

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

## DIGITAL TRANSFORMATION OF DOMESTIC BUSINESS: MODERN CHALLENGES IN THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Метою статті передбачено висвітлити особливості цифрової трансформації вітчизняного бізнесу з позиції сучасних викликів, зумовлених російсько-українською війною. Розкрито інноваційні можливості для розвитку бізнесу, які надає цифрова трансформація. З'ясовано, що цифрова трансформація бізнесу за допомогою передових технологій, таких як Big Data або штучний інтелект дає можливість обробляти інформаційні потоки для оперативного прийняття управлінських рішень, застосовувати пропозиції для конкретних клієнтів і прогнозувати поведінку підприємства на ринку. Проаналізовано динаміку цифрової трансформації вітчизняного бізнесу в Україні. Встановлено, що для покращення цифрової трансформації вітчизняного бізнесу в умовах російсько-української війни передбачена допомога від Європейської інноваційної ради у розмірі 20 млн євро на розвиток інновацій в Україні. Виділено переваги цифрової трансформації вітчизняного бізнесу.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, бізнес, підприємство, діяльність, воєнний стан, управлінські рішення.

УДК 330.34:338.245

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-2>

**Дюгованець О.М.<sup>1</sup>**

к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри  
бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту,  
Ужгородський національний університет

**Білоусько Т.Ю.<sup>2</sup>**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнесу,  
Державний біотехнологічний університет

**Diugowanets Olesia**

State University  
«Uzhhorod National University»

**Bilousko Tamila**

State Biotechnological University

The purpose of the article is to highlight the features of the digital transformation of domestic business from the standpoint of modern challenges caused by the Russian-Ukrainian war. Innovative opportunities for business development provided by digital transformation are revealed. It was found that the digital transformation of business with the help of advanced technologies, such as Big Data or artificial intelligence, makes it possible to process information flows for prompt management decisions, apply offers for specific customers and predict the behavior of the enterprise in the market. The dynamics of digital transformation of domestic business in Ukraine is analyzed. It has been established that in order to improve the digital transformation of domestic business in the conditions of the Russian-Ukrainian war, assistance from the European Innovation Council in the amount of 20 million euros is provided for the development of innovations in Ukraine. Advantages of digital transformation of domestic business are highlighted. It was determined that in 2022 there was a decline in the indicators of digital transformation of domestic business, which is due to the realities of the influence of the Russian-Ukrainian war. Sustaining a business in wartime is found to be a necessary but difficult task due to disruption of production and logistics chains, constant shelling by the Russian military and forced internal migration. In addition, various projects were developed for entrepreneurs to improve the digital transformation of domestic business under martial law conditions, in particular, for example, training was organized on the basis of the educational project "Business Digitization: How to Grow in War Conditions", which aimed to provide enterprises with tools for work on digital transformation and show how to provide your customers with a quality user experience and increase their profits. The perspective of the following investigations is to highlight the main aspects of the digital transformation of business processes in the conditions of war and in the post-war reconstruction of Ukraine.

**Key words:** digital transformation, business, enterprise, activity, martial law, management decisions.

**Постановка проблеми.** Розвиток цифрової економіки призводить до змін у всьому економічному середовищі: представники бізнесу змінюються за розміром, способом ведення бізнесу і комунікаціями з ключовими економічними установами. Це надає нового значення основним завданням бізнес-адміністрування та управління бізнесом, оскільки цьому сприяє рівень цифрових технологій, які на основі можливостей мережі Інтернет створюють для представників бізнесу цифрові платформи для здійснення діяльності, збору даних, вибору та порівняння контрагентів, проведення фінансових операцій. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу сприяє раціональному ухваленню управлінських рішень, вибору інструментів для реалізації стратегії розвитку. Також необхідність цифрової трансформації вітчизняного бізнесу зумовлюють реалії сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченням питань цифрової трансформації бізнесу займається небагато науковців. Зокрема, М. Кулинич, висвітлюючи особливості цифрової трансформації вітчизняних підприємств в сучасних умовах, наголошує, що кількість бізнес-моделей у цифровій економіці зростає, з'являються нові способи отримання прибутку та ведення бізнесу, а також з'являються нові ринки. Деякі бізнес-моделі швидко зникають, а структура цифрової економіки стає дуже динамічною. Постійне зростання глобальних мереж, цифрових та інформаційних технологій сприяє розвитку нових типів економічних відносин і вносить неминучі зміни в традиційні бізнес-концепції [1, с. 14]. Г. Дергачова та Я. Колешня наголошують, що цифрова трансформація має базуватися на чіткій політиці, контролі та порівнянні необхідних показників. У завдання керівника має входити створення відповідної корпоративної

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2933-4306>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3890-3286>

культури та спільна робота з працівниками. Важливо мотивувати працівників і переконувати їх у позитивній ролі трансформаційних змін у бізнесі, що сприятиме підвищенню його ефективності [2, с. 287]. Т. Кучмієва, розглядаючи особливості діджиталізації бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень, стверджує, що цифровізація бізнес-процесів є важливою сферою контролю діяльності підприємств, які можуть використовувати цифрові технології, щоб надати бізнесу конкурентну перевагу. В умовах трансформаційних змін цифровізація бізнес-процесів має на меті спростити комунікацію між підприємцями та клієнтами та зробити її ефективнішою [3, с. 80]. Н. Андріїв стверджує, що цифрова трансформація бізнесу не завершується одноразовою зміною, оскільки вимагає стратегічного планування для систематичного відстеження потоків технологічних досягнень. Цілісне бачення порядку досягнення ключових цілей може подолати внутрішній опір всередині підприємства, який виникає з боку керівництва та інших груп ділових партнерів. Водночас можлива відсутність на роботі частини працівників може призвести до порушення морально-психологічного клімату внаслідок погіршення трудової дисципліни та виникнення конфліктних ситуацій [4]. Колектив авторів під керівництвом О. Юрченка наголошує, що трансформація бізнесу за допомогою сучасних цифрових технологій в умовах війни відіграє особливу роль у підтримці та розвитку бізнесу. На думку науковців, цифрова трансформація бізнесу може відбуватися за допомогою моделей Digital Reality, Digital Ambition, Digital Potential, Digital Fit та Digital Implementation [5].

Цифрова трансформація бізнесу все частіше стає предметом наукових досліджень, однак її термінологічний апарат і процес її реалізації, особливо в умовах війни, ще не з'ясовані до кінця. Ці питання є актуальними й потребують подальшого дослідження та поглиблення.

**Постановка завдання.** Метою статті передбачено висвітлити особливості цифрової трансформації вітчизняного бізнесу з позиції сучасних викликів, зумовлених російсько-українською війною.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес цифрової трансформації в Україні, а особливо бізнесу, почався задовго до повномасштабного російського вторгнення. Міністерство цифрової трансформації України було створене у 2019 році, бачення якого полягає у побудові цифрової держави, вільної від бюрократії, повністю без паперів та без необхідності відвідувати державні установи.

Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу передбачає впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси представників бізнесу в Україні. Такий підхід передбачає не лише

встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й кардинальні зміни підходів до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. Це підвищує продуктивність праці працівників і задоволеність клієнтів, а також репутацію бізнесу.

Технології цифрової трансформації бізнесу дають можливість організувати максимально персоналізовану взаємодію, якій віддає перевагу більшість клієнтів. Цифрова трансформація бізнес-процесів спрямована на підприємства, які швидко приймають рішення, швидко адаптують свої процеси до поточних вимог і задовольняють потреби своїх клієнтів.

Цифрова трансформація створює інноваційні можливості для розвитку бізнесу, зокрема відкриває шлях для інноваційних методів корпоративного розвитку, а саме [6]:

1) завдяки хмарним технологіям кілька команд можуть працювати над одним проектом одночасно та ефективно використовувати ресурси підприємства;

2) завдяки стратегії підприємства отримують і монетизують мобільний трафік, який уже випередив трафік фіксованих пристроїв;

3) стандартні рішення дозволяють економити час при вирішенні завдань. Широкий спектр додатків, розширень і конекторів оптимізує роботу підприємства, мінімізуючи час, необхідний для впровадження та налаштування.

Усі ці та інші технології цифрової трансформації знижують вхідні бар'єри для багатьох сфер. Починати та розвивати бізнес стає легше завдяки численним інструментам, які пропонує цифрова трансформація.

Доцільно відзначити, що цифрова трансформація бізнесу: знижує витрати; дає можливість приймати менше помилкових рішень; забезпечує видимість витрат; дозволяє контролювати рух грошових коштів; сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень на основі даних тощо.

Водночас цифрова трансформація бізнесу за допомогою передових технологій, таких як Big Data або штучний інтелект дає можливість обробляти інформаційні потоки для оперативного прийняття управлінських рішень, застосовувати пропозиції для конкретних клієнтів і прогнозувати поведінку підприємства на ринку. Без чіткої стратегії та бачення жодне підприємство будь-якого розміру не зможе успішно керувати цифровою трансформацією. Тому потрібно зауважити, що цифрова трансформація бізнесу дозволяє йому рухатися в правильному напрямку та досягати поставлених цілей.

У сьогоднішній військовій ситуації підприємства повинні насамперед зосередитися на ефективних способах відродження економіки. Підтримання бізнесу у військовий час є необхідним, але складним

завданням через порушення виробничих і логістичних ланцюгів, постійні обстріли з боку російських військових і вимушену внутрішню міграцію.

З метою покращення цифрової трансформації вітчизняного бізнесу в умовах російсько-української війни Міністерство цифрової трансформації України, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Дія.Бізнес та ІАМРМ запустили безплатні тренінги щодо цифрової трансформації бізнесу в умовах війни. Так, наприклад, освітній проєкт «Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни» мав на меті надати підприємствам інструменти для роботи над цифровою трансформацією та показати, як надавати своїм клієнтам якісний користувальницький досвід і збільшувати їхні прибутки. Проєктом передбачено п'ять безплатних вебінарів для представників бізнесу на тему цифрової трансформації вітчизняного бізнесу у воєнний час [7].

Беручи до уваги аспекти цифрової трансформації вітчизняного бізнесу, зокрема в умовах війни, доцільно висвітлити практичну сторону цієї проблеми. Так, потрібно здійснити аналіз динаміки цифрової трансформації вітчизняного бізнесу в Україні (табл. 1).

Інформація, подана у таблиці 1 засвідчує, що за період 2018–2021 рр. в Україні тенденційно зростала кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, однак у 2022 році відбулося падіння показника на 1723 од., що зумовлено умовами воєнного стану. У 2022 році порівняно із довоєнним періодом, зокрема з 2019 роком, відбулося скорочення частки кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств на 1,4%.

Також для покращення цифрової трансформації вітчизняного бізнесу в умовах російсько-української війни передбачена допомога

від Європейської інноваційної ради у розмірі 20 млн євро на розвиток інновацій в Україні. Проєкт Seeds of Bravery триватиме два роки, а перші його переможці отримають фінансування вже у 2023 році. Субсидії для українських стартапів та інноваційних підприємств становлять 12 млн євро. Крім грантів, заплановані заходи із залучення додаткових інвестицій, просування українських проєктів, навчання підприємців, програми доступу до міжнародних ринків та інтеграції української інноваційної екосистеми в європейські мережі. Кожна компанія може подати заявку на отримання грантів до 60 000 євро [9].

Загалом, цифрова трансформація вітчизняного бізнесу є перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності та розвитку всіх представників бізнесу. Перевагами цього процесу для вітчизняного бізнесу є:

1) цифрова присутність (тобто присутність в мережі Інтернет через такі інструменти, як інтернет-магазини, соціальні мережі, блоги, корпоративні сторінки тощо, що, зі свого боку, збільшить впізнаваність підприємств та каналів продажів та стане центром їхньої цифрової стратегії);

2) нові канали контакту з клієнтами (цифрова присутність відкриває не лише канали продажів, але й нові способи спілкування з клієнтами);

3) клієнт стає центром уваги бізнесу (цифрова трансформація передбачає розміщення клієнта в центрі бізнесу);

4) краще прийняття рішень;

5) підвищує ефективність і продуктивність діяльності;

6) сприяє заохоченню інновацій;

7) полегшить спілкування та командну роботу (як через узгодження цілей, так і через відкриття нових каналів комунікації цифрова трансформація бізнесу покращить внутрішню комунікацію);

Таблиця 1

**Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу**

Індикатор	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, од.	43303	43785	-	44508	42785
у % до загальної кількості підприємств	88,0	86,4	-	86,6	85,1
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, %	29,7	30,1	-	-	29,1
з них:					
соціальні мережі	25,5	25,7	-	-	24,3
блоги чи мікроблоги підприємства	7,0	7,2	-	-	6,8
вебсайти чи прикладні програми (вебдодатки) для обміну мультимедійним вмістом (контентом)	12,4	12,8	-	-	12,3
інструменти обміну знаннями на основі Wiki	11,4	11,4	-	-	11,0
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	-	102	9,8

Джерело: сформовано на основі [8]

8) покращує умови праці (що у перспективі принесе численні переваги не лише працівникам, а й компанії, дасть можливість зменшити плінність робочих місць і збільшити утримання талантів).

Цифрова трансформація може надати вітчизняному бізнесу нові можливості для заповнення технологічної прогалини. Таким чином, цифрова трансформація вітчизняного бізнесу стане надзвичайно важливою для української економіки. Однак, варто відзначити, що оцифрувати бізнес не завжди легко, але це може принести велику користь. Це також обтяжує ринок, і компаніям, які цього не роблять, буде важко залишатися конкурентоспроможними.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Проведені дослідження дали можливість висвітлити особливості цифрової трансформації вітчизняного бізнесу, зокрема в умовах російсько-української війни. Визначено, що за 2022 рік відбулося падіння показників цифрової трансформації вітчизняного бізнесу, що зумовлено реаліями впливу російсько-української війни. Однак, з метою покращення рівня цифрової трансформації вітчизняного бізнесу передбачено участь представників бізнесу у багатьох програмах, а також передбачена допомога від різних інституцій, зокрема від Європейської інноваційної ради у розмірі 20 млн євро на розвиток інновацій в Україні. Окрім цього, для покращення цифрової трансформації вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану для підприємців розроблено різні проекти, зокрема, наприклад, було організовано навчання на базі освітнього проекту «Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни», який мав на меті надати підприємствам інструменти для роботи над цифровою трансформацією та показати, як надавати своїм клієнтам якісний користувацький досвід і збільшувати їхні прибутки.

Перспективою наступних розвідок є висвітлення основних аспектів цифрової трансформації бізнес-процесів в умовах війни та у повоєнному відновленні України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Кулинич М.Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-8-15](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-8-15)
- Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник «КП»*. 2020. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
- Кучмієва Т.С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 77–80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10>.

4. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>.

5. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.

6. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Terrasoft. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>.

7. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни. IAMPМ, 2022. URL: <https://iampm.club/ua/events/czifrovizacziya-biznesu-yak-zrostati-v-umovah-vijni>.

8. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України, 2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html).

9. Seeds of Bravery: Європейська інноваційна рада надасть 20 млн євро на розвиток інновацій в Україні. Міністерство цифрової трансформації України, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/seeds-of-bravery-evropeyska-innovatsiy-na-rada-na-dast-20-mln-evro-na-rozvitok-innovatsiy-v-ukraini>.

#### REFERENCES:

- Kulynych, M. B. (2019). Cyfrova transformacija vitchyznjanykh pidpryjemstv v suchasnykh umovakh [Digital transformation of domestic enterprises in modern conditions]. *Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja – Economy, management and administration*, vol. 3(89), pp. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-8-15](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-8-15).
- Derghachova, Gh.M., Koleshnja, Ja.O. (2020). Cyfrova transformacija biznesu: sutnistj, oznaky, vymoghy ta tekhnologhiji [Digital transformation of business: essence, signs, requirements and technologies]. *Ekonomichnyj visnyk «KPI» – Economic Bulletin "KPI"*, vol. 17, pp. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
- Kuchmijova, T.S. (2023). Didzhytalizacija biznes-procesiv v umovakh transformacijnykh peretvorenj [Digitalization of business processes in the conditions of transformational transformations]. *Investyciji: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 10, pp. 77–80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10>.
- Andrijiv, N.M. (2022). Cyfrova transformacija pidpryjemstva: teoretichnyj bazys [Digital transformation of the enterprise: theoretical basis]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>.
- Jurchenko, O.A., Chernyshova, O.O., Stojka, I.I. (2022). Digital-transformacija biznesu v umovakh vijny [Digital transformation of business in the conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.
- Terrasoft (2023). Jak cyfrova transformacija dopomozhe rozvytku vashoji orghanizaciji? [How will digital transformation help the development of your organi-

zation?]. Available at: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> [in Ukrainian]

7. IAMPМ (2022). Cyfrovizacija biznesu: jak zrostaty v umovakh vijny [Digitalization of business: how to grow in conditions of war]. Available at: <https://iampm.club/ua/events/cyfrovizacziya-biznesu-yak-zrostaty-v-umovah-vijni/> [in Ukrainian]

8. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy (2022). Vykorystannja informacijno-komunikacijnykh tekhnologij na pidpryjemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]. Available

at: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html) [in Ukrainian]

9. Ministerstvo cyfrovoi transformacii Ukrainy (2023). Seeds of Bravery: Jevropejska innovacijna rada nadastj 20 mln jevro na rozvytok innovacij v Ukraini [Seeds of Bravery: The European Innovation Council will provide 20 million euros for the development of innovations in Ukraine]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/seeds-of-bravery-evropeyska-innovatsijna-rada-nadast-20-mln-evro-na-rozvitok-innovatsiy-v-ukraini> [in Ukrainian]