

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES FOR COMMERCIAL ENTERPRISES IN UKRAINE

У роботі проаналізовано методологічні підходи до стратегії цифрової трансформації комерційних підприємств України. Цифрова трансформація визначена як ключовий чинник адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу. Серед виділених викликів виділене швидкі технологічні зміни, недостатню інфраструктурну готовність та слабку інтеграцію між державою, бізнесом і наукою. Розглянуто клієнтоорієнтований, процесно-орієнтований, інноваційний, технологічний, гнучкий та екосистемний підходи, а також їхню роль у досягненні стратегічних цілей підприємств. Зроблено акцент на синергію між технологіями, організаційними змінами та людським капіталом. Підкреслено важливість інтеграції технологій, аналітики даних, роботизації, хмарних обчислень й інтернету речей, що сприяють підвищенню продуктивності та оптимізації процесів. Зазначено, що розробка стратегії цифровізації потребує врахування специфіки економічного й соціального контексту, а також системного підходу, який забезпечить сталий розвиток бізнесу в динамічних ринкових умовах.

Ключові слова: методологічні підходи, синергія, цифрова трансформація, комерційне підприємство, стратегії цифрової трансформації

This study provides an in-depth analysis of methodological approaches to the development and implementation of digital transformation strategies for commercial enterprises in Ukraine. It emphasizes that digital transformation is not merely a trend, but an integral part of strategic development that determines adaptability, innovation, and competitiveness. Key challenges have been identified: rapid technological changes, insufficient infrastructure readiness, limited resources, and weak integration between the government, businesses, and scientific institutions, which complicate the implementation of innovations tailored to the specifics of the Ukrainian economy. The paper presents a comprehensive review of approaches to digital transformation, including customer-oriented, process-oriented, innovative, technological, agile, and ecosystem-based. A comparative analysis of their strengths and weaknesses has allowed identifying the most promising directions for the Ukrainian market. Special attention is given to the need for synergy between technologies, organizational changes, and human capital development, which is the foundation for shaping effective strategies. The research highlights the importance of a multi-level approach, which includes strategic planning, assessment of digital maturity, implementation of innovations, and adaptation of business models. The integration of data analytics, process automation, cloud computing, and the Internet of Things is particularly relevant, as it significantly enhances productivity, optimizes processes, and opens up new opportunities for customer interaction. Furthermore, it is substantiated that digital transformation should be considered a fundamental organizational change requiring not only new technologies but also the transformation of corporate culture and management approaches. In conclusion, it is noted that the development of effective digital transformation strategies for Ukrainian enterprises must necessarily take into account the specifics of the economic and social context. Only through a systematic approach that combines innovations, adaptability, and a focus on long-term goals is it possible to achieve sustainable development and business success in a dynamic market environment.

Key words: methodological approaches, synergy, digital transformation, commercial enterprise, digital transformation strategies

УДК 005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-31>

Солос М.М.¹

аспірант,

Запорізький національний університет

Solos Mykyta

Zaporizhzhia National University

Постановка проблеми. Цифрова трансформація в сучасних умовах не є модною тенденцією, а перетворилася на обов'язковий елемент стратегічного розвитку комерційних підприємств України. Вона визначає їхню конкурентоспроможність, здатність реагувати на зміни ринку та адаптуватися до нових викликів. Основна проблема полягає у тому, що швидкі темпи розвитку технологій супроводжуються значними бар'єрами для їх впровадження. Зокрема, українські підприємства часто стикаються з низьким рівнем цифрової грамотності персоналу, недостатньою інфраструктурою та обмеженими ресурсами для реалізації масштабних інноваційних проєктів.

Глобалізація економіки та зміна очікувань споживачів додатково загострюють ситуацію, вимагаючи від бізнесу не лише впровадження передових технологій, але й кардинального перегляду підходів до управління. У цьому контексті особливим викликом стає інтеграція технологій аналітики даних, роботизація процесів, інтернет речей та хмарні обчислення, у реалії українського бізнесу. Ці технології мають потенціал для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат і створення нових каналів взаємодії зі споживачами. Водночас їхня ефективність значно залежить від наявності адаптованих стратегій, які враховують унікальну специфіку вітчизняного ринку.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4656-2252>

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням дослідження сутності, особливостей, переваг, недоліків та бар'єрів застосування методологічних підходів в контексті цифрової трансформації комерційних підприємств розглядали наступні вітчизняні та закордонні експерти: Берталанфі Л. [1], Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. [2], Портер М.Е. [3], Каражия Е.А. [4], Давенпорт Т.Х., Гарріс Дж.Г. [5], Крістенсен К.М. [6], Швабер К. [7], Шваб К. [8], Кокарева А. [9], Вестерман Г., Бонне Д. [10], Янсіті М., Лев'єн Р. [11], Левковець О. [12], Овенс Т., Фернандес О. [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною залишається проблема синергії між існуючими підходами до цифровізації та потребою створення цілісних стратегічних моделей. Українські підприємства часто обмежуються точковими впровадженнями технологій без урахування довгострокового ефекту та взаємозв'язку між окремими ініціативами, що створює ризики фрагментації бізнес-процесів і знижує загальний рівень ефективності. Крім того, недостатня інтеграція між бізнесом, науковими установами та державою стримує розвиток інноваційного середовища, яке могло б стати базою для масштабного економічного зростання.

Постановка завдання. Метою роботи є розробка та обґрунтування ефективних методологічних підходів до створення і реалізації стратегій цифрової трансформації для комерційних підприємств України, що передбачає формування багаторівневої моделі, яка інтегрує інноваційні технології, оптимізує бізнес-процеси та враховує специфічні виклики й можливості української економіки. Дослідження спрямоване на визначення найкращих підходів, що дозволять забезпечити синергію між технологічними нововведеннями та організаційними змінами, зменшити бар'єри для впровадження інновацій та створити сприятливе середовище для довгострокового сталого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах цифрова трансформація є не просто трендом, а критично важливим чинником виживання та розвитку комерційних підприємств. Швидкі темпи змін у технологічному середовищі, глобалізація економіки та зміна споживчих очікувань формують нові виклики, які вимагають від бізнесу глибоких структурних змін. Для комерційних підприємств України цифрова трансформація виступає каталізатором інновацій та конкурентних переваг, адже вона дозволяє переосмислити традиційні моделі управління, оптимізувати бізнес-процеси, розширити канали взаємодії зі споживачами та знизити операційні витрати. Успіх цих змін залежить не лише від впровадження окремих технологій, але й від цілісного стратегічного підходу, який базується на науково обґрунтованих

методологіях, адаптованих до специфічних умов української економіки та ринкових реалій.

Методологічні підходи до цифрової трансформації покликані не лише інтегрувати сучасні технології у бізнес-процеси, але й сприяти формуванню нового мислення, орієнтованого на інновації, гнучкість і клієнтоцентричність. Це передбачає комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на підприємства, вибір оптимальних інструментів цифровізації та розробку механізмів управління змінами. Особливої актуальності набуває питання забезпечення синергії між різними цифровими інструментами, такими як аналітика даних, хмарні обчислення, роботизація процесів та інтернет речей, що дозволяє досягати масштабних і довготривалих ефектів.

У цьому контексті розробка та впровадження стратегій цифрової трансформації для українських підприємств має спиратися на багаторівневий підхід, що включає стратегічне планування, аналіз ризиків і можливостей, впровадження інноваційних технологій та розвиток організаційної культури. Тож, актуальним завданням є визначення та обґрунтування методологічних засад, які дозволяють не лише адаптувати існуючі міжнародні практики до умов України, але й сформувати нові, унікальні моделі цифровізації, орієнтовані на специфічні виклики та перспективи вітчизняного бізнесу.

Розглянемо сучасні методологічні підходи до розробки та реалізації стратегій цифрової трансформації для комерційних підприємств України, див. табл. 1.

Аналізуючи методологічні підходи авторів у контексті розробки та реалізації стратегій цифрової трансформації у табл. 1, важливо не лише зрозуміти їхній основний фокус, а й порівняти ключові відмінності та специфічні акценти, які роблять кожен підхід унікальним. Клієнтоорієнтований підхід Берталанфі Л. [1] і процесно-орієнтований підхід Портер М.Е. [3] мають різні вектори спрямованості. Перший фокусується на клієнтському досвіді та постійній оптимізації взаємодії з клієнтом, тоді як другий спрямований на внутрішні бізнес-процеси. Відмінність полягає в тому, що клієнтоорієнтований підхід прагне підвищити лояльність і задоволення клієнтів, тоді як процесно-орієнтований акцентує увагу на ефективності та конкурентоспроможності шляхом вдосконалення операцій. Підхід, заснований на даних Давенпорта Т.Х., Гарріса Дж.Г. [5], порівняно з іншими, має більш технологічну основу. На відміну від клієнтоорієнтованого чи процесного підходів, він базується на аналітиці та використанні даних як основного інструменту для прийняття рішень. Цей підхід часто стає ядром для інших, адже ефективне управління клієнтським досвідом чи автоматизацією процесів потребує якісного аналізу даних. Інноваційно-орієнтований підхід Крістенсиена К.М. [6] суттєво відрізняється тим, що

**Сучасні методологічні підходи до розробки та реалізації стратегій
цифрової трансформації для комерційних підприємств**

№	Автор	Назва підходу	Сутність підходу
1	Берталанфі Л.	Клієнтоорієнтований підхід	Клієнтоорієнтований підхід базується на розумінні системної взаємодії процесів всередині компанії та їхнього впливу на досвід споживача. Для цифрової трансформації це означає створення стратегій, які ставлять клієнта в центр усіх бізнес-операцій. Аналіз даних, зворотний зв'язок і постійна оптимізація взаємодії із клієнтом стають ключовими елементами цього підходу [1]
2	Портер М.Е.	Процесно-орієнтований підхід	Процесно-орієнтований підхід передбачає структурування бізнес-операцій для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. У контексті цифрової трансформації цей підхід зосереджений на автоматизації та цифровізації процесів для покращення їх прозорості, керованості та швидкої адаптації до змін [3]
3	Давенпорт Т.Х., Гарріс Дж.Г.	Підхід, заснований на даних	Цей підхід передбачає використання даних як ключового ресурсу для ухвалення рішень. У стратегіях цифрової трансформації він включає побудову аналітичних платформ, застосування технологій машинного навчання та штучного інтелекту для створення конкурентних переваг на основі даних [5]
4	Крістенсен К.М.	Інноваційно-орієнтований підхід	Інноваційний підхід спрямований на створення і впровадження проривних технологій, які можуть трансформувати традиційні бізнес-моделі. Для комерційних підприємств це означає розробку стратегій, орієнтованих на технологічні інновації, що здатні забезпечити сталий розвиток бізнесу [6]
5	Швабер К.	Гнучкий підхід	Гнучкий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики під час реалізації цифрової трансформації. Використання Agile-методологій сприяє ітеративному вдосконаленню бізнес-процесів і продуктів, що особливо важливо в умовах динамічного ринку [7]
6	Шваб К.	Технологічно-орієнтований підхід	Цей підхід підкреслює важливість впровадження передових технологій (IoT, ШІ, блокчейн тощо) для формування конкурентних переваг. У стратегіях цифрової трансформації він акцентує увагу на побудові технологічної інфраструктури та розробці інноваційних рішень [8]
7	Вестерман Г., Бонне Д.	Модель цифрової зрілості	Підхід включає оцінку поточного рівня цифрової зрілості підприємства і визначення кроків для досягнення цілей цифрової трансформації. Він допомагає систематизувати процеси та визначити пріоритети для забезпечення сталого розвитку [10]
8	Янсїті М., Лев'єн Р.	Екосистемний підхід	Екосистемний підхід акцентує увагу на взаємодії підприємства з партнерами, клієнтами та конкурентами в межах єдиної екосистеми. У цифровій трансформації він передбачає інтеграцію платформних рішень і створення мережевих ефектів [11]
9	Овенс Т., Фернандес О.	Адаптивний підхід	Адаптивний підхід передбачає застосування гнучких практик та експериментальних методів для постійного вдосконалення стратегій. Він спрямований на підвищення інноваційності та адаптивності великих підприємств в умовах невизначеності [13]

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1; 3; 5; 6; 7; 8; 10; 11; 13]

зосереджений на створенні проривних технологій і зміні бізнес-моделей. У порівнянні з процесно-орієнтованим чи гнучким підходами, він орієнтується на довгостроковий ефект і трансформаційний вплив технологій, а не на поточну адаптацію чи вдосконалення. Гнучкий підхід Швабера К. [7] і адаптивний підхід Овенса Т., Фернандеса О. [13] мають спільну рису у здатності до швидкого реагування на зміни. Проте, гнучкий підхід більше фокусується на процесах ітеративного вдосконалення, тоді як адаптивний спрямований на системне вдосконалення всієї організації через експерименти та гнучкі стратегії. Їхня різниця полягає в масштабі застосування: гнучкий підхід переважно застосовується до

проектів, тоді як адаптивний охоплює всю організацію. Технологічно-орієнтований підхід Шваба К. [8] і інноваційно-орієнтований підхід мають певні спільні риси, зокрема акцент на технологіях, але їхня різниця в акцентах. Технологічно-орієнтований підхід зосереджується на створенні інфраструктури та інтеграції технологій у бізнес-моделі, тоді як інноваційний фокусується на проривних змінах і їхньому впливі на ринок. Модель цифрової зрілості Вестермана Г., Бонне Д. [10] вирізняється своєю системністю. На відміну від адаптивного чи гнучкого підходів, вона базується на структурованій оцінці поточного стану підприємства, що дозволяє створити чіткий план дій для досягнення цілей

цифрової трансформації. Екосистемний підхід Янсїті М., Лев'єна Р. [11] суттєво відрізняється тим, що його фокус лежить не всередині компанії, а в її взаємодії з іншими учасниками ринку. У порівнянні з процесно-орієнтованим чи клієнтоорієнтованим підходами, екосистемний акцентує увагу на мережевих ефектах і платформних рішеннях.

Отже, кожен із підходів має власну унікальну мету, методи й акценти. Одні зосереджені на технологіях (технологічно-орієнтований, даними підхід), інші на людському факторі (управління змінами),

деякі на процесах (процесно-орієнтований, гнучкий), а частина на довгострокових трансформаціях (інноваційний, екосистемний). Їхнє поєднання залежить від потреб конкретного підприємства та рівня його цифрової зрілості.

Візуалізуємо особливості найбільш значимих підходів до розробки та реалізації стратегій цифрової трансформації для комерційних підприємств, окремо.

Розглянемо особливості «Клієнтоорієнтованого підходу», див. рис. 1

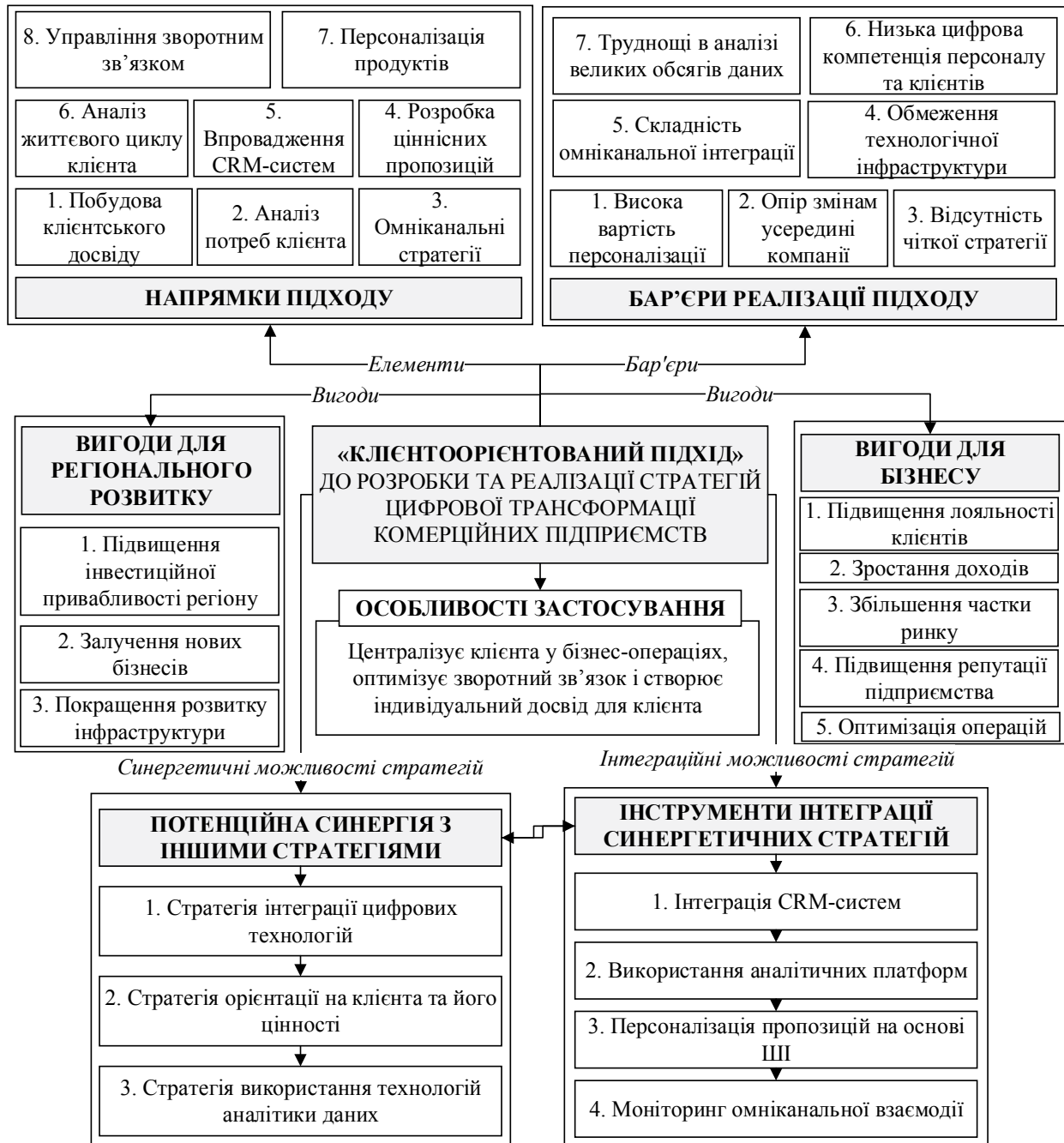


Рис. 1. Особливості «Клієнтоорієнтованого підходу» до розробки та реалізації стратегій цифрової трансформації комерційних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1; 2]

Як видно з даних рис. 1, одним із найважливіших аспектів аналізу є те, що клієнтоорієнтований підхід тісно пов'язаний із омніканальною інтеграцією та аналітичними інструментами. Вони надають можливість не лише збирати й аналізувати великі обсяги даних, а й застосовувати їх для створення персоналізованих рішень, які підвищують рівень задоволеності клієнтів. Однак це вимагає значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, підвищення кваліфікації персоналу та змін у корпоративній культурі, що часто стає серйозною перешкодою на шляху реалізації стратегії. Бар'єри, зазначені у даному підході, такі як низький рівень цифрових компетенцій персоналу, складність інтеграції технологій і брак чіткої стратегії, вказують на необхідність системного підходу. Цей підхід має включати не лише впровадження технологічних рішень, але й адаптацію організаційних процесів до нових вимог. Більше того, важливість стратегічної інтеграції стає очевидною у контексті потенціалу синергії: об'єднання цифрових технологій, даних і клієнтських цінностей здатне значно посилити ефект від реалізації окремих ініціатив. З точки зору економічних і бізнесових вигод, підхід підкреслює можливість підвищення лояльності клієнтів, зростання доходів і покращення репутації компаній. Але, що важливіше, такі зміни сприяють довгостроковому зміцненню позицій бізнесу на ринку. Водночас вигоди для регіонального розвитку також стають очевидними шляхом створення сприятливої цифрової екосистеми приваблює інвестиції, стимулює розвиток інфраструктури та сприяє появі нових бізнесів.

Тож, результат аналізу даного підходу полягає в тому, що успішне впровадження клієнтоорієнтованого підходу вимагає інтеграції синергетичних стратегій та інструментів, таких як CRM-системи та аналітичні платформи. Однак глибокий сенс полягає в тому, що клієнтоорієнтованість – це не лише набір інструментів, а й нова філософія ведення бізнесу, яка ставить клієнта в центр уваги і трансформує всю бізнес-модель підприємства. Такий підхід стає вирішальним фактором у досягненні конкурентних переваг і стійкого зростання як для окремих підприємств, так і для цілих регіонів.

Розглянемо особливості «Процесно-орієнтованого підходу», див. рис. 2.

Відповідно до з даних рис. 2, процесно-орієнтований підхід демонструє акцент на структуризації та оптимізації операцій як ключових факторів підвищення ефективності. Центральне місце в підході займає автоматизація процесів із використанням RPA та ERP, а також впровадження хмарних рішень, що дозволяє мінімізувати витрати та прискорити виконання завдань. Однак слід зазначити, що успішна реалізація такого підходу потребує не лише технологічних змін, а й значних зусиль щодо адаптації персоналу, включаючи навчання,

підвищення цифрових компетенцій та подолання спротиву змінам.

Серед головних бар'єрів виділяється недостатня інтеграція систем і висока вартість впровадження, що вказує на необхідність комплексного планування та оцінки ризиків. Застарілі процеси та відсутність навичок у співробітників також ускладнюють реалізацію цифрової трансформації. Це підкреслює важливість створення стратегічного бачення змін, яке включало б як технологічний, так і людський аспекти. Без гармонізації цих двох елементів результати можуть бути обмеженими, незважаючи на впровадження передових технологій. З точки зору синергії з іншими стратегіями, підхід відкриває значні перспективи для використання технологій хмарних обчислень та роботизації. Проте їхня ефективність безпосередньо залежить від рівня інтеграції та здатності компанії керувати змінами. Тут ключову роль відіграють інструменти контролю, наприклад моніторинг KPI через дашборди, які забезпечують прозорість і допомагають коригувати процес у реальному часі, що особливо важливо для досягнення довгострокових цілей і стійкого зростання.

Економічний ефект від впровадження такого підходу проявляється у скороченні адміністративних витрат, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності. Водночас його вплив виходить за межі окремих підприємств, сприяючи розвитку регіональної економіки. Створення технологічної екосистеми та зменшення адміністративного тиску стимулюють приплив інвестицій і сприяють технологічному прогресу, що у довгостроковій перспективі може стати драйвером зростання регіону. Тож, процесно-орієнтований підхід здатний радикально трансформувати не лише операційні процеси компанії, а й стратегічне мислення її керівництва. Однак для успішної реалізації потрібна системна робота на всіх рівнях організації, спрямована на синхронізацію технологій, процесів і людського капіталу.

Розглянемо особливості «Технологічно-орієнтованого підходу», див. рис. 3.

Відповідно до даних рис. 3, головним аспектом технологічно-орієнтованого підходу є інтеграція інноваційних технологій серед яких є IoT, блокчейн, штучний інтелект, автоматизація процесів, які формують фундамент для модернізації бізнес-процесів та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Проте, існуючи бар'єри створюють реальні ризики для успішного впровадження даного підходу серед яких слід виділити: недостатню фінансову підтримку, відсутність кваліфікованих кадрів, а також технічну інертність через інтеграцію застарілих систем. Це вказує на те, що навіть найпотужніші технології потребують адаптації до локальних умов, які часто є далекими від ідеальних. Особливе значення має чітко окреслена синергія між стратегіями, яка орієнтована на впровадження технологій

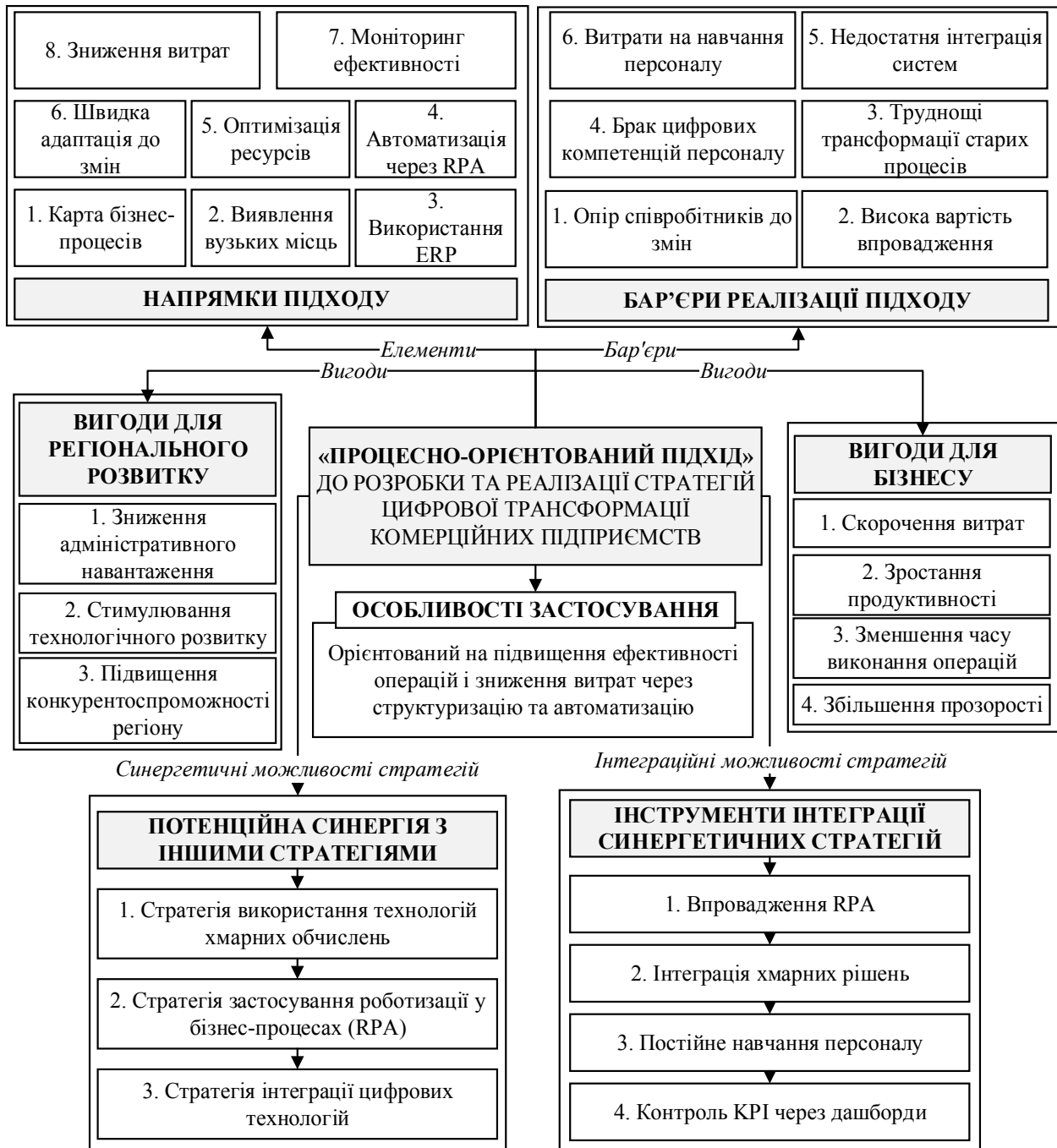


Рис. 2. Особливості «Процесно-орієнтованого підходу» до розробки та реалізації стратегій цифрової трансформації комерційних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3; 4]

хмарних обчислень, IoT та роботизованих систем. Цей аспект є надзвичайно важливим, адже лише комбіноване використання взаємодоповнюючих інструментів може створити стійкий ефект у довгостроковій перспективі. Однак, навіть у цьому напрямі простежується потреба в системній інтеграції, яка враховує специфіку бізнес-середовища, рівень цифрової грамотності працівників та інфраструктурну готовність регіонів. Варто також наголосити, що запропонований підхід розкриває глибокий

взаємозв'язок між економічними, регіональними та бізнес-аспектами цифрової трансформації.

Покращення IT-інфраструктури, зростання інноваційної активності та розвиток дослідницьких центрів безпосередньо корелюють з економічним зростанням і підвищенням продуктивності підприємств. Але ця взаємозалежність ставить серйозні вимоги до координації між різними рівнями управління від підприємницького до державного. Аналіз структури підходу також виявляє певну незбалансованість.



Рис. 3. Особливості «Технологічно-орієнтований підходу» до розробки та реалізації стратегій цифрової трансформації комерційних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі джерел [8; 9]

Хоча вигоди для бізнесу (зниження витрат, розвиток цифрових екосистем) виглядають очевидними, вони не можуть бути досягнуті без попереднього подолання бар'єрів. Це формує своєрідний «замкнений цикл», де відсутність інвестицій у людський капітал та інновації ускладнює реалізацію потенційних переваг. Таким чином, успіх підходу залежить не стільки від самих технологій, скільки від створення екосистеми, яка здатна забезпечити гармонійний розвиток усіх його компонентів. Тож, можна

стверджувати, що запропонований підхід пропонує значний потенціал для трансформації бізнесу та регіонального розвитку, але він водночас є залежним від здатності інтегрувати технології у середовище, яке готове до змін. Потреба у балансуванні між технологічними інноваціями та організаційно-кадровими стратегіями стає ключовим викликом на шляху до ефективної реалізації цієї концепції. Розглянемо особливості «Екосистемного підходу», див. рис. 4.



Рис. 4. Особливості «Екосистемного підходу» до розробки та реалізації стратегій цифрової трансформації комерційних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі джерел [11; 12]

Як видно з даних рис. 4, представлений екосистемний підхід акцентує увагу на колективній взаємодії, яка забезпечує максимальне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення інноваційного потенціалу підприємств. Важливим елементом є створення платформ для спільної діяльності, що дозволяє ефективно координувати проєкти, інтегрувати різні рівні цифрової зрілості партнерів та формувати довіру між учасниками екосистеми. Однак представлена концепція

демонструє й низку бар'єрів, які можуть уповільнити або ускладнити її реалізацію серед яких слід виділити, нестачу ресурсів для координації, конкуренція між учасниками, а також різниця у рівнях готовності партнерів до цифрових змін є суттєвими викликами, які вимагають стратегічного управління. Подолання цих перешкод можливе лише за умови чіткого визначення спільних цілей, розвитку інноваційного середовища та забезпечення міжгалузєвої взаємодії.

Ключовим чинником успіху стане побудова прозорих комунікаційних каналів, які забезпечують відкритість, прозорість та взаємну довіру між усіма сторонами. Синергія стратегій представляє собою інтеграцію цифрових технологій, інтернету речей (IoT) та хмарних обчислення, які стануть основою для зростання ефективності бізнес-процесів. Зокрема, такі технології сприяють гнучкості та адаптивності організацій, дозволяючи їм швидше реагувати на зміни ринку та вимоги споживачів. Екосистемний підхід також передбачає підвищення ролі малого бізнесу та залучення інвестицій, що створює мультиплікативний ефект для регіонального розвитку та покращення соціально-економічних умов. Тож, екосистемний підхід стає не лише інструментом трансформації окремих підприємств, але й основою для формування нового типу бізнес-середовища, де партнерство і співпраця є ключовими чинниками успіху. Він вимагає системного підходу до управління, який враховує різноманітність учасників, їхні потреби та рівні розвитку, що дозволяє досягти стратегічної інтеграції та сталого зростання.

Висновки. Підводячи підсумки можна зробити висновки, що розгляд методологічних підходів до цифрової трансформації комерційних підприємств України дозволяє виявити не лише інструментальні, але й стратегічні аспекти цього процесу. Проведений аналіз демонструє, що цифрова трансформація виходить за межі технологічного оновлення і набуває характеру глибоких організаційних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптивності в умовах швидких ринкових змін. Цифрова трансформація не може бути ефективною без врахування контексту української економіки, яка поєднує високий потенціал інноваційного розвитку з численними бар'єрами. Виділено, що жоден із методологічних підходів не є універсальним, але їхнє поєднання дозволяє формувати цілісні стратегії, що враховують багатовекторність викликів. Тож, цифрова трансформація українських підприємств не є лінійним процесом, а динамічним розвитком, який потребує багаторівневої інтеграції технологій, організаційних змін та адаптації до зовнішніх викликів. Це створює нову філософію бізнесу, де кожен елемент від технологій до управлінських рішень і стає інструментом для досягнення синергетичного ефекту. Лише за умови комплексного підходу цифрова трансформація здатна стати не просто реакцією на виклики, а стратегічною перевагою, яка забезпечує довгостроковий розвиток та інноваційне лідерство підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Berthalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller. 1968. 295 p.

2. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75>

3. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 1985. 557 p.

4. Каражия Е. А. Процесно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.69>

5. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press. 2007. 218 p.

6. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press. 1997. 252 p.

7. Schwaber K. *Agile Project Management with Scrum*. Redmond: Microsoft Press. 2004. 192 p.

8. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. 2016. 192 p.

9. Кокарева А. Реалізація технологічно орієнтованого підходу в системі професійної підготовки інженерів. *Вісник Національного авіаційного університету*. 2019. № 2 (15). С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.18372/2411-264X.15.14400>

10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press. 2014. 304 p.

11. Iansiti M., Levien R. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business Review Press. 2004. 256 p.

12. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/524-0072/2024-63-111>

13. Owens T., Fernandez O. *The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups*. Sebastopol: O'Reilly Media. 2014. 336 p.

REFERENCES:

1. Berthalanffy L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, p. 295

2. Khalina V. Yu., Vasylieva T. S. (2018). Klientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu [Customer orientation as a new paradigm of business]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 75–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75>

3. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, p. 557

4. Karazhyia E. A. (2021). Protsešno-orientovane upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv Ukrainy [Process-oriented management of innovative activities of Ukrainian enterprises]. *Ahrosvit*, no. 16, pp. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.69>

5. Davenport T. H., Harris J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press, p. 218

6. Christensen C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business Review Press, p. 252
7. Schwaber K. (2004). Agile Project Management with Scrum. Redmond: Microsoft Press, p. 192
8. Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, p. 192
9. Kokarieva A. (2019). Realizatsiia tekhnolohichno oriientovanoho pidkhodu v systemi profesiinoi pidhotovky inzheneriv [Implementation of a technology-oriented approach in the system of professional training of engineers]. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu*, no. 2 (15), pp. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.18372/2411-264X.15.14400>
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, p. 304
11. Iansiti M., Levien R. (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business Review Press, p. 256
12. Levkovets O. (2024). Ekosystemna stratehiia biznesu: realii konkurentsii tsyfrovoi doby [Ecosystem Strategy of Business: The Realities of Competition in the Digital Age]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
13. Owens T., Fernandez O. (2014). The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups. Sebastopol: O'Reilly Media, p. 336

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 20.03.2026

Дата публікації статті: 02.04.2026