

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 10'2023

(видається з 1994 року)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2023.10>

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 р. № 886 (економічні науки).

Наказ Міністерства освіти і науки України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (юридичні науки).

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 р. № 353/10 (облік та аудит).

Реєстраційне свідоцтво КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

2023 р.). Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 31.10.2023

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

**Адреса редакції:** вул. Хрещатик, 44, м. Київ, 01001

**Телефони:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Факс:** (044) 278-05-88

**E-mail:** efp.redaktor@gmail.com

**Сайт:** www.efp.in.ua

## Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

## Статті обов'язково проходять

### відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 15 від 24 жовтня



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2023  
© "Економіка. Фінанси. Право",  
2023

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

**GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!**



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# **ECONOMICS FINANCES LAW**

**MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL**

**№ 10'2023**

*(issued from 1994)*

**ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)**

<https://doi.org/10.37634/efp.2023.10>

*Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).*

*Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 886 of July 02, 2020 (economic sciences).*

*Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 on September 24, 2020 (legal sciences).*

*Order of Audit Chamber of Ukraine № 353/10 on December 21, 2017 (accounting and audit).*

*Registration Certificate – KV № 21620-11520PR on October 12, 2015.*

*Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.*

*Journal's DOI: 10.37634/efp.*

## **Founders:**

Audit firm "Analytik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

## **The papers must pass**

### **selection, internal and external review**

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 15 of October 24, 2023). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 31.10.2023

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

## **Address of the editorial office:**

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

**Phones:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Fax:** (044) 278-05-88

**E-mail:** [efp.redaktor@gmail.com](mailto:efp.redaktor@gmail.com)

**Web:** [www.efp.in.ua](http://www.efp.in.ua)



*The subject of  
publishing*

© "Analytik", 2023  
© "Economics. Finances. Law",  
2023

Typography: LLC "International Business  
Center"

### Головний редактор

**Валентина Левченко**, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України» (Україна)

### Шеф-редактор

**Володимир Головач**, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик»»; Заслужений юрист України (Україна)

### Заступник головного редактора

**Тетяна Головач**, д.е.н., професор, аудитор, заступник директора з наукової роботи Інституту аудиту (Україна)

### Члени редакційної колегії з економічних наук:

**Антон Бойко**, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (Україна)

**Олена Величко**, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Анатолій Герасимович**, д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Тетяна Гільорме**, д.е.н., доцент, п.н.с., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Науково-дослідний інститут енергоефективних технологій та матеріалознавства) (Україна)

**Любомира Кіндратська**, д.е.н., професор, професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Ірина Криштопа**, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Юрій Манцевич**, д.е.н., доцент, вчений секретар, Дер-жавне підприємство «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування» (Україна)

**Олена Петрик**, д.е.н., професор, завідувачка кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Петро Плаван**, доктор наук, проф. інж., ректор Академії Данубіус (Словацька Республіка)

**Свєнтіа Полякова**, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес). Вищий навчальний заклад «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (Україна)

**Олена Потішняк**, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)

**Юлія Слободяник**, д.е.н., професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Евангелос Сіскос**, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії (Греція)

**Сергій Ткаченко**, д.е.н., професор, ректор, Вищий навчальний заклад "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»", академік Академії економічних наук України (Україна)

**Віктор Тринчук**, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України (Україна)

**Людмила Чижєвська**, д.е.н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

### Члени редакційної колегії з правових наук:

**Гульнара Балгімбекова**, к.ю.н., зав. кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова (Казхстан)

**Олександр Бригінєць**, д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

**Віктор Василінчук**, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативного-розшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ; Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

**Сергій Константинов**, д.ю.н., професор, зав. кафедри адміністративної діяльності, Національна академія внутрішніх справ (Україна)

**Ігор Озерський**, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу, Чорноморський національний університет імені Петра Могили; академік Національної академії наук вищої освіти України (Україна)

**Малгожата Скоржевська-Амберг**, доктор філософії, адвокат, кафедра теорії, філософії та історії права, юридичний коледж, Університет Козмінського (Польща)

**Юрій Фрицький**, д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету «Україна»; Заслужений юрист України. Член Центральної виборчої комісії (Україна)

**Анатолій Яровий**, к.ю.н., доцент, суддя у відставці; член міжнародної поліцейської асоціації (українська секція) (Україна)

**Відповідальний редактор:** Леся Поповецька-Демченко (Україна-Франція)

**Випусковий редактор:** Анна Туманян (Україна)

### Editors-in-chief

**Valentyna Levchenko**, Doctor of Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine" (Ukraine)

**Volodymyr Holovach**, PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

### Deputy Editor-in-Chief

**Tetiana Holovach**, Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit (Ukraine)

### Members of the editorial board of Economic Sciences:

**Anton Boiko**, PhD in Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics department, Sumy State University (Ukraine)

**Olena Velychko**, PhD in Economics, Associate Professor of International Finances department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Anatolii Herasymovych**, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Tetiana Hilorme**, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher, Oles Honchar Dnipro National University (Research Institute of Energy-Efficient Technologies and Materials Science) (Ukraine)

**Liubomyra Kindratska**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Iryna Kryshchopa**, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Yurii Mantsevych**, Doctor of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary, State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development" (Ukraine)

**Olena Petryk**, Doctor of Economics, Professor, Head of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Peter Plavcan**, Dr.h.c., prof. Ing., Rector, Vysoka skola Danubius (Slovakia)

**Yevheniia Poliakova**, PhD in Economics, Associate Professor of Finances and Banking department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"» (Ukraine)

**Olena Potyshniak**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Organization of Production, Business and Management department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Ukraine)

**Yuliia Slobodanyk**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

**Evangelos Siskos**, Doctor of Economics, Professor, University of Western Macedonia (Greece)

**Serhii Tkachenko**, Doctor of Economics, Professor, Rector, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»; academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine (Ukraine)

**Viktor Trynchuk**, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Financial Markets department, University of the State Fiscal Service of Ukraine (Ukraine)

**Liudmyla Chyzhevska**, Doctor of Economics, Professor, Professor of Information Systems in Management and Accounting department, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine)

### Members of the editorial board of Legal Sciences:

**Gulnara Balgimbekova**, PhD in Legal Sciences, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University named after E.A. Buketov (Kazakhstan)

**Oleksandr Bryhinets**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

**Viktor Vasylynychuk**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

**Serhii Konstantinov**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of the Administrative Activity department, National Academy of Internal Affairs (Ukraine)

**Ihor Ozerskyi**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process department, Petro Mohyla Black Sea National University; academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine (Ukraine)

**Malgorzata Skorzewska-Amberg**, PhD, DSc, Theory, Philosophy and History of Law department, College of Law, Kozminski University (Poland)

**Yurii Frytskyi**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University; Honored Lawyer of Ukraine, member of the Central Election Commission (Ukraine)

**Anatolii Yaroviyi**, PhD in Legal Sciences; retired judge; member of the International Police Association (Ukrainian section) (Ukraine)

**Managing editor:** Lesia Popovetska-Demchenko (Ukraine-France)

**Issue Editor:** Anna Tumanian (Ukraine)

## ЗМІСТ

<i>БЕЗПАЛЕНКО О.В.</i> Соціальна політика у забезпеченні суспільного прогресу .....	6
<i>БОРТНІКОВА М.Г., ЗУЗАК О.В.</i> Експрес-оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах виходу на іноземні ринки .....	12
<i>ХОЧА Н.В., МОСКАЛЬ Н.В.</i> Перехід на електронний документообіг: перспективи та виклики .....	17
<i>ПАТИКА Н.І., ПАСІЧНИК Ю.В.</i> Економічний потенціал фермерів у забезпеченні розвитку сільських територіальних громад .....	21
<i>МОСКАЛЬ Н.В., БАНДУРА З.Л., КРІЛЬ Я.Я.</i> Сучасні аспекти управління якістю аудиторських послуг ...	24
<i>БОРТНІКОВА М.Г., КАРАБІНОВИЧ Р.В.</i> Проблеми вибору та застосування інноваційних інструментів управління міжнародними проектами в умовах розширення зовнішньоекономічних зв'язків ...	28
<i>БЛАЩУК-ДЕВ'ЯТКІНА Н.З., БУНДЗ Н.Б.</i> Теоретичні основи формування інвестиційної стратегії підприємства у сучасних умовах .....	32
<i>ВОЛКОВЕЦЬКИЙ Д.С., ВОЛКОВЕЦЬКА С.В.</i> Деякі аспекти правового виховання як засадничого елемента громадянського суспільства .....	38
<i>ПЕТРИШИН Н.Я., ТОДОЩУК А.В., ДАВИДЧАК М.О.</i> Розвиток регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану .....	42
<i>ДОРОШ І.М.</i> Кібербезпека та її роль у фінансовому секторі: загрози та заходи захисту .....	48
<i>БІГУН В.В., ЙОХНА М.А., ТЕБЕНКО В.М.</i> Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств: аналіз відмінностей у бізнес-стратегіях .....	52
<i>БОНДАРЕНКО О.М., КОЗЛОВА В.О., КОЗОРИЗ А.С.</i> Облік та відображення у звітності нарахування та сплати податку на прибуток підприємств .....	58
<i>ГОЛОВКІН Б.М.</i> До питання охорони здоров'я засуджених .....	61
<i>МОРОЗ В.О.</i> Вдосконалення інструментів діяльності місцевих органів публічної адміністрації в контексті європейської інтеграції .....	65
<i>МОСКАЛЕНКО А.О., ХОМЕНКО М.В.</i> Правове регулювання затвердження нормативної грошової оцінки земельних ділянок органами місцевого самоврядування .....	69
<i>СТАВЕРСЬКА Т.О., ЛИСАК Г.Г., ПРИХОДЬКО В.О.</i> Фінтех і майбутнє фінансових послуг: інновації у фінансовому секторі .....	74
<i>СУНДУК Т.Ф., ІВАШКО О.А., ЧОРНОВОЛ А.О.</i> Розвиток інноваційних фінансових інструментів та їхній вплив на глобальні фінансові ринки .....	80
<i>ВЛАДОВСЬКА К.П.</i> Адміністративно-правове регулювання проходження публічної служби в органах виконавчої влади .....	84
<i>КОНОНЕНКО О.В., ФАРТУШНИЙ І.Д.</i> Економіка знань та інструменти її імплементації в класичний банкінг .....	89
<i>БУХАНЕВИЧ О.М., ГАЛУС О.О., РИЖУК І.В.</i> Теоретико-правові та прикладні питання оскарження звільнення з публічної служби в порядку адміністративного судочинства .....	93
<i>POBEREZHNA Z.</i> Monitoring and assessment of the influence of macroeconomic factors on the activities of aviation enterprises in competitive markets (Моніторинг та оцінювання впливу макроекономічних факторів на діяльність авіапідприємств на конкурентних ринках) .....	97
<i>IVANOVA R.</i> Current state and prospects of the development of judicial control of administrative courts by public administration bodies (Сучасний стан і перспективи розвитку судового контролю адміністративних судів за органами публічної адміністрації) .....	101

## CONTENTS

<b>O. BEZPALENKO.</b> Social policy in ensuring social progress .....	6
<b>M. BORTNIKOVA, O. ZUZAK.</b> Express evaluation of the adaptation potential of the enterprise during the entering foreign markets .....	12
<b>N. KHOCHA, N. MOSKAL.</b> Transition to electronic document workflow: perspectives and challenges .....	17
<b>N. PATYKA, Y. PASICHNYK.</b> Economic potential of farmers in providing the development of rural territorial communities .....	21
<b>N. MOSKAL, Z. BANDURA, Y. KRIL.</b> Contemporary aspects of quality management in audit services .....	24
<b>M. BORTNIKOVA, R. KARABINOVYCH.</b> Problems of selection and usage of innovative tools for international projects management in the context of foreign economic relations expanding .....	28
<b>N. BLASHCHUK-DEVIATKINA, N. BUNDZ.</b> Theoretical foundations of the formation of the investment strategy of the enterprise in modern conditions .....	32
<b>D. VOLKOVETSKYI, S. VOLKOVETSKA.</b> Some aspects of legal education as a fundamental element of civil society .....	38
<b>N. PETRYSHYN, A. TODOSHCHUK, M. DAVYDCHAK.</b> Development of regulation of foreign economic activity under martial law .....	42
<b>I. DOROSH.</b> Cyber security and its role in the financial sector: threats and protection measures .....	48
<b>V. BIHUN, M. YOKHNA, V. TEBENKO.</b> The impact of digital transformation on the competitiveness of enterprises: the analysis of differences in business strategies .....	52
<b>O. BONDARENKO, V. KOZLOVA, A. KOZORIZ.</b> Accounting and reporting of accrual and payment of corporate income tax .....	58
<b>B. HOLOVKIN.</b> To the issue of health care for convicts .....	61
<b>V. MOROZ.</b> Improvement of tools for the activity of local public administration bodies in the context of European integration .....	65
<b>A. MOSKALENKO, M. KHOMENKO.</b> Legal regulation of land parcel normative monetary valuation approval by local self-government authorities .....	69
<b>T. STAVERSKA, H. LYSAK, V. PRYKHODKO.</b> Fintech and the future of financial services: innovations in the financial sector .....	74
<b>T. SUNDUK, O. IVASHKO, A. CHORNOVOL.</b> Development of innovative financial instruments and their impact on global financial markets .....	80
<b>K. VLADOVSKA.</b> Administrative and legal regulation of public service in bodies of the executive power .....	84
<b>O. KONONENKO, I. FARTUSHNYI.</b> Knowledge economy and tools for its implementation in classical banking ...	89
<b>O. BUKHANEVYCH, O. HALUS, I. RYZHUK.</b> Theoretical-legal and applied issues of the appeal of dismissal from the public service in administrative jurisdiction .....	93
<b>Z. POBEREZHNA.</b> Monitoring and assessment of the influence of macroeconomic factors on the activities of aviation enterprises in competitive markets .....	97
<b>R. IVANOVA.</b> Current state and prospects of the development of judicial control of administrative courts by public administration bodies .....	101

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.11>  
УДК 658.004.9

**Вячеслав Васильович БІГУН**

керуючий партнер, Construction Company Reax LLC  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7425-2570>  
e-mail: slav-box@ukr.net

**Микола Антонович ЙОХНА**

д.е.н., професор, Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3319-3625>  
e-mail: yokhna@ukr.net

**Віта Миколаївна ТЕБЕНКО**

к.е.н., доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0459-2555>  
e-mail: tebenko1973@gmail.com

## ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ ВІДМІННОСТЕЙ У БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯХ

У статті досліджено теоретичні аспекти цифрової трансформації, зокрема, вивчено та порівняно визначення «цифровізації», «цифрової трансформації» та «цифрової стратегії». Визначено переваги та недоліки цифрової трансформації для підприємств. Встановлено основні причини, через які бізнес прагне інвестувати у нові технології. Охарактеризовано глобальний рейтинг технологій цифрової трансформації та розкрито призначення найбільш популярних технологій. Досліджено успішні та невдалі приклади впровадження цифрових стратегій. На основі поєднання аналізу релевантних наукових джерел та власних напрацювань запропоновано підхід до поетапного впровадження цифрової стратегії.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифровізація, цифрова стратегія, інноваційні технології

### ВСТУП

На сьогодні зростаючі темпи цифрової трансформації зумовлені необхідністю постійної адаптації до мінливого середовища з боку підприємств та організацій. Невідповідність компаній сучасним викликам може спричинити недоотримання прибутку, втрату клієнтів і конкурентних переваг та навіть стати причиною занепаду компанії. Водночас вибір незбіжних підходів до здійснення цифрової трансформації також може не забезпечити досягнення бажаного результату. Саме тому вдала цифрова стратегія підприємства виходить на перший план у сучасній конкурентній боротьбі.

#### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

Тема впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств та їхні бізнес-стратегії набуває дедалі більшої актуальності через безупинний розвиток цифрових технологій, про що свідчать численні дослідження науковців. S.A. Gbadegeshin дослідив вплив цифровізації на діяльність з комерціалізації у розрізі таких аспектів, як оптимізація пошуку інформації, управління даними, оцінювання, виконання рутинних завдань та створення великих даних. Дослідником встановлено, що цифровізація має позитивний ефект на ці аспекти діяльності на прикладі компаній з галузі наук про життя [1]. У роботі J. Reis та ін. доведено необхідність адаптації бізнес-стратегій до нової цифрової реальності з боку менеджерів. Дослідниками зауважено, що процес цифрової трансформації неоднаково впливає на різні сфери діяльності та бізнесу, а отже, деякі з цих сфер можуть отримати більше переваг, ніж інші, що варто враховувати у впровадженні цифрових рішень [2]. E. Henriette та ін. встановили, що цифровізація стосується не лише технологічного боку діяльності, а й суттєво впливає на бізнес-моделі, операційні процеси та задоволеність користу-

вачів. У зв'язку з підвищенням вимог клієнтів та посиленням конкурентної боротьби, можливості цифровізації та її запровадження підприємством мають бути неодмінно розглянуті керівництвом та проаналізовані з погляду ризиків та можливостей їх впровадження [3]. С. Matt та ін. довели ефективність запровадження цифрових стратегій у діяльності фірм в умовах цифрової трансформації. Дослідники навели перелік потенційних переваг цифрової трансформації, зокрема, збільшення продажів, продуктивності, покращення комунікації тощо, засвідчуючи цим той факт, що цифровізація має вельми широке охоплення [4].

Відповідно до цього виникає потреба у розробленні відповідної цифрової стратегії, яка може перетинатися з іншими бізнес-стратегіями, а отже, потребує належної деталізації та узгодження.

**МЕТА** роботи – дослідження теоретичних та методологічних аспектів формування стратегії цифрової трансформації підприємства та її впливу на конкурентоспроможність компанії.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У ході дослідження застосовано методи аналізу та синтезу для визначення й уточнення ключових понять та формування підходу до впровадження цифрової стратегії. Метод статистичного аналізу застосовано для оцінювання прагнення компаній до впровадження нових технологій, а також для визначення найбільш популярних технологій. Метод кейс-стаді застосовувався задля дослідження успішних та невдалих прикладів впровадження цифрової стратегії.

### РЕЗУЛЬТАТИ

**Визначення понять.** Поняття «цифровізація» часто ототожнюють з «оцифруванням», однак ці два терміни

мають різне значення. Оцифрування полягає у перетворенні аналогової інформації у цифрову форму і може виступати лише частиною процесу цифровізації. Зі свого боку, цифровізація є значно ширшим поняттям й означає трансформацію різноманітних сфер життя людей або діяльності організації на основі цифрових комунікаційних технологій. Цифровізація може відбуватися як на рівні одного підприємства, так і на рівні економіки та суспільства загалом [1, с. 50]. Цей процес зумовив виникнення концепції цифрової трансформації, яка в окремих дослідженнях ототожнюється з цифровізацією [2, с. 416]. В інших дослідженнях цифрову трансформацію визначено як щось більше, ніж технологічний зсув, та зауважено, що вона стосується цифрового перетворення у бізнес-моделях, операційному процесі та досвіді кінцевих користувачів за допомогою застосування інформаційно-комунікаційних технологій [3, с. 11]. З цим варто погодитись, адже цифрова трансформація дійсно торкається не лише технологічних аспектів діяльності компанії, а й впливає на увесь процес функціонування, включно з менеджментом, персоналом, фінансами та іншими напрямками у ході її інтеграції.

Технології цифрової трансформації включають штучний інтелект (ШІ), роботів, автоматизацію, Інтернет речей (IoT), великі дані, 3D-друк, автономні транспортні засоби, дрони, кібер-зброю, спостереження, нанотехнології, біотехнології, матеріалознавство, накопичення енергії та квантові обчислення, блокчейн, розумні міста, обчислення, засновані на розумі, соціальні обчислення, хмарні обчислення, розумні мережі, цифрові схеми, автоматизацію заводів, нечітку логіку, експертні системи, агентів та багатоагентні системи, оброблення природної мови, інтелектуальний аналіз даних, аналіз настроїв, взаємодію людина-комп'ютер, оброблення зображень, геоінформаційні системи, відеоаналіз, медичну діагностику, методи сегментації, доповнену реальність, віртуальну реальність, системи супутникового зв'язку, еволюцію мережі 5G, біометрію, електронний обмін даними, криптовалюти, електронне навчання, електронне навчання бізнесу, цифровий маркетинг і віртуальні організації [1, с. 50]. Цей перелік технологій дає змогу впевнитися, що навіть враховуючи лише технологічний бік процесу, цифрова трансформація є комплексним, складним явищем. Водночас стратегії цифрової трансформації (далі – цифрові стратегії) мають не тільки визначати найбільш слушні для конкретної організації технології, а й окреслювати шлях цифрового розвитку, включно зі змінами у менеджменті, управлінні персоналом та фінансами, маркетингу тощо.

Власне, цифрова стратегія є наріжним камінням у ході цифрової трансформації. Така стратегія визначає потенційні можливості компанії шляхом інтеграції та застосування новітніх цифрових технологій в цілях досягнення бажаного стану бізнесу у майбутньому [4, с. 339]. Успіх цифрової трансформації напряму залежить від вдалого вибору, розроблення та ступеня деталізації цифрової стратегії. Для цього компанії передусім необхідно дослідити усі переваги та ймовірні недоліки проведення цифрової трансформації, її конкретні цілі та шляхи їх досягнення.

**Переваги та недоліки цифрової трансформації.** Серед основних переваг цифрової трансформації варто

відзначити автоматизацію процесів, що дає змогу забезпечити їхнє пришвидшення та унеможливити вплив людського фактора. Також серед наслідків впровадження автоматизації слід відзначити підвищення продуктивності як у кількісному, так і у якісному виразі, що суттєво впливає на рівень задоволеності клієнтів, а також скорочення поточних витрат та нові можливості для інвестицій у майбутнє. В якості її недоліків варто зауважити значне зростання непередбачуваних ризиків внаслідок кардинальних змін у діяльності, а також пов'язані із нововведеннями нові завдання та витрати, наприклад, необхідність навчання співробітників [5]. З огляду на зауважені переваги та недоліки, важливо також дослідити причини, через які бізнес прагне інвестувати у нові технології (рис. 1).

Так, найчастіше компанії прагнуть впроваджувати нові технології на заміну старим, а також для оновлення циклів. Окрім того, близько половини компаній вірять, що нові технології сприятимуть розширенню бізнесу та задоволенню потреб клієнтів. Однак запровадження цифрових технологій може бути й вимушеним, наприклад, через специфічні умови проєкту, потребу у нових функціях або у покращенні сумісності програмного забезпечення. З цього можна зробити висновок, що навіть якщо керівництво компанії не прагне до впровадження новітніх технологій, цього може вимагати саме середовище функціонування.

**Глобальний рейтинг технологій цифрової трансформації.** Поряд з визначенням переваг, недоліків та цілей цифрової трансформації на підприємстві також важливо врахувати найновітніші тенденції на глобальному ринку цифрових технологій. Зазначений вище перелік технологій, що застосовуються в ході цифрової трансформації, не є вичерпним, адже інноваційні розробки виникають фактично щодня. Тому варто зосередити увагу на тих технологіях, які найбільше відповідають тенденціям сьогодення (координуючи їх із потребами конкретної компанії), а також будуть впливати на бізнес у майбутньому відповідно до прогнозних даних. На рис. 2 показано, які технології за прогнозами будуть найбільш популярними серед компаній у період 2023-2027 рр.

На першому місці серед зазначених технологій знаходяться цифрові платформи та програми (86,4%). Майже поруч знаходяться освітні технології та технології для розвитку робочої сили й аналітика великих даних – ними цікавляться близько 80% компаній. Вельми затребуваними є Інтернет речей та підключені пристрої, хмарні обчислення, шифрування та кібербезпека, електронна комерція та цифрова торгівля, штучний інтелект – їх планують впровадити близько 75% компаній.

У контексті зазначеного доцільно коротко розкрити зміст деяких технологій, які є найбільш популярними серед українських компаній та, водночас, відповідають проілюстрованим на рис. 2 глобальним тенденціям. Поглиблене дослідження сутності таких технологій уможливило більш ґрунтовне прийняття рішень компаніями. Отже, найчастіше компанії застосовують такі технології:

1. Засоби CRM, ERP, WMS, TMS, SAAS та баз даних – це системи, призначені для більш ефективного управління окремими сферами бізнесу (ресурсами, комунікаціями, даними, логістичними ланцюжками тощо).



Рис. 1. Причини, через які бізнес прагне інвестувати у нові технології (складено автором за даними [6])



Рис. 2. Глобальний рейтинг технологій, які буде впроваджено компаніями у період 2023-2027 рр. [7]

2. Розширена аналітика – дає змогу аналізувати наявну та доступну інформацію з метою визначення переваг та недоліків у діяльності компанії, прихованих можливостей, ефективності процесів, поведінки споживачів тощо.

3. Штучний інтелект та машинне навчання – дає змогу скоротити людський фактор шляхом передачі повноважень приймати певні рішення машині, яка постійно навчається шляхом отримання даних нових даних.

4. Інтернет речей – передбачає застосування спеціальних пристроїв, розташованих на транспорті, місцевості, людині, обладнанні, що дають змогу отримувати необхідну інформацію, будувати прогнози, приймати рішення тощо.

5. Робототехніка та автоматизація – передбачає виконання певних дій/процесів роботами замість людей, що дає змогу підвищити ефективність та продуктивність [5].

Наведені вище тенденції та технології необхідно враховувати для успішної цифрової трансформації підприємства, проте передусім варто зіставляти їх з цілями компанії, визначати переваги, які вони можуть принести, ймовірні ризики, а також окреслювати шляхи, якими вони можуть бути впроваджені. Основним інструментом у цьому процесі виступає, як вже зазначено, цифрова стратегія підприємства.

**Етапи розроблення цифрової стратегії.** Результати аналізу наукової літератури з впровадження циф-

рових стратегій дають змогу зробити висновок, що дослідники фокусують увагу на різних складниках: організаційному, комунікаційному, технологічному, ресурсному тощо. Досліджуючи ці складники та інтегруючи їх в єдиний підхід, можна запропонувати такі етапи імplementації цифрової стратегії (рис. 3).

Запропонований підхід може дещо змінюватися та доповнюватися залежно від цілей конкретної компанії. У ході розроблення цифрової стратегії також варто враховувати конкурентні переваги компанії, зокрема потенційні, які можливо отримати після імplementації стратегії залежно від успішності цього процесу. Показовими відносно успіхів та невдач в сфері впровадження цифрових стратегій є приклади окремих компаній.

**Кейс-стаді успішних та невдалих прикладів запровадження цифрових стратегій.** Серед успішних прикладів слід відзначити досвід компанії IKEA та LEGO. IKEA придбала вебплатформу, яка сприяє пошуку фахівців для складання меблів та послуг доставки. Ця ініціатива виявилася корисною для її клієнтів, які шукають допомогу у збиранні меблів, оскільки вони можуть не мати часу або бажання робити це самостійно. Також компанія впровадила проєкт з розширеної реальності, який дає змогу покупцям віртуально розміщувати меблі в їхніх приміщеннях перед купівлею, даючи змогу їм перевірити, як вироби впишуться у їхній дизайн.



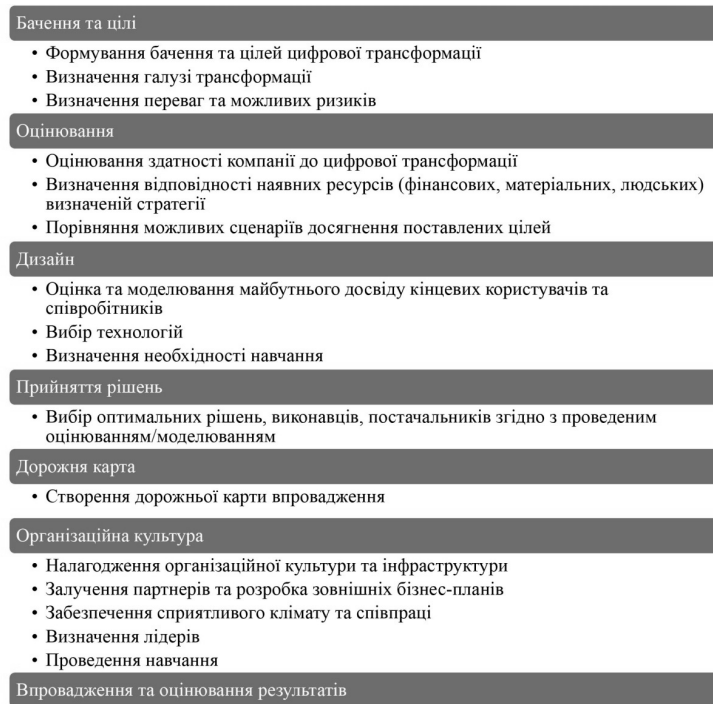


Рис. 3. Етапи впровадження цифрової стратегії (розроблено автором на основі [5; 8; 9, с. 29])

Крім того, компанія здійснила успішний проєкт під назвою Space10, який слугує дослідницьким центром і виставковим майданчиком. Тут ІКЕА представляє концепції автономних автомобілів з житловими просторами. Важливо відзначити, що сама компанія не планує виробляти такі автомобілі, але активно працює над розробленням цікавих концепцій.

Ще у XX ст. LEGO здійснила вражаючу цифрову трансформацію шляхом запуску серії відеоігор, багато з яких надавались користувачам абсолютно безкоштовно. Цей стратегічний крок призвів до значного зростання популярності компанії та її бізнесу. На сучасному етапі, LEGO впроваджує передові технології 3D-друку, що розширює можливості продуктів та відкриває нові перспективи.

Крім того, компанія розглядає інноваційну ідею створення вебплатформи, де клієнти зможуть пропонувати свої варіанти конструкторів. Є можливість виробляти комплекти, розроблені саме користувачами.

Всі іграшки LEGO вдосконалюються за допомогою сучасних технологій та обладнуються датчиками, що об'єднують фізичний та віртуальний світи. Застосування цих інновацій допомагає залучати нових клієнтів та підвищувати лояльність наявних, розширюючи базу споживачів та зміцнюючи лідерство LEGO у своєму сегменті ринку [5].

Серед невдалих прикладів реалізації цифрової стратегії можна відзначити досвід компаній General Electric й Ford.

У 2011 р. General Electric розпочала свій бізнес у сфері програмного забезпечення зі створенням General Electric Software. Компанія розробила платформу для індустріального Інтернету речей та вбудувала сенсори у свою продукцію. Проте General Electric зіткнулася з численними проблемами, включаючи невизначеність стратегії, відсутність системного підходу та фокус на технологіях замість глибокої трансформації. Намагаючись трансформувати великий конгломерат через General

Electric Digital (окремий бізнес-підрозділ, що виконував діджитал-функції), компанія стикалася з внутрішніми протиріччями та вадами. Значні інвестиції у цифровий підрозділ не врятували ситуацію, а пізніше гендиректора General Electric Digital звільнено з посади.

У 2014 р. Ford анонсував свої плани розвивати «індивідуальну мобільність» як інноваційний бізнес. Це призвело до створення Ford Smart Mobility та численних проєктів у сфері транспорту, таких як самокеровані автомобілі та розумні шосе. Проте основна проблема полягала в тому, що інновації виокремлено від основного бізнесу і недостатньо інтегровано у компанію. Новий підрозділ Ford Smart Mobility фактично працював виокремлено від головної компанії та розташовувався на значній відстані від неї, що призвело до повільного впровадження інновацій та проблем з якістю. З часом головну мету трансформації забуто, що призвело до падіння ціни акцій на 40% і відставки генерального директора у 2017 р. [10].

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, можна зауважити, що цифрова трансформація безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, і від успішності її впровадження залежить той факт, чи здобуде підприємство конкурентні переваги. Ключовим інструментом реалізації цифрової трансформації постає цифрова стратегія підприємства. Така стратегія не обмежується лише технологічними аспектами, а охоплює увесь процес інтеграції цифрових можливостей у діяльність компанії – ресурсну, комунікаційну, організаційну та інші складники. У статті запропоновано загальний підхід до розроблення цифрової стратегії, однак такий підхід має бути адаптовано залежно від цілей кожної окремої компанії. Вивчення кейсів та порівняння цифрових стратегій інших компаній (як успішних, так і невдалих) дозволяє врахувати отриманий досвід для розроблення більш ефективної цифрової стратегії.

### Список використаних джерел

1. Gbadegeshin S. A. The effect of digitalization on the commercialization process of high-technology companies in the life sciences industry. *Technology innovation management review*. 2019. Vol. 9. No. 1. pp. 49–63. URL: [https://www.timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Gbadegeshin\\_TIMReview\\_January2019.pdf](https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Gbadegeshin_TIMReview_January2019.pdf)
2. Digital transformation: a literature review and guidelines for future research / J. Reis et al. *Trends and advances in information systems and technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in intelligent systems and computing* / ed. Á. Rocha et al. Cham: Springer, 2018. pp. 411–421. URL: [https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41)
3. Henriette E., Feki M., Boughzala I. The shape of digital transformation: a systematic literature review. *MCIS 2015 Proceedings*. 2015. No. 10. URL: <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
4. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*. 2014. Vol. 57. No. 5. pp. 339–343. URL: <https://www.doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
5. Як цифрова трансформація допомагає зростати бізнесу. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu>
6. Eira A. 193 Technology statistics you must know: 2023 market share analysis & data. *FinancesOnline*. URL: <https://financesonline.com/technology-statistics/>
7. Global ranking of technologies to be adopted by companies from 2023 to 2027. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1382924/technology-adoption-forecast/>
8. Albukhitan S. Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia computer science*. 2020. Vol. 170. P. 664-671. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>
9. Patterns of digitization: a practical guide to digital transformation / P. Mugge et al. *Research-technology management*. 2020. Vol. 63. No. 2. pp. 27–35. URL: <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>
10. 3 невдалі спроби стати більш технологічними, які коштували відомим компаніям величезних збитків. *BusinessViews*. URL: <https://businessviews.com.ua/ua/digital-transformation/id/nevdachna-cifrova-transformacija-2043/>

### References

1. Gbadegeshin S. A. The effect of digitalization on the commercialization process of high-technology companies in the life sciences industry. *Technology innovation management review*. 2019. Vol. 9. No. 1. pp. 49–63. URL: [https://www.timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Gbadegeshin\\_TIMReview\\_January2019.pdf](https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Gbadegeshin_TIMReview_January2019.pdf)
2. Digital transformation: a literature review and guidelines for future research / J. Reis et al. *Trends and advances in information systems and technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in intelligent systems and computing* / ed. Á. Rocha et al. Cham: Springer, 2018. pp. 411–421. URL: [https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41)
3. Henriette E., Feki M., Boughzala I. The shape of digital transformation: a systematic literature review. *MCIS 2015 Proceedings*. 2015. No. 10. URL: <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
4. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*. 2014. Vol. 57. No. 5. pp. 339–343. URL: <https://www.doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
5. How digital transformation helps business growth. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu> (In Ukrainian).
6. Eira A. 193 Technology statistics you must know: 2023 market share analysis & data. *FinancesOnline*. URL: <https://financesonline.com/technology-statistics/>
7. Global ranking of technologies to be adopted by companies from 2023 to 2027. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1382924/technology-adoption-forecast/>
8. Albukhitan S. Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia computer science*. 2020. Vol. 170. P. 664-671. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>
9. Patterns of digitization: a practical guide to digital transformation / P. Mugge et al. *Research-technology management*. 2020. Vol. 63. No. 2. pp. 27–35. URL: <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>
10. 3 Failed attempts by well-known companies to become more technologically advanced that resulted in huge losses. *BusinessViews*. URL: <https://businessviews.com.ua/ua/digital-transformation/id/nevdachna-cifrova-transformacija-2043/> (In Ukrainian).

**Viacheslav BIHUN**

managing partner, Construction Company Reax LLC

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7425-2570>

e-mail: slav-box@ukr.net

**Mykola YOKHNA**

Doctor of Economics, Professor, Khmelnytskyi National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3319-3625>

e-mail: yokhna@ukr.net

**Vita TEBENKO**

PhD in Economics, Associate Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0459-2555>

e-mail: tebenko1973@gmail.com

**THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES:  
THE ANALYSIS OF DIFFERENCES IN BUSINESS STRATEGIES**

*The paper explored the theoretical aspects of digital transformation, in particular, explored and compared the definitions of "digitalization", "digital transformation" and digital strategy. It was found that digital transformation, in contrast to digitization, is a broader concept, because it involves not only a technological shift, but also the transformation of the operational process, business models, and the experience of end users. The advantages and disadvantages of digital transformation for enterprises are determined. The main advantages are speeding up processes and reducing the human factor, increasing productivity in quantitative and qualitative terms, reducing current costs. Disadvantages are high risks during implementation and additional costs. The main reasons why businesses seek to invest in new technologies have been explored. It has been proven that such a desire can depend not only on the desire of the company's management to carry out digital transformations, but also on forced reasons. The global rating of digital transformation technologies is characterized and the purpose of the most popular technologies is revealed. It is noted that in addition to the popularity of the technology itself, it is worth considering the feasibility of its implementation in the activities of a specific company. Based on the analysis and combination of information in literary sources with own works, an approach to the step-by-step implementation of a digital strategy was formed. This approach is universal, because it can be adapted for individual companies. Successful and unsuccessful examples of digital strategies implemented by well-known companies are studied. It was found that digital solutions can bring both significant advantages and cause the company to fail at a certain stage or in a certain area.*

**Keywords:** digital transformation, digitalization, digital strategy, innovative technologies

**Пропонуємо доєднатись до підписників та авторів журналу «Економіка.  
Фінанси. Право»**

***We invite you to join the subscribers and authors of the journal  
"Economics. Finances. Law"***

Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право» видається з 1994 р. Журналу присвоєно міжнародні ідентифікаційні номери ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print), включено в міжнародну наукометричну базу Index Copernicus та Репозитарій Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук – з економічних та юридичних наук (2020 р.), а також з обліку та аудиту (2017 р.).

Журнал містить також науково-популярний розділ.

На вебсайті видання ([efp.in.ua](http://efp.in.ua)) можна дізнатись про подробиці подачі матеріалів для опублікування.

Цифрова версія журналу доступна в архіві з 2015 р. (<http://efp.in.ua/uk/releases>)

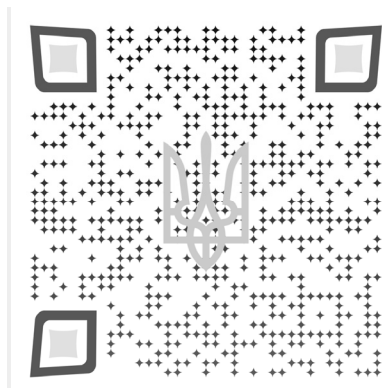
**РОЗПОЧИНАЄМО КАМПАНІЮ З РОЗШИРЕННЯ  
АВТОРІВ І РЕДАКТОРІВ  
З ІНШИХ КРАЇН СВІТУ!**

**ЗАПРОШУЄМО ДОЛУЧАТИСЯ  
ВАШИХ КОЛЕГ ІЗ ЗАКОРДОНУ!**

**ПІДТРИМУЙТЕ українську Пресу!**  
Передплачуйте видання на 2024 рік та надсилайте свої статті до опублікування.

**Підписатися на видання означає підтримати  
редакційну команду і систему розповсюдження  
ЗМІ України!**

**Замовлення доставки в межах України та світу  
шукайте за QR-кодом!**



Оформити передплату можна і в редакції:  
<http://efp.in.ua/uk/subscription>

Information-analytical journal "Economics. Finances. Law" is published since 1994. The journal is awarded the international identification numbers ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print), included in the international scientometrics base Index Copernicus and Electronic Vernadskyi National Library of Ukraine Repository.

The journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, in which the results of dissertations to obtain the degree of doctor and candidate (PhD) can be published – economic and legal sciences (2020) as well as accounting and audit (2017).

The journal also contains a popular science section.

On the edition's website ([efp.in.ua](http://efp.in.ua)) you can find out on the details for submitting the materials to publish.

The journal's digital version is available in the archive since 2015 (<http://efp.in.ua/en/releases>)

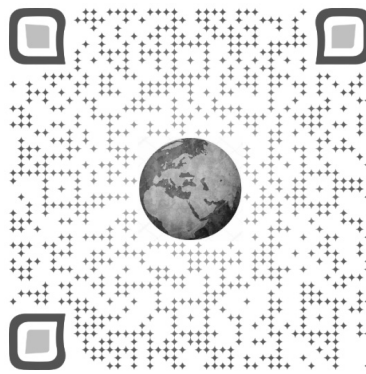
**WE START THE CAMPAIGN FOR EXPANSION OF  
AUTHORS AND EDITORS FROM OTHER  
WORLD'S COUNTRIES!**

**WE INVITE YOUR COLLEAGUES  
FROM ABROAD TO JOIN!**

**SUPPORT the Ukrainian Press!**  
Subscribe to the edition for 2024  
and submit your papers for publishing

**Subscribing the edition means to support the  
editorial team and the distribution system of mass  
media of Ukraine!**

**Search for delivery orders within Ukraine and the  
world by QR-code!**



You can also make a subscription in the editorial office:  
<http://efp.in.ua/en/subscription>