації компаній. У процесі опитування розподілилися думки респондентів щодо рівня розвитку їхнього бізнесу (рис. 2).



**Рис. 2. Оцінка загального рівня цифрової трансформації компаній**

*Джерело: побудовано авторами на основі [5]*

Так, 47% директорів підприємств оцінили рівень цифрового розвитку свого бізнесу як помірний, 39% вважають, що він є високим, і ще 5% – дуже високим. Лише 9% респондентів вважають, що рівень цифрової трансформації їхніх компаній є низьким. Водночас, 89% опитаних вказали, що основні цілі цифрової трансформації є визначені у корпоративній стратегії їхньої компанії.

За результатами опитування, пріоритетними інвестиціями у розвиток цифрових технологій в бізнесі є: взаємодія зі споживачами (CRM, електронна комерція, автоматизація маркетингу); аналіз даних; управління взаємодією зі співробітниками (базові HR-процеси, управління талантами, цифрове робоче місце).

Враховуючи складність та багатоступовість впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління бізнесом, виділяємо найважливіші, зокрема, використання мережі Інтернет; комп'ютерні технології; глобальні соціальні мережі; хмарні обчислення та Internet-сенсори.

Важливою умовою успішного функціонування та стратегічного розвитку бізнесу є доступ до мережі Інтернет. Дані рисунка 3 показуються, що у період 2018-2019 рр. спостерігається зменшення частки підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет (на 1,6%) та мали власний веб-сайт (0,4%), проте зросла частка підприємств, які купували послуги хмарних обчислень (0,5%). У 2020 році розрахунок зазначених показників не здійснювався згідно з оновленою статистичною методологією, яка враховує вимоги Регламенту Комісії щодо використання ІКТ та електронної комерції.

Не менш важливими цифровими технологіями, використання яких допомагає докорінно змінити управлінські підходи в практиці ведення бізнесу, є електронна торгівля, аналіз «великих даних» та 3D-друк. Так, у 2020 році лише 4,9% вітчизняних підприємств

здійснювали електронну торгівлю, 12,7 % проводили аналіз «великих даних», отриманих зі смарт-пристроїв або датчиків, 2,3 % компаній здійснювали 3D-друк [3].

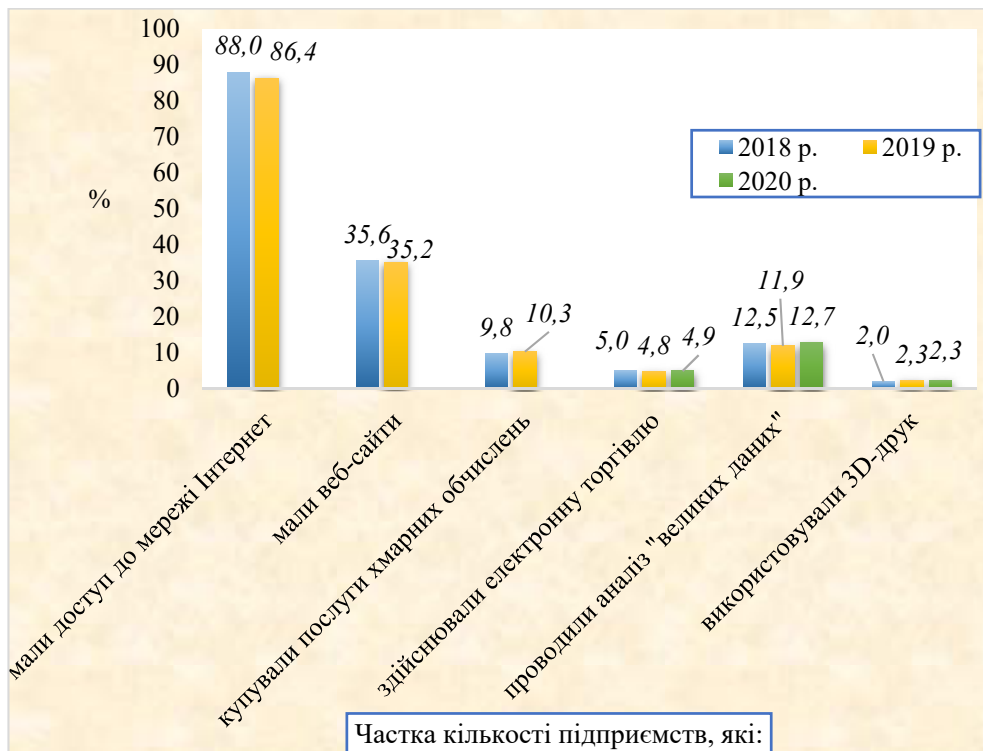


Рис. 3. Динаміка використання ІКТ підприємствами України у 2018-2020 рр., у % до загальної кількості підприємств

Джерело: побудовано авторами на основі [2;3]

Окремі показники щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах є різними залежно від видів економічної та господарської діяльності (табл. 1).

Як показують дані таблиці 1, у 2018-2019 рр. в основному підприємства всіх галузей економічної діяльності мали високий рівень доступу до мережі Інтернет. Значна частка підприємств, які мали власний веб-сайт, припадає на інформаційно-телекомунікаційну сферу – 57,1 % у 2019 році. Серед підприємств, які у своїй діяльності купували послуги хмарних обчислень, найбільшу частку (17,5 %) займають також підприємства інформаційно-телекомунікаційної сфери.

Відповідно до статистичних даних частка підприємств з доступом до мережі Інтернет, які використовували веб-сайт, у 2019 році складала 35,2 % (рис. 4). При цьому основними функціональними можливостями використання веб-сайтів підприємствами у їх професійній діяльності були електронне посилання на профілі підприємства в соціальних медіа (16,5 % підприємств), замовлення або бронювання в режимі онлайн (10,2 %), формування персоналізованого контенту веб-сайту для постійних клієнтів (9,2 %) та відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень (9,0 %) [2].

Таблиця 1

**Використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах за видами економічної діяльності, % до загальної кількості підприємств**

Напрями господарської діяльності	Частка кількості підприємств, які					
	мали доступ до мережі Інтернет		мали веб-сайт		купували послуги хмарних обчислень	
	2018р.	2019р.	2018р.	2019р.	2018р.	2019р.
Переробна промисловість	90,0	89,5	43,7	43,2	9,3	10,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	93,2	92,3	42,2	43,0	9,7	11,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	93,8	92,4	22,8	25,0	7,1	8,8
Будівництво	87,9	83,9	25,1	24,0	8,9	8,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	88,1	86,1	37,7	37,6	11,3	11,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	87,8	87,9	22,4	22,1	7,5	8,1
Тимчасове розміщення й організація харчування	81,4	77,2	37,2	36,8	8,3	9,5
Інформація та телекомунікації	90,0	89,2	57,4	57,1	15,4	17,5
Операції з нерухомим майном	87,8	86,3	23,4	24,5	6,8	6,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	88,4	87,2	44,6	43,6	13,1	13,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	80,4	78,4	23,6	22,9	8,6	8,3
Надання інших видів послуг	94,1	86,6	58,8	59,7	19,1	11,9
Усього	88,0	86,4	35,6	35,2	9,8	10,3

Джерело: складено авторами на основі [2]

**Рис. 4. Аналіз використання функціональних можливостей веб-сайту підприємствами України у 2019 році, у % до загальної кількості підприємств**

Джерело: побудовано авторами на основі [2]



Надзвичайно важливе місце в системі цифрової трансформації бізнесу займає електронна торгівля. Так, у 2020 році 2494 підприємств здійснювали електронну торгівлю, а їх частка дорівнювала 4,9 % в загальній кількості підприємств України. В цілому за аналізований період спостерігається їх незначне зростання – лише на 0,7 %. Результати аналізу показують, що серед підприємств, які використовували електронну торгівлю, найбільшу питому вагу мали підприємства оптової та роздрібною торгівлі (26,5 %) а також переробної промисловості (27,4 %) (рис. 5). Недостатньо активними в електронній комерції України є підприємства сфери водопостачання (0,7 %) та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (0,6 %).

Особливості використання електронної торгівлі на підприємствах пояснюються цілим рядом переваг, які отримує бізнес. Основними із них є те, що електронна торгівля немає територіальних обмежень; операції купівлі-продажу скорочують час взаємодії суб'єктів торговельних операцій; така торгівля забезпечує оперативність обміну інформацією між підприємствами та споживачами, а також доступність до спеціалізованих товарів і послуг.

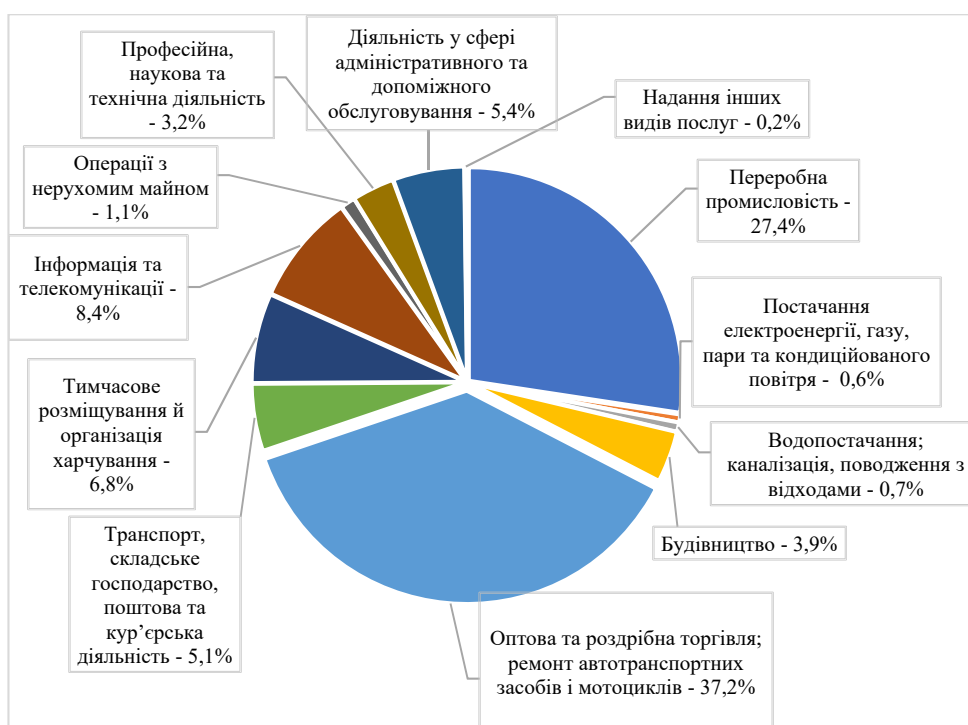


Рис. 5. Структура підприємств України, які здійснювали електронну торгівлю у 2020 році, за видами економічної діяльності

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Зазначимо, що цифрова трансформація вітчизняного бізнесу характеризується дещо сповільненим темпом порівняно із західними компаніями. Разом з тим, результати світового дослідження Riverbed Digital Performance, яке було присвячене основним викликам для компаній на шляху цифрової трансформації, показали, що

95 % із 1000 опитаних респондентів заявили про неспроможність впровадження цифрових технологій у внутрішні бізнес-процеси компанії. Основними причинами такої неготовності були обмеженість бюджету, застаріла мережева інфраструктура, непрозорість роботи в мережі, низький рівень кваліфікаційної підготовки персоналу для використання цифрових технологій та недостатня зацікавленість менеджменту компаній в проведенні цифрових трансформацій [11].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження цифрової трансформації показують, що найважливішими факторами успішного впровадження цифрових технологій для розвитку бізнесу повинні бути:

- усвідомлення керівництвом компанії необхідності забезпечення організаційних змін в управлінні бізнесом, формування нової бізнес-моделі, які повинні бути адаптованими цифровій трансформації;
- гармонізація та синхронізація процесів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та удосконалення менеджменту в компанії;
- відповідний рівень професіоналізму управлінського штату компанії.

Враховуючи глобальні тенденції розвитку сучасного бізнесу, зумовлені пандемією, обов'язковою умовою для кожної компанії в довгостроковій перспективі стане впровадження цифрових технологій у традиційний алгоритм її діяльності. Використання цифрового стратегування в управлінні сучасним бізнесом компанії потребує цифрової трансформації її бізнес-моделі, тобто перехід на такі бізнес-процеси, за яких компанія повинна бути зорієнтована на створення цінності для споживача та отримання від цього прибутку.

Швидкий та безперервний розвиток цифрових технологій формує нові вимоги до навичок, якими необхідно володіти для більшої кількості існуючих вакансій, створення абсолютно нових типів ролей, що характеризують зміну та чітке розмежування функцій в бізнесі. При цьому одним із ключових завдань стратегічних менеджерів є формування цифрової компетентності працівників бізнес-структур як базової компетенції для кожного фахівця та професіонала.

В цьому контексті використання цифрових технологій стане основною конкурентною перевагою, оскільки забезпечуватиме розробку інноваційних продуктів та послуг, зниженню витрат, зростанню прибутковості, вдосконаленню процесу управління взаємовідносинами з клієнтами, підвищенню ефективності бізнесу тощо.

1. Боденчук Л.Б., Ліганенко І.В. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 1(7). С. 4-13.
2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, аналіз «великих даних», фахівці та навички у сфері ІКТ, використання 3D друку. <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2021).
3. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, послуг хмарних обчислень, робототехніки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2021).
4. Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56-61.
5. Індекс цифрової трансформації від ЕВА – дослідження стану цифрової трансформації на підприємствах. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovoi-transformacii-vid-eba-doslidzenna-stanu-cifrovoi-transformacii-na-pidприємствah> (дата звернення: 02.10.2021).

6. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васюків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
7. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. 29.04.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c> (accessed 8 October 2021)
8. Digital Economy. URL: <https://www.bea.gov/data/special-topics/digital-economy> (accessed 10 October 2021).
9. Lansiti M., Lakhani K.R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*. 2014. № 92(11). pp. 90-99.
10. Pagni M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*. № 67. P. 185-192.
11. Riverbed Technology: 95 % компаній не готові до цифрової трансформації. URL: [https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase\\_id=81091](https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091) (accessed 08 October 2021).
12. Sebastian I.M., Ross J.W., Beath C., Mocker M., Moloney K.G., Fonstad N.O. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. № 16(3). pp. 197-213.
13. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2-3). pp. 172-194.
14. The Network Readiness Index 2020 – Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy. URL: [https://networkreadinessindex.org/2020/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8\\_28-11-2020.pdf](https://networkreadinessindex.org/2020/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf) (accessed 21 November 2021).
15. What comes after digital maturity?». URL: [https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity\\_](https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity_) (accessed 10 October 2021).

#### References

1. Bodenchuk, L.B., Lihanenko, I.V. (2021) Maliy i serednii biznes ta tsyfrovi platformy: mozhlyvosti ta zahrozy. [Small and medium business and digital platforms: opportunities and threats]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. No. 1(7). pp. 4-13.
2. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh Ukrainy u 2018-2019 rr. [Use of information and communication technologies at the enterprises of Ukraine in 2018-2019]. (Derzhavna sluzhba statystyky, 2020). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10 November 2021).
3. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh Ukrainy. [Use of information and communication technologies at the enterprises of Ukraine]. *Statistical bulletin*. Retrieved from [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publinform\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publinform_u.htm) (accessed 22 November 2021).
4. Voskoboieva, O.V., Romashchenko, O.S. (2018) Indeks tsyfrovizatsii yak osnovnyi faktor rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii. [Digitization index as a major factor in the development of digital technologies.]. *Economy. Management. Business*. No. 4 (26). pp. 56-61.
5. Indeks tsyfrovoi transformatsii vid EBA – doslidzhennia stanu tsyfrovoi transformatsii na pidpriemstvakh. [Digital Transformation Index from EBA – a study of the state of digital transformation in enterprises.]. Retrieved from <https://business.dia.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovoi-transformacii-vid-eba-doslidzenna-stanu-cifrovoi-transformacii-na-pidpriemstvakh> (accessed 22 November 2021).
6. Shevchuk, I.B., Starukh, A.I., Vaskiv, O.M. ta in. (2020) Informatsiini tekhnolohii v biznesi. [Information technology in business]. Lviv: Vydavnytstvo NNVK «АТБ». [in Ukraine].

7. Bloomberg, J. (2018) Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. 29.04.2018. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c> (accessed 12 October 2021).
8. Digital Economy. Retrieved from <https://www.bea.gov/data/special-topics/digital-economy> (accessed 10 October 2021).
9. Lansiti, M., Lakhani, K.R. (2014) Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*. No. 92(11). pp. 90-99.
10. Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*. No. 67. pp. 185-192.
11. Riverbed Technology: 95 % kompanii ne hotovi do tsyfrovoi transformatsii. [95% of companies are not ready for digital transformation]. Retrieved from [https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&phrase\\_id=81091](https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&phrase_id=81091) (accessed 08 October 2021).
12. Sebastian, I.M., Ross, J.W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K.G., Fonstad, N.O. (2017) How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*. No. 16(3). pp. 197-213.
13. Teece, D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. No. 43(2-3). pp. 172-194.
14. The Network Readiness Index 2020 – Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy. Retrieved from [https://networkreadinessindex.org/2020/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8\\_28-11-2020.pdf](https://networkreadinessindex.org/2020/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf) (accessed 21 November 2021).
15. What comes after digital maturity? Retrieved from [https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity\\_](https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity_) (accessed 10 October 2021).

## BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE: NEW OPPORTUNITIES AND PROSPECTS

Svitlana Urba<sup>1</sup>, Oksana Senyshyn<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ivan Franko National University of Lviv,  
79008 Lviv, 18 Svobody Avenue  
e-mail: [svitlana.urba@lnu.edu.ua](mailto:svitlana.urba@lnu.edu.ua)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1778-8845>

<sup>2</sup>Ivan Franko National University of Lviv,  
79008 Lviv, 18 Svobody Avenue  
e-mail: [oksana.senyshyn@lnu.edu.ua](mailto:oksana.senyshyn@lnu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>

**Abstract.** The scientific article examines current trends in the development of digital business transformation and provides practical recommendations for developing an algorithm for the use of digital technologies in the practice of state business. Authors note that according to a survey conducted by Gemius, which for the first time in Ukraine conducted an expert study to determine the index of digital transformation, priority investments in the development of digital technologies in business are: interaction with consumers (CRM, e-commerce, marketing automation); data analysis; management of interaction with employees (basic HR-processes, talent management, digital workplace). The author investigates three main stages of digital business transformation. The first phase involves researching and managing the customer experience by improving the understanding of customer needs through business intelligence, the use of real-time smart marketing and the digitization of

customer relationships. The second stage is the transformation of operational processes. The third is the large-scale transformation of the business model of all divisions of the company, as well as the transformation of the business models of partner companies. Thanks to cooperation with similar digital organizations it becomes possible to create new systems of production and distribution of products. The authors proved that the most important factors of successful implementation of digital technologies for business development should be: awareness of the company's management of the need for organizational change in business management, the formation of a new business model that must be adapted to digital transformation; harmonization and synchronization of information and communication technology implementation processes and management improvement in the company; the appropriate level of professionalism of the company's management staff, etc.

In this context, the use of digital technologies will be a major competitive advantage, as it will ensure the development of innovative products and services, reduce costs, increase profitability, improve customer relationship management, increase business efficiency and more.

**Keywords:** business, business processes, business model, digital firm, digital transformation.

*Стаття надійшла до редколегії 24.11.2021*

*Прийнята до друку 29.12.2021*