

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.152>

УДК 330.34:004.738

О. Я. Онушканич,

аспірант кафедри менеджменту організацій,

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7349-7981>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ: ПЕРЕДУМОВИ, БАР'ЄРИ ТА РИЗИКИ РОЗВИТКУ

О. Onushkanych,

Postgraduate student of the Department of Organization Management, Lviv

Polytechnic National University, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC PROCESSES IN UKRAINE: PRECONDITIONS, BARRIERS, AND DEVELOPMENT RISKS

У статті досліджується процес цифрової трансформації економічних процесів в Україні та його вплив на державу, бізнес і громадян. Охарактеризовано основні передумови цифровізації, серед яких розвиток сучасної цифрової інфраструктури, забезпечення широкосмугового доступу до Інтернету, збільшення частки населення, що активно користується мережею, динамічний розвиток електронної комерції та зміцнення національної ІТ-індустрії. Проаналізовано ключові фактори, що визначають темпи цифрової трансформації, зокрема глобальне поширення цифрових технологій, зміну суспільних цінностей, трансформацію умов конкуренції та державної політики. Особлива увага приділена бар'єрам цифровізації, серед яких політичні, фінансово-економічні, технологічні та особистісно-психологічні

перешкоди, які значно сповільнюють інтеграцію інноваційних рішень і стримують розвиток бізнесу. Визначено технологічні, економічні, політичні, правові, соціальні та особистісні ризики, що супроводжують цифрову трансформацію, зокрема загрози інформаційній безпеці, нерівномірний розподіл вигод, скорочення робочих місць у традиційних секторах, зміни у системах оцінювання результатів діяльності та вторгнення в приватне життя. Показано, що цифрові технології підвищують ефективність управління бізнес-процесами, забезпечують прозорість і адаптивність рішень, автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію ресурсів та безперервний моніторинг процесів у реальному часі. Узгодження корпоративної, функціональної та операційної стратегій є ключовим чинником успіху. Висвітлено, що цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а й основою модернізації управлінських підходів, створення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. На підставі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо стратегічно виваженої політики розвитку цифрових технологій та прискорення цифровізації економіки України.

The article investigates the process of digital transformation of economic processes in Ukraine and its impact on the state, business, and citizens. The main prerequisites of digitalization are characterized, including the development of modern digital infrastructure, provision of broadband Internet access, increase in the share of the population actively using the Internet, dynamic growth of e-commerce, and strengthening of the national IT industry. Key factors influencing the pace of digital transformation are analyzed, such as the global spread of digital technologies, changes in societal values, transformation of competitive conditions, and government policy. Special attention is paid to barriers to digitalization, including political, financial-economic, technological, and personal-psychological obstacles that significantly slow the integration of innovative solutions and hinder business development. Technological, economic, political, legal, social, and personal risks accompanying digital transformation are identified, including threats to information

security, uneven distribution of benefits, reduction of jobs in traditional sectors, changes in performance assessment systems, and intrusion into personal privacy. It is shown that digital technologies improve the efficiency of business process management, ensure transparency and adaptability of decisions, automate routine operations, optimize resources, and provide continuous real-time monitoring of processes. Alignment of corporate, functional, and operational strategies is identified as a key success factor. The study demonstrates that digital transformation is not only a technological process but also a basis for modernizing management approaches, creating competitive advantages, and ensuring sustainable development of enterprises in the long term. Based on the analysis, recommendations are formulated for a strategically balanced policy for the development of digital technologies and acceleration of the digitalization of Ukraine's economy.

Ключові слова: *цифрова трансформація, економічні процеси, інформаційно-комунікаційні технології, цифровізація, ризики та бар'єри.*

Keywords: *digital transformation, economic processes, information and communication technologies, digitalization, risks and barriers.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Рівень технологічного розвитку визначає динаміку національної економіки, її позиції у світовому господарстві та здатність конкурувати на глобальних ринках. У сучасних умовах вирішальними факторами прогресу вже не виступають природні ресурси, фінансові резерви чи географічні переваги. Ключове значення має потенціал країни створювати та використовувати інноваційні технології. Держави, що володіють можливістю формувати й застосовувати високотехнологічні рішення, формують світові економічні й політичні тренди. Саме здатність генерувати, інтегрувати та комерціалізувати технологічні інновації забезпечує зростання національної економіки, її стійкість та незалежність.

Для України успішне післявоєнне відновлення та подальший економічний розвиток неможливі без масштабної цифрової трансформації економічних процесів. Перехід до нових технологічних укладів відкриває для держави значний простір можливостей, а ефективно сформована стратегія дає змогу отримати суттєві вигоди від поширення цифрових і технологічних новацій у всіх секторах економіки. Водночас цифрова трансформація економічних процесів супроводжується низкою нових ризиків, серед яких – прискорення цифрової нерівності та загроза технологічного відставання від лідерів світового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага вітчизняних та зарубіжних науковців зосереджена на дослідженні цифрової трансформації, її основних рис та напрямів реалізації. Зокрема, Щербан Т, Гоблик В., Черничко Т., Пігош В., Козик І. [8] описують можливості, які створює цифрова трансформація для економічного зростання, Стендер С., Булкот О., Ястремська О. [6] вказують, що цифрова трансформація сприяє інноваційному розвитку та зниженню залежності від сировинного експорту, але супроводжується значними політичними, інфраструктурними й інвестиційними бар'єрами, Шведа Н., Гартатюк О., Кужда Т. [7] акцентують на необхідності впровадженні цифрових технологій зазначаючи, що цифрова трансформація є критичною для забезпечення життєздатності бізнесу та інші. Зважаючи на актуальність обраної тематики, доцільно поглибити теоретичне дослідження цифрової трансформації економічних процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесу цифрової трансформації економічних процесів в Україні, визначення передумов, факторів та бар'єрів її розвитку, а також оцінка потенційних ризиків і вигоди від впровадження цифрових технологій для держави, бізнесу та суспільства з метою формування рекомендацій щодо стратегічно виваженої політики цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Характерною особливістю розвитку сучасної світової економіки є проникнення цифрових технологій в ключові економічні процеси. Залежність суспільства від цифрових інструментів

постійно зростає, а їх активне впровадження формує нові вимоги до бізнес-моделей, принципів організації діяльності, форм комунікації та стандартів якості життя. Провідні держави усвідомлюють, що підтримання стабільних темпів економічного розвитку є неможливим без цифровізації ключових елементів економічної системи.

Для України, з огляду на ризики соціальних, економічних і політичних дисбалансів, пріоритетним завданням є забезпечення цифрової трансформації економіки. Цифрову трансформацію доцільно розглядати як процес кардинального перегляду та модернізації моделі функціонування окремої системи, її складових та характеру взаємозв'язків між ними, що зумовлюється широким і цілеспрямованим застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ). Вона відображає комплексний та глибокий вплив ІКТ на основні економічні процеси, які формують структуру національної економіки, спричиняючи суттєві зміни в механізмах їх реалізації та розвитку

Основні передумови цифрової трансформації економіки України охоплюють розбудову сучасної інфраструктури для широкосмугового доступу до Інтернету та поступове збільшення частки населення, що активно користується мережею. Значну роль також відіграють динамічний розвиток електронної комерції, зміцнення національної ІТ-індустрії та послідовне вдосконалення системи електронного урядування країни [1].

Цифровізація національної економіки формується під впливом комплексу чинників. До них належать активне поширення цифрових технологій у глобальному масштабі, що зумовлює зростання попиту споживачів на інноваційні продукти й сервіси; трансформація суспільних цінностей і вимог до характеристик товарів; зміна умов конкуренції; а також переорієнтація державної політики на підтримку окремих секторів економіки [4]. Суттєве значення має й перегляд традиційних моделей ведення бізнесу та систем обслуговування клієнтів, а також формування сучасного нормативно-правового середовища для розвитку цифрової економіки.

Умовне групування чинників, що визначають динаміку цифрової трансформації, на макроекономічні та індивідуальні дає можливість чіткіше

окреслити сфери відповідальності держави та бізнесу й сформувати більш адресні рекомендації щодо прискорення цифровізації. До макроекономічних чинників належать розроблення нормативно-правового підґрунтя цифрової економіки та коригування державної політики у напрямі підтримки пріоритетних галузей [5].

Основними бар'єрами, що стримують цифровізацію української економіки, виступає комплекс політичних, фінансових, технологічних та соціально-психологічних чинників. До політичних перепон належать відсутність системної державної політики щодо підтримки цифрових перетворень, недостатня нормативно-правова база для регулювання цифрових відносин та відсутність уніфікованих стандартів застосування цифрових технологій [6]. Такі недоліки у державному управлінні значно знижують мотивацію підприємств до впровадження інноваційних рішень.

Фінансово-економічні бар'єри пов'язані з високою вартістю розроблення, інтеграції та експлуатації цифрових систем, що потребує значних довгострокових інвестицій. Технологічні обмеження проявляються у недостатньому розвитку цифрової інфраструктури, низькому рівні кіберзахисту, відсутності галузевих технологічних розробок, а також залежності України від іноземних технологічних продуктів. Ці чинники ускладнюють масштабування цифрових рішень і стримують інноваційний розвиток підприємств. Не менш значущими є особистісно-психологічні бар'єри, зумовлені людським фактором. Небажання працівників змінювати традиційні форми роботи, недостатня цифрова грамотність, низька готовність до навчання та адаптації, а також відсутність усвідомлення переваг цифрових технологій істотно уповільнюють темпи цифрових трансформацій [7-8].

Подолання цих перепон є критично важливим, оскільки цифровізація забезпечує численні позитивні ефекти для держави, бізнесу та окремих громадян, формуючи нову модель економічного розвитку (рис. 1).

Процес цифрової трансформації, поряд із формуванням нових можливостей та напрямів розвитку, супроводжується появою низки ризиків і потенційних загроз. Їх виникнення зумовлене дією двох ключових груп

факторів: по-перше, специфічними технологічними особливостями функціонування цифрової економіки; по-друге, масштабними інституційними змінами, що відбуваються у суспільстві в процесі переходу до цифрових форм організації економічної діяльності.

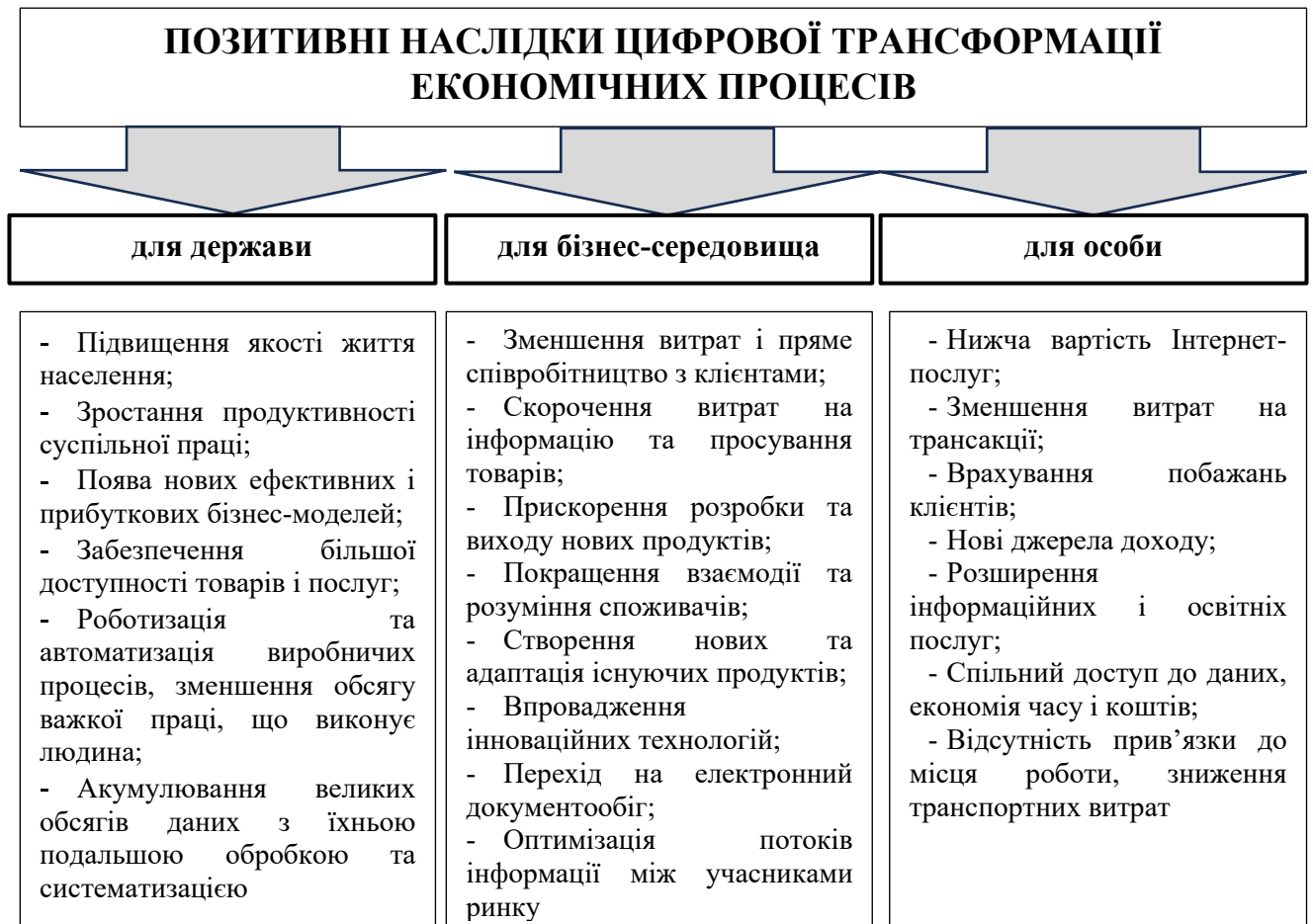


Рис. 1. Позитивні прояви впливу цифрової трансформації економічних процесів на державу, бізнес-середовище та особу

Цифрова трансформація охоплює практично всі сфери функціонування держави, що зумовлює появу ризиків у широкому спектрі напрямів. Потенційні загрози можуть проявлятися у технологічній, економічній, політичній, правовій, соціальній та індивідуально-особистісній площинах [10].

Технологічні ризики. Створення передових цифрових рішень, які формують основу цифрової економіки, потребує значних фінансових вкладень. Українські підприємства у більшості випадків не володіють необхідним технічним та інвестиційним потенціалом для участі в таких розробках, тому змушені покладатися на імпорتنі технології. Це підсилює залежність від

провідних міжнародних ІКТ-компаній. Крім того, цифрові рішення перебувають у стадії швидкої еволюції, що робить їх схильними до помилок, вразливостей і технічних збоїв, які можуть бути як випадковими, так і навмисно вбудованими з метою контролю з боку розробника. Орієнтація українських виробників на іноземні цифрові продукти створює загрозу державній інформаційній безпеці, оскільки такі технології можуть відкривати доступ до баз даних. У результаті зростає ризик появи нових форм промислового шпигунства, кібератак, шахрайських дій та несанкціонованого проникнення в критичні інформаційні системи.

Економічні ризики. Поширення цифрових технологій трансформує механізми виробництва та розподілу благ, формуючи новий тип економічних відносин, побудованих на сучасних бізнес-моделях. Ускладнення бізнес-процесів вимагає залучення висококваліфікованих фахівців, підготовка яких потребує значного часу. Висока собівартість цифрових інструментів, дефіцит національних аналогів і нестача відповідних кадрів створюють передумови для домінування на ринку великих міжнародних корпорацій. Уже сьогодні спостерігається нерівномірний розподіл вигод цифрового розвитку на користь економічно потужніших країн. Найшвидше ефект від цифровізації отримують торговельні структури та банківські установи, де цифрові сервіси покращують комунікації з клієнтами й швидко окупаються. У виробничому секторі цифрові технології є значно дорожчими та переважно спрямовані на автоматизацію, роботизацію й дистанційний контроль процесів, що призводить до вивільнення працівників і зростання безробіття. У цифровій економіці способи оцінювання результатів діяльності змінюються, тоді як традиційні системи показників не відповідають новим умовам. Це ускладнює належний облік, аналіз та оподаткування економічних процесів.

Політичні ризики. Активність у віртуальних спільнотах здатна впливати на політичну систему. Інформаційні втручання через соціальні мережі дозволяють поширювати недостовірні відомості та маніпулювати суспільною думкою. Розвиток Big Data, а також застосування методів когнітивних і поведінкових наук створює можливості для збору детальної інформації про

людей та використання цих даних для впливу на індивідуальну та колективну поведінку.

Правові ризики. Законодавство не встигає адаптуватися до стрімких змін у цифровій сфері. Наявність «правового вакууму» збільшує ймовірність зловживань, кіберзлочинності та шахрайства. Значна частина цифрових взаємин все ще не врегульована нормативно, включно з трудовими відносинами у віртуальному середовищі.

Соціальні ризики. Широке впровадження роботизації та автоматизації спричиняє скорочення робочих місць у традиційних секторах. Ця тенденція більшою мірою зачіпає жінок. Такі процеси посилюють навантаження на державні інституції, які мають фінансувати перепідготовку, виплати по безробіттю та соціальне забезпечення. Неможливість повністю виконувати соціальні зобов'язання підсилює напругу в суспільстві.

Особистісні ризики. Цифрові інструменти поглиблюють вторгнення в приватне життя: системи відеоспостереження, відстеження онлайн-активності та інші методи збору інформації зменшують особистий простір. За відсутності належного захисту дані можуть потрапити до зловмисників, включаючи приватні матеріали та документи. Цифрове середовище впливає і на формування особистості: люди, що зростають у цифровій реальності, можуть мати схильність до технократичного, фрагментарного мислення, що не сприяє розвитку емпатії, здатності до співпереживання та інших гуманістичних цінностей.

Цифрова трансформація економічних процесів є ключовою умовою її модернізації, конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний простір. Проте цей процес супроводжується значними ризиками в технологічній, економічній, соціальній, політичній, правовій та особистісній сферах. Для того щоб максимально використати потенціал цифрової трансформації та обмежити можливі загрози, необхідно формувати збалансовану й стратегічно виважену політику розвитку цифрових технологій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У ході дослідження було визначено, що впровадження цифрових технологій у

систему управління бізнес-процесами підприємства сприяє підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності управлінських рішень. Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні операції, скоротити витрати та час на виконання завдань, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити безперервний моніторинг процесів у реальному часі.

Аналіз взаємозв'язку корпоративної, функціональної та операційної стратегій показав, що їхня узгодженість є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити точність виконання бізнес-процесів, оперативно виявляти відхилення та дефекти, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення на всіх рівнях стратегії.

Таким чином, цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а й основою для модернізації управлінських підходів та формування конкурентних переваг. Використання сучасних інформаційних систем і аналітичних інструментів забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до динамічних умов ринку, створювати інноваційні продукти та послуги, а також підтримувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №4, 2020. С.7-24
2. Затонацький Д., Горячева К. Digitalization and cybersecurity of critical infrastructure enterprises according to EU standards. *Фінанси України*, 2025, 77-91. URL:<https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.077>
3. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. (72). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
4. Назаренко С.А., Зачосова Н.В., Мовчанець В.В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій.

Економіка та суспільство, 2024, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138>

5. Попадинець Н.М., Олексюк Г.В. Цифрова трансформація, інформаційна і шерингова економіка. *Економіка України*. 2024. № 12 (757), 67–84. URL: doi.org/10.15407/economyukr.2024.12.067

6. Стендер С., Булкот О., Ястремська О. та ін. Цифрова трансформація національної економіки України: виклики та можливості. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. 2(55), 333–345. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328>

7. Криштанович, М., Батюк, О., Панфілова, Т., Бурнатний, В., & Споришев, К. (2024). Механізм інформаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки інформаційно-телекомунікаційних підприємств в умовах впливу сучасних кіберзагроз. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2(55), 461–473.

8. Kryshchanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023). Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 613–621.

9. Криштанович М.Ф. (2017). Механізми державного управління щодо забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні. "Інвестиції: практика та досвід" № 16, С. 22-26.

10. Шведа Н., Гартатюк О., Кужда Т. та ін. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України). *Економічний розвиток*. 2024, 23(2), 69-79. URL: [doi: 110.57111/econ/2.2024.69](https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69)

11. Щербан Т, Гоблик В., Черничко Т., Пігош В., Козик І. Оцінювання цифрової трансформації економіки України: виклики, можливості та стратегічні перспективи. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 2025. 12(1), 159-168. URL: doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159

References

1. Brechko, O. (2020), "Determinants of Digital Transformation of the National Economy", *Visnyk Ternopil'skoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 7-24.
2. Zatonats'kyi, D. and Horyacheva, K. (2025), "Digitalization and Cybersecurity of Critical Infrastructure Enterprises According to EU Standards", *Finansy Ukrayiny*, pp. 77-91. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.077>
3. Kaida, I. (2025), "Digital Transformation as a Key Factor in Enhancing the Competitiveness of Ukrainian Business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
4. Nazarenko, S.A., Zachosova, N.V. and Movchanets, V.V. (2024), "Strategy for the Development of Economic Security of Enterprises under Digital Transformation Conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138>
5. Popadynets, N.M. and Oleksiuk, H.V. (2024), "Digital Transformation, Information and Sharing Economy", *Ekonomika Ukrayiny*, , vol. 12(757). pp.67–84. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.12.067>
6. Stender, S., Bulkot, O. and Yastremska, O. (2024), "Digital Transformation of the National Economy of Ukraine: Challenges and Opportunities", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2(55), pp.333–345.
7. Kryshtanovych, M., Batiuk, O., Panfilova, T., Burnatnyi, V., & Sporyshev, K. (2024), "Mechanism for Information Supporting the Financial and Economic Security of Information and Telecommunication Enterprises Under the Influence of Modern Cyber Threats", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2(55), pp. 461–473.
8. Kryshtanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023), "Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach", *Business: Theory and Practice*, vol. 24(2), pp. 613–621.

9. Kryshchanovych, M.F. (2017), "Mechanisms of public administration for ensuring the economic security of enterprises in Ukraine", *Investments: practice and experience*, vol. 16, pp. 22-26.

10. Shveda, N., Hartatyuk, O. and Kuzhda, T. (2024), "Digital Transformation as an Imperative of Innovative Business Process Development under Martial Law Conditions (Ukrainian Experience)", *Ekonomichnyy rozvytok*, vol. 23(2), pp.69-79.
<https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

11. Shcherban, T., Hoblyk, V., Chernichko, T., Pihosh, V. and Kozyk, I. (2025), "Assessment of the Digital Transformation of Ukraine's Economy: Challenges, Opportunities, and Strategic Perspectives", *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, vol. 12(1), pp.159-168.
<https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159>

Стаття надійшла до редакції 22.11.2025 р.