

**Мосумова Айнура Кярам кизи**<sup>1</sup>,  
доктор філософії, викладач кафедри економіки  
підприємства та організації бізнесу

**Селезньова Галина Олександрівна**<sup>1</sup>,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри економіки підприємства та організації  
бізнесу

**Гагарінов Олексій Валерійович**<sup>1</sup>,  
кандидат економічних наук, амбасадор Фонду  
Родини Богдана Гаврилишина, викладач  
кафедри економіки підприємства та організації  
бізнесу

<sup>1</sup> Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Mosumova Ainura**<sup>1</sup>,  
PhD in Economics, Teacher of the Department of  
Enterprise Economics and Business Organization,  
<http://orcid.org/0009-0003-6918-7643>

**Seleznova Halyna**<sup>1</sup>,  
Candidate of Science (in Economics),  
Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0003-1942-923X>

**Haharinov Oleksii**<sup>1</sup>,  
Candidate of Sciences (in Economics), Teacher of the  
Department of Enterprise Economics and Business  
Organization, Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics,  
<http://orcid.org/0000-0002-3886-8388>

<sup>1</sup> Simon Kuznets Kharkiv National University of  
Economics

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД BUSINESS DIGITALIZATION: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В.  
Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід.  
Український журнал прикладної економіки та  
техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 323 – 328.

**Mosumova A., Seleznova H., Haharinov O.**  
Business digitalization: international experience.  
*Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2024. Volume 9. № 2, pp. 323 – 328.

На сучасному етапі розвитку світової економіки актуальність цифрової трансформації за умов посилення міжнародної конкуренції як на рівні окремого бізнесу, так і на рівні цілих галузей економіки формує наростаючий інтерес до проблем та перспектив, які стають можливими в рамках цифрової економіки. У процесі розвитку інформаційно-комунікаційних технологій весь світ послідовно переходить до цифрового формату. Проникнення цифровізації в різних країнах відрізняється як за ступенем впливу на економічний розвиток, так і різноманітністю схем ведення бізнесу. Цифровізація дозволяє не тільки вдосконалювати існуючі бізнес-моделі та змінювати бізнес-процеси, а й отримувати суттєвий ривок у бізнесі та нові конкурентні переваги. Цифрова трансформація міжнародного бізнесу забезпечує значний внесок у стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності базових галузей та інноваційних секторів економіки. Цифрові технології дозволяють суб'єктам господарювання автоматизувати простіші процеси та виключати проміжні етапи в більш складних процесах, завдяки чому значно підвищується гнучкість компаній, які тепер можуть значно ефективніше використовувати свої ресурси. Використання цифрових технологій стає навіть обов'язковим для багатьох видів бізнесу, який працює в сучасному конкурентному середовищі, особливо для економії часу та уникнення непотрібних витрат. Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу, переростаючи з поняття на важливу стратегічну складову. Цей процес охоплює впровадження сучасних цифрових технологій, зміну бізнес-процесів та культурних аспектів організації з метою покращення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності компанії. Однак, цифрова трансформація також представляє свої виклики. Необхідність змін в організаційній культурі, навчання співробітників новим технологіям, здійснення конфіденційності даних, вплив та політика соціальних нерівностей, облік змін на ринку праці та ризики кібербезпеки потребують уваги та ресурсів. Цифрова трансформація – це не тільки впровадження технологій, а й зміна мислення та підходів до бізнесу. Вона дозволяє компаніям стати більш ефективними, інноваційними та адаптивними, що є ключовим фактором успішної конкуренції в сучасному світі.

**Ключові слова:** цифровізація, безпека, технології, бізнес, трансформація.

At the current stage of the development of the world economy, the relevance of digital transformation under the conditions of increased international competition both at the level of individual businesses and at the level of entire sectors of the economy forms a growing interest in the problems and prospects that become possible within the framework of the digital economy. The world is gradually moving to a digital format in the development of information and communication technologies. The penetration of digitalization in different countries differs in the degree of influence on economic development and the variety of business schemes. Digitization allows not only the improvement of existing business models and changes in business processes but also the significant boost of business and new competitive advantages. The digital transformation of international business significantly contributes to sustainable economic growth, increasing the competitiveness of primary industries and innovative sectors of the economy. Digital technologies allow business entities to automate simpler processes and eliminate intermediate stages in more complex processes, thanks to which the flexibility of companies is significantly increased, and they can now use their resources much more efficiently. Digital technologies are even becoming mandatory for many businesses operating in today's competitive environment, significantly saving time and avoiding unnecessary costs. Digital transformation is becoming integral to modern business, growing from a concept to an essential strategic component. This process covers implementing modern digital technologies and changing the organization's business processes and cultural aspects to improve the company's efficiency, innovation, and competitiveness. However, digital transformation also presents its challenges. The need for changes in organizational culture, training employees in new technologies, implementing

---

*data privacy, the impact and politics of social inequalities, accounting for changes in the labor market, and cyber security risks require attention and resources. Digital transformation is not only the introduction of technologies but also a change in thinking and approaches to business. It allows companies to become more efficient, innovative, and adaptive, a critical factor for successful competition today.*

**Keywords:** digitization, security, technology, business, transformation.

---

### Вступ

Цифровізація бізнесу стала однією з головних тенденцій сучасної економіки, сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу компаній. У різних країнах світу впровадження цифрових технологій має свої особливості, що обумовлюється рівнем розвитку економіки, державної підтримки та доступності технологічних рішень.

В даний час розвиток цифрових технологій не варто сприймати як конкретну мету. Основне завдання полягає в ефективному впровадженні та використанні їх у господарській діяльності компаній. Більшою мірою переважно оцифровуються сфери, пов'язані з банківськими операціями, страхування, галузі зв'язку, а також компанії, що займаються програмними розробками. Про це може свідчити ринкова капіталізація компаній, що дозволяє спрямовувати достатню кількість фінансових ресурсів освоєння цифрових технологій.

Проблему цифровізації бізнесу та її міжнародний досвід досліджували багато вчених і експертів з різних країн: Ерік Брінгольфссон та Ендрю Макафі, Клаус Шваб, Клейтон Крістенсен, Майкл Портер, Томас Дейвенпорт, Суніл Гупта, Марко Янсінті, Жан Тіроль. Ці дослідники зробили значний внесок у розуміння проблеми цифровізації бізнесу та розробку стратегій для успішної цифрової трансформації компаній. Незважаючи на значний обсяг досліджень за заданою тематикою, вивчення особливостей впливу цифровізації на формування бізнес-стратегій, з урахуванням міжнародного досвіду, потребує подальшого аналізу.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз процесу цифровізації бізнесу на основі вивчення закордонного досвіду.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У загальному вигляді цифровізацію (діджиталізацію) слід розглядати як процес проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у всі процеси діяльності суб'єктів господарювання з метою перетворення їх на більш ефективні та гнучкі. В Україні найдоступнішим і поширеним прикладом оцифрування та комунікації з державними установами є застосунок Дія, послуги Netflix, електронне врядування, онлайн-навчання, загалом розпочатий етап трансформації галузі медицини, освіти, туризму, безпеки України. З одного боку, підприємства та їх персонал є споживачами таких послуг, а, з іншого, - поширеною є практика відкриття бізнесу в цих напрямках. Тож діджиталізація має відношення до лівової частки видів діяльності вітчизняних, спільних та закордонних підприємств, а також докорінно змінює наше життя та комунікативний процес.

Бізнес, який переходить на «цифру», про це не жалкує, рухається вперед. Але все це початок. Є країни, де досвід діджиталізації досить серйозний, він охоплює всі бізнес-процеси та має свої нюанси. Тож з наукової точки зору дослідження закордонного досвіду може надати безцінний інформаційний простір для інновацій на вітчизняних підприємствах.

У загальному вигляді цифрову трансформацію можна охарактеризувати як впровадження бізнес-процесів та методів, що дозволяють організаціям ефективно протистояти конкурентам у все більш «цифровізованому» світі. Виходячи з цього визначення слід виявити три важливі особливості цифрової трансформації:

1. Компанії розглядають цифровізацію як реакцію бізнесу на розвиток цифрових технологій та платформ, незалежно від того, була вона ініційована ними чи подобається вона їм загалом.

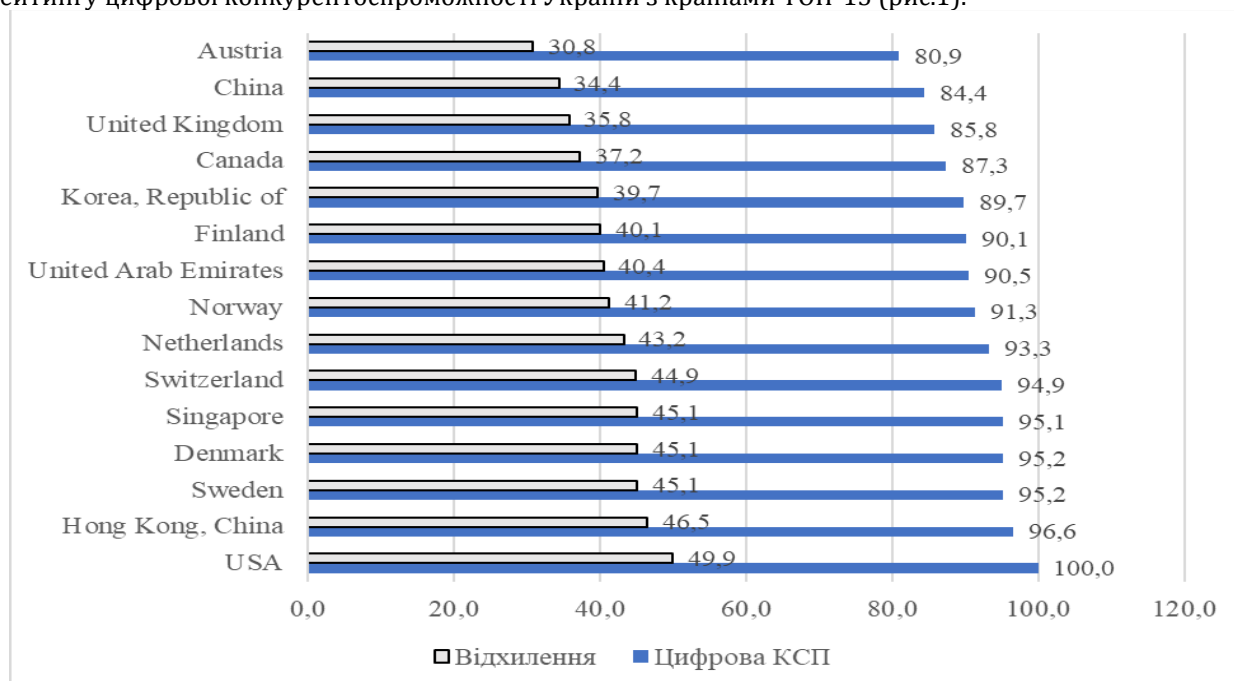
2. Цифровізація – це впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Слід розуміти, що самі технології та платформи є лише інструментами трансформації. Велике значення у цьому процесі мають стратегічне бачення, організаційна структура, управління кадрами компанії та ін.

3. Не слід ганятися за спеціальними компетенціями та знаннями, щоб стати конкурентоспроможним у світі цифрових технологій. Різниця між ефективним «цифровим» менеджером і тим, хто їм не є, визначається, насамперед, готовністю менеджера до змін та трансформації.

У сучасних умовах динамічних факторів зовнішнього середовища діджиталізація може стати гарантією значного успіху і основою для формування та посилення конкурентних переваг. Бостонською консалтинговою групою (BCG) [6] оприлюднено дослідження основних переваг підприємств, які впроваджують процеси цифровізації у свої бізнес-процеси. Так за результатами цього опитування, топ-менеджерами названо такі три основні вектори: краще впровадження нових товарів та послуг (78%), швидший вихід на ринки збуту (62%), ефективне управління та зменшення витрат (60%). До речі, вибірка опитаних достатня, понад 700 керівників компанії з оборотом більше 500 млн доларів США. І вони констатують, що увага бізнес-підрозділів до цифрових технологій останніми роками істотно зросла, тож діджиталізація стала спричиняти все більші зміни та створювати все більший вплив на бізнес. Понад 90% учасників уже проводять роботу з приводу цифровізації клієнтської бази, близько 70% цифрової діяльності припадає саме на бізнес-підрозділи, а не на технологічні та ІТ-підрозділи [6].

Слід зазначити, що спроможність бізнесу перевести своє управління на діджиталізованій основі залежить від наявності в країні таких технологій та фахівців, які здатні їх обслуговувати. З цього приводу проаналізуємо стан справ в Україні.

У 2021 р. Всесвітнім центром конкурентоспроможності (IMD World Competitiveness Center) було оцінено рейтинг цифрової конкурентоспроможності, в якому Україна посіла 54 місце (з 64 країн світу). Які ж є у нас досягнення, та над чим ще треба працювати? На це питання допоможе відповісти порівняння рейтингу цифрової конкурентоспроможності України з країнами ТОП-15 (рис.1).

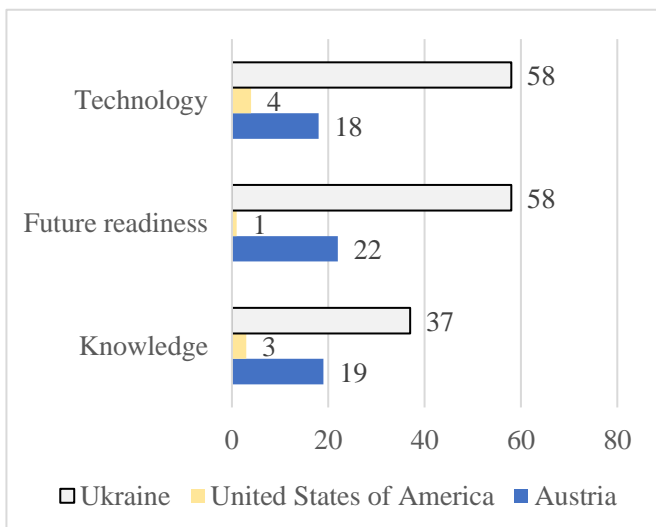


**Рис. 1. Порівняння рейтингу цифрової конкурентоспроможності України з країнами ТОП-15**  
Джерело: складено авторами на основі даних [5]

Перше місце з 2018 по 2021 р. посідали США. Зі 100 балів, оцінку вище 95 мали: США, Гонг Конг (Корея), Швеція, Данія, Сінгапур. Значний поштовх цифровізації дала пандемія. За результатами опитування представників бізнесу ТОП-5 цих країн щодо переліку заходів, які було вжито в цей час для збереження високих результатів [5], найчастішою відповіддю (понад 50%) було прийняття нових технологій, виключенням стала Данія.

На другому місці (близько 30% відповідей) були названі: сприяння перерозподілу наявних навичок персоналу (США, Гонг Конг), перепрофілювання поточних технологій (Данія) та дозвіл працівникам навчатися відповідно до технологічних змін (Сінгапур, Швеція).

Україна за цей період піднялась на 4 сходинки (з 58 місця до 54). Розрив у інтегрального показника України та країною, яка замикає коло ТОП-15, Австрію, складає більше 30 одиниць, з лідером, США, розрив складає 49,9 пункти, тобто майже половину.



**Рис. 2. Порівняння складових цифрової конкурентоспроможності України з країнами ТОП-15**  
Джерело: складено авторами на основі даних

Орієнтуючись на складові цифрової конкурентоспроможності, наведені у звіті IMD, можна простежити розриви оцінок для України та США і Австрії (які займають 1 та 15 сходинки у рейтингу), що візуально виглядають наступним чином (рис. 2).

Тож з такого порівняння видно, що найбільші розриви України з ТОПами за параметром технологічне середовище (40 та 54 одиниці відповідно), на другому місці за відкритістю до майбутнього (відхилення 36 та 57 одиниць) і найменший розрив за знаннями (18 та 34 одиниці). Хоча, на думку авторів, знання (освіта, її якість, актуальність) є первинним фактором розвитку цифровізації, бо саме на цій основі можна розвивати інновації та стратегічне мислення і бачення. Тож вважаємо цей факт позитивною тенденцією України на шляху запровадження цифрових трансформацій в сфері бізнесу.

Розвиток складової «технологічне середовище» для України є стратегічно важливим,

і це пов'язане не тільки з низькою позицією у рейтингу. Перш за все, з таким пріоритетом її слід зазначати у стратегії цифрового розвитку, бо суб'єкти господарювання в нестабільних умовах шукають конкретні рішення цифрових технологій, застосування яких здатне забезпечити підвищення працездатності, відновлення їх бізнесу, та дозволяє здійснювати широкомасштабне впровадження нових способів роботи, захистити їх системи від кіберзагроз, посилити можливості в сфері електронної комерції та цифрового маркетингу, а також дозволити автоматизувати господарські операції та ланцюги поставок.

Звісно, не все так просто з діджиталізацією, і при прийнятті рішення щодо відповідних перетворень на підприємстві слід зважити всі переваги та недоліки саме для поточного бізнесу, визначити, які саме бізнес-процеси доцільно розпочинати змінювати, залежно від потенціалу підприємства та потреб його стейкхолдерів.

В умовах євроінтеграції України існує потреба у долученні до європейських програм діджиталізації та цифрової трансформації бізнесу. На увагу заслуговує спрямованість європейських країн на підвищення рівня використання послуг хмарних розрахунків національними компаніями; зростання рівня цифрової інтенсивності малого та середнього бізнесу з показниками залучення до процесів діджиталізації 90% зазначених суб'єктів економіки; зростання приватних компаній, які досягають капіталізації в 1 млрд доларів США та вище, у два рази. Зазначені стратегічні напрями розвитку віднайшли своє відображення у положеннях «2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade» [3, 4].

В даний час у зарубіжних країнах використовується ряд систем, що забезпечують доступний рівень цифровізації для мікро-, малих та середніх підприємств, такі як:

1. Цифрові платформи, що сприяють підвищенню ефективності за рахунок скорочення транзакційних витрат та інформаційних асиметрій, що підтримуються рейтинговими системами, що призводить до зниження споживчих цін, розширення доступу на ринки, посилення конкуренції, більш ефективного використання різних ресурсів та зростання гнучкості постачальників послуг.

2. Цифрові бази даних (хмара), які сприяють передачі, обробці та зберіганню даних, що спрощує роботу з великими масивами інформації, і таким чином оптимізує ряд бізнес-процесів.

3. Цифрові додатки, що забезпечують доступність інформації про продукт або послугу, яку організує.

Наведені вище цифрові технології, виходячи з досліджень міжнародних організацій [7], значною мірою полегшують та скорочують терміни встановлення комунікації між виробником товару чи послуги та замовником. Однак, у сучасних умовах, менеджмент підприємства має активно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, вибудовувати та застосовувати, з урахуванням прозорості та структурованості всіх бізнес-процесів, ефективну систему управління підприємством.

Сьогодні використання цифрових технологій стає навіть обов'язковим для багатьох видів бізнесу, який працює у сучасному конкурентному середовищі, особливо для економії часу та уникнення непотрібних витрат. Цифровізація може надати багато переваг, незалежно від того, чи переходить підприємство від паперових рахунків до електронних рахунків-фактур або повністю переглядає всі операції, пов'язані з організацією продажів, для онлайн-оптимізації, автоматизованої діагностики.

При оптимальному виконанні діджиталізація:

- економить час, скорочуючи або виключаючи трудомісткі процеси ручного введення даних;
- підвищує гнучкість бізнесу, дозволяючи передбачати виклики та планувати рішення і реакцію на виклики середовища;
- оптимізує робочі процеси шляхом автоматизації процесів і зменшення або усунення людської неефективності через різні обставини (недостатні навички, стрес, втомленість, погане самопочуття, перевантаження, відволікання, описки тощо);
- полегшує ухвалення рішень на основі оновлених даних шляхом визначення закономірностей і запобігання потенційним проблемам;
- зменшує суто технічні помилки шляхом автоматизації процесів, схильних до впливу людського фактору;
- підвищує ефективність, максимально використовуючи доступні види ресурсів;
- зменшує експлуатаційні витрати за рахунок скорочення людських ресурсів, необхідних для процесів, до цього виконуваних вручну;
- підвищує загальну результативність підприємства за рахунок підвищення продуктивності окремих працівників і команд (це як ефект усунення вузького місця);
- покращує обслуговування та залучення клієнтів шляхом впровадження цифрових інструментів і стратегій щодо процесів, орієнтованих на своїх споживачів;
- підвищує якість аналітики даних завдяки вдосконаленому збору й зберіганню даних, а також формуванню інформації, яка допоможе прийняти корпоративні рішення;
- забезпечує легкість автоматизації, створюючи культуру обмеженого ручного втручання в трудомісткі або повторювані розмови, операції, дії, комунікації;
- дозволяє швидко приймати рішення шляхом оцінки та перевизначення існуючих процесів, одночасно перевіряючи нові доступні чи виникаючі альтернативи;
- збільшує дохід завдяки створенню вдосконалених систем продажів і маркетингу на основі ефективності й автоматизації, що керуються свіжими даними.

Ідеї цифрової трансформації є актуальними в останні кілька десятиліть. Тому більшість розвинених країн уважно стежать за напрямками розвитку та впровадження, актуальних в інформаційному суспільстві, елементів цифровізації.

**Таблиця 1. Міжнародний досвід цифровізації**

	<b>Особливості</b>	<b>Приклади</b>	<b>Стратегії</b>
<b>Сполучені Штати Америки</b>	Високий рівень інвестицій у дослідження і розвиток, підтримка стартапів та інноваційних компаній	Компанії Amazon, Google, Microsoft є світовими лідерами у впровадженні та розвитку цифрових технологій	Акцент на штучному інтелекті, великих даних (Big Data), інтернеті речей (IoT) та хмарних обчисленнях
<b>Європейський Союз</b>	Висока увага до регулювання цифрового ринку, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних (GDPR)	Siemens (Німеччина) активно впроваджує промисловий інтернет речей (IIoT), SAP розробляє програмне забезпечення для бізнесу	Розвиток цифрових інфраструктур, підтримка інноваційних проєктів та створення єдиного цифрового ринку
<b>Китай</b>	Швидке впровадження новітніх технологій, активна державна підтримка цифровізації	Alibaba, Tencent, Huawei розробляють передові рішення у сфері електронної комерції, фінансових технологій та телекомунікацій	Інвестування у штучний інтелект, блокчейн, 5G та електронну комерцію
<b>Японія</b>	Фокус на робототехніці, автоматизації виробничих процесів та розвитку інтернету речей	Toyota, Sony, Hitachi впроваджують інноваційні технології у виробництво та побутову електроніку	Розвиток розумних фабрик, кіберфізичних систем та інтеграція IT у різні галузі економіки

Слід зазначити, що з впровадженням у діяльність підприємства цифрових технологій виникає низка переваг, таких як збільшення гнучкості виробництва, підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства. Дані переваги зумовлені проактивністю зміни характеристик виробничого процесу та забезпеченням інформаційної інтеграції етапів життєвого циклу продукції, що виробляється. Вони формуються завдяки особливостям управління підприємством в умовах цифровізації: орієнтація на активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності, технічне та технологічне переозброєння виробництва, формування цифрової екосистеми, інтерактивність середовища та висока швидкість реакції на зміни; отримання, обробка, аналіз та прогнозування великих масивів даних у режимі реального часу; висока швидкість ухвалення рішення.

Для держави загалом перевагами цифровізації слід вважати: появу нового джерела зростання ВВП, створення нових робочих місць, ефективніше використання наявних ресурсів. Проте вигоди від цифровізації не досягаються автоматично на жодному з рівнів. У процесі її розвитку виникає низка потенційних ризиків:

- неповнота чи непослідовність нормативно-правової бази, відсутність інституційної інфраструктури;

- загроза безпеці даних. Так, для організацій та державних органів існує ризик злову комп'ютерних систем, крадіжки особистих даних, іншої важливої інформації та шахрайства у зв'язку з цим; для користувачів підключених додатків – ризик порушення недоторканності приватного життя, а також можливої «ринкової влади» споживачів;

- потенційне скорочення робочих місць, структурна зміна ринку праці по всьому світу, що здатне спровокувати соціальну та економічну нестабільність;

- технологічні ризики;

- недостатня кількість кваліфікованих кадрів у зв'язку зі змінами, що відбуваються, а також невисокий рівень поінформованості про процес впровадження та використання ІКТ;

- збільшення розриву між рівнем економічного та технологічного розвитку країн, різних груп населення залежно як від рівня економічного добробуту, так і від здатності брати активну участь у процесі цифровізації, що може призвести до значної цифрової нерівності;

- складність вимірювання та оцінки вигід у зв'язку з «невидимістю» цифрової економіки;

- витрати, пов'язані з ненадійним та дорогим енергозбереженням.

Сьогодні цифрова трансформація є одним із найважливіших інструментів підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах масштабної цифровізації різних сфер життя. Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація значно впливає на способи організації та управління бізнесом, ефективність маркетингу, забезпеченість ресурсами, зниження витрат, і навіть досягнення ефекту масштабу компанії. Тому компанії, що використовують цифрові технології, стають лідерами ринку та отримують значну перевагу у конкурентній боротьбі. У цифровому світі застарілі методи управління, які призводили до успіху у минулому, вже не допоможуть компаніям. Великі компанії особливо вразливі перед цифровим переворотом через велику базу клієнтів, значний прибуток й іноді нестабільної якості обслуговування клієнтів. Для того, щоб бути успішним у цифровій економіці, компаніям доведеться не просто змінити окремі бізнес-процеси або вносити корективи, а провести трансформацію всіх бізнес-процесів компанії, змінити підходи до управління персоналом та знайти нові, «цифрові» можливості взаємодії з клієнтами.

Цифрова трансформація – це не тільки впровадження технологій, а й зміна мислення та підходів до бізнесу. Вона дозволяє компаніям стати більш ефективними, інноваційними та адаптивними, що є ключовим фактором успішної конкуренції у сучасному світі, що швидко змінюється.

---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Бізнес-моделі найбільших компаній світу старіють і більше не є джерелом цінності для споживачів та гарантією отримання великого прибутку, як раніше. Нові технології, у тому числі цифрові платформи неминуче стають джерелом трансформації бізнес-процесів компаній. Цифрова економіка вже змінює споживчі переваги, способи виробництва, вона здатна руйнувати цілі галузі економіки. В результаті цих процесів відбуваються радикальні зміни бізнес-моделей, змінюються і пропозиція цінності, і способи монетизації та стратегічного контролю, а також вимоги до критичних компетенцій й операційних моделей.

### Література

1. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35-37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197).
2. Прокопчук М. Б. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2001/347.pdf>.
3. Фішук В., Матюшко В., Чернев Є. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
4. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf).
5. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021. IMD World Competitiveness Center. URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital\\_2021.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf).
6. The Boston Consulting Group (2020). The evolving state of digital transformation. URL: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/the-evolving-state-of-digital-transformation>.
7. The EAEU 2025 Digital Agenda: Prospects and Recommendations. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/850581522435806724/pdf/EAEU-Overview-Full-ENG-Final.pdf>.
8. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 131-135. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21>.

### References

1. Hrybinenko, O. (2018). «Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation». *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya «Ekonomichni nauky»*. No. 16, pp. 35-37. Available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197).
2. Prokopchuk, M. B. Tsyfrovii transformatsii v ekonomitsi: svitoviy dosvid ta mozhlyvosti dlia Ukrainy. [Digital transformations in the economy: global experience and opportunities for Ukraine]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2001/347.pdf>.
3. Fischuk, V. and Matiushko, V., Cherniev, Ye. (2020). Ukraine 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoyu. [Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy]. *Ukrains'kyj instytut majbutn'oho*. [Ukrainian Institute of the Future]. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
4. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission. Available at: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf).
5. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021. IMD World Competitiveness Center. Available at: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital\\_2021.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf).
6. The Boston Consulting Group (2020). The evolving state of digital transformation. Available at: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/the-evolving-state-of-digital-transformation>.
7. The EAEU 2025 Digital Agenda: Prospects and Recommendations. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/850581522435806724/pdf/EAEU-Overview-Full-ENG-Final.pdf>.
8. Cherep, O. and Dashko, I., Bexhter, L., Pidlisnyy, R. (2024). «Advantages and challenges of digitalization of the Ukrainian economy». *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 9. No. 1, pp. 131-135. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21>.

**Стаття надійшла до редакції 10.04.2024 р.**