

УДК 338.2:004.9:351.82(477)

DOI: 10.60022/3(2)-42S

Бугас Наталія Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Buhas Nataliia

PhD on Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University of Technology and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0002-5858-0285

Бугас Василь Валерійович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри смарт-економіки
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Buhas Vasyl

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Smart Economics
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8317-3350

Цалко Тетяна Ростиславівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Tsalko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0002-4609-8846

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України. Обґрунтовано, що цифрова трансформація виступає ключовим чинником зміни механізмів створення цінності, організації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг підприємств у сучасному економічному середовищі. Визначено основні напрями еволюції бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, зокрема розвиток платформних бізнес-моделей, цифрових екосистем, омніканальних систем взаємодії зі споживачами та моделей, заснованих на використанні даних і штучного інтелекту. Проаналізовано вплив цифрової інфраструктури, електронного урядування та державних цифрових сервісів на процеси адаптації підприємств до нових умов господарювання. Особливу увагу приділено ролі державної політики у стимулюванні цифровізації підприємницької діяльності через розвиток платформи «Дія», правового режиму «Дія City», цифрових інструментів підтримки бізнесу та механізмів спрощення регуляторних процедур. Встановлено, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня цифрової зрілості підприємств та доступності фінансових і технологічних ресурсів. Досліджено особливості функціонування малого та середнього підприємництва в умовах цифрової економіки. Виявлено ключові бар'єри цифрової модернізації суб'єктів господарювання, серед яких недостатній рівень цифрових компетентностей, обмеженість інвестиційних ресурсів, кіберризиків та нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури.

Обґрунтовано необхідність удосконалення державного регулювання розвитку підприємництва шляхом формування комплексної системи підтримки цифрових інновацій, стимулювання технологічних інвестицій та розвитку цифрових навичок персоналу.

Запропоновано концептуальні напрями трансформації бізнес-моделей українських підприємств, що базуються на інтеграції цифрових технологій, принципів сталого розвитку, інноваційного менеджменту та сучасних підходів до державного регулювання підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифровізація економіки, бізнес-модель, трансформація бізнес-моделей, суб'єкти



господарювання, цифрова економіка, державне регулювання, мале підприємництво, цифрова трансформація, електронне урядування, цифрові платформи, цифрова інфраструктура, інноваційний розвиток, підприємницька діяльність, цифрові екосистеми, конкурентоспроможність.

INSTITUTIONAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION OF THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF ECONOMIC ENTITIES

Abstract. *The article explores theoretical and applied aspects of the transformation of business models of economic entities under the conditions of digitalization of Ukraine's economy. It is substantiated that digital transformation acts as a key driver of changes in value creation mechanisms, business process organization, and the formation of competitive advantages of enterprises in the modern economic environment. The main directions of business model evolution under the influence of digital technologies are identified, including the development of platform-based business models, digital ecosystems, omnichannel customer interaction systems, and data- and artificial intelligence-driven models. The impact of digital infrastructure, e-government, and state digital services on the processes of enterprise adaptation to new economic conditions is analyzed. Particular attention is paid to the role of public policy in stimulating business digitalization through the development of the "Diia" platform, the "Diia City" legal regime, digital business support tools, and mechanisms for simplifying regulatory procedures. It is established that the effectiveness of digital transformation largely depends on the quality of the institutional environment, the level of digital maturity of enterprises, and the availability of financial and technological resources. The functioning of small and medium-sized enterprises in the digital economy is examined. Key barriers to the digital modernization of business entities are identified, including insufficient digital competencies, limited investment resources, cybersecurity risks, and uneven development of digital infrastructure. The necessity of improving state regulation of entrepreneurship development is substantiated through the formation of a comprehensive system for supporting digital innovation, stimulating technological investment, and developing workforce digital skills. Conceptual directions for transforming business models of Ukrainian enterprises are proposed, based on the integration of digital technologies, sustainable development principles, innovative management, and modern approaches to state regulation of entrepreneurial activity in the digital economy.*

Keywords: *digitalization of the economy, business model, business model transformation, economic entities, digital economy, state regulation, small business, digital transformation, e-government, digital platforms, digital infrastructure, innovative development, entrepreneurial activity, digital ecosystems, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки України відбувається під впливом масштабних процесів цифровізації, технологічної модернізації та трансформації механізмів функціонування суб'єктів господарювання. Формування цифрової економіки супроводжується активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, систем автоматизації управління, штучного інтелекту та інструментів електронної взаємодії, що суттєво змінюють традиційні підходи до організації бізнесу та створення економічної цінності. У таких умовах цифровізація стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування нових джерел економічного зростання. Водночас процеси цифрової трансформації охоплюють не лише технологічне оновлення підприємств, а й суттєво впливають на структуру бізнес-моделей, механізми взаємодії зі споживачами, організацію бізнес-процесів та систему управлінських рішень. У сучасній економіці дедалі більшого поширення набувають платформні, мережеві та екосистемні моделі ведення бізнесу, які забезпечують швидке масштабування діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг. Особливого значення набуває роль державної підтримки та інституційного середовища у стимулюванні цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Розвиток електронного урядування, цифрових державних сервісів, правових механізмів підтримки інноваційного підприємництва, цифрової інфраструктури та системи регуляторного забезпечення формують необхідні передумови для модернізації бізнесу та розвитку підприємницької діяльності. У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного дослідження трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України, визначення ролі державної підтримки у цих процесах та обґрунтування перспективних напрямів подальшого розвитку цифрового підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації економіки, трансформації бізнес-

моделей та розвитку цифрового підприємництва активно розглядаються у сучасній економічній науці, що зумовлено зростанням ролі цифрових технологій, платформної економіки та нових форм взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Теоретичні основи цифрової економіки та трансформації бізнес-моделей сформовано у працях зарубіжних дослідників Michael Porter, Philip Kotler, Klaus Schwab, Erik Brynjolfsson, які обґрунтували вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств, розвиток платформних бізнес-моделей, цифрових екосистем і трансформацію механізмів створення вартості. Суттєвий внесок у дослідження цифрової трансформації економіки зробили українські науковці Valeriy Heyets, Liudmyla Fedulova, Anatoliy Halchynskyi, Taras Vasylytsiv, Zinoviy Varnaliy, Ivan Maliy, Serhiy Iliashenko та Oleksandr Amosha [2,3,4,5]. У їхніх працях розкрито проблеми інноваційного розвитку, цифрової модернізації економіки та формування інституційного середовища цифрових трансформацій.

Окремий напрям досліджень присвячений цифровій трансформації бізнесу, зокрема впровадженню CRM/ERP-систем, електронної комерції, технологій штучного інтелекту, цифрових платформ та автоматизації бізнес-процесів. Значна увага приділяється цифровій зрілості підприємств і розвитку цифрових компетентностей персоналу [1]. Водночас у сучасній науковій літературі посилюється інтерес до ролі державної підтримки цифрового підприємництва через розвиток електронного урядування, цифрових сервісів, інфраструктури та інноваційних екосистем, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу. Разом із тим залишається недостатньо дослідженим комплексний взаємозв'язок між цифровізацією економіки, трансформацією бізнес-моделей та ефективністю державної підтримки, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є комплексне дослідження трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України, визначення впливу цифрових технологій на механізми функціонування підприємств, обґрунтування ролі державної підтримки та інституційного середовища у розвитку цифрового підприємництва, а також формування концептуальних напрямів удосконалення бізнес-моделей на основі використання цифрових платформ, інноваційних технологій та сучасних інструментів державного регулювання.

Виклад основного матеріалу. Для України процеси цифрової трансформації мають особливе значення через безпрецедентний вплив воєнних факторів на функціонування національної економіки. Повномасштабна війна суттєво змінила умови ведення бізнесу, що проявилось у порушенні логістичних маршрутів, релокації підприємств, скороченні виробничих потужностей, дефіциті трудових ресурсів та підвищенні рівня економічної невизначеності. У таких умовах підприємства були змушені оперативно адаптувати власні бізнес-моделі до нових реалій. Саме цифрові технології стали одним із ключових інструментів забезпечення безперервності діяльності, підтримки комунікацій, організації дистанційної роботи та збереження ринкових позицій.

Практика функціонування українського бізнесу у 2024–2026 роках свідчить про суттєве прискорення цифрової трансформації практично в усіх секторах економіки [9–11]. Так, підприємства логістичної сфери активно впроваджували цифрові системи моніторингу поставок, автоматизовані платформи управління ланцюгами постачання та GPS-аналітику для оперативного коригування маршрутів в умовах блокування окремих транспортних напрямів. Виробничі підприємства, які були релоковані із прифронтових територій, використовували хмарні сервіси та ERP-системи для координації роботи між новими виробничими майданчиками та дистанційними командами. У сфері роздрібної торгівлі спостерігалось суттєве зростання електронної комерції, маркетплейсів та мобільних застосунків, що дозволило компенсувати часткову втрату фізичних каналів збуту. Водночас прискорення цифрової трансформації суб'єктів господарювання значною мірою стало можливим завдяки розвитку інституційного середовища та державної підтримки цифровізації економіки. Упродовж останніх років в Україні сформовано комплекс цифрових інституцій та механізмів стимулювання підприємницької діяльності, спрямованих на спрощення регуляторних процедур, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення доступності електронних сервісів для бізнесу. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові державні платформи, електронне урядування, розвиток електронного документообігу, систем електронної ідентифікації та інструментів онлайн-взаємодії між державою і суб'єктами господарювання. Суттєвий вплив на трансформацію бізнес-моделей підприємств здійснюють такі інституційні механізми, як розвиток цифрової екосистеми «Дія», функціонування спеціального правового режиму «Дія City», цифровізація податкового адміністрування, впровадження електронних державних послуг та цифрових інструментів підтримки малого і середнього підприємництва. Завдяки цьому підприємства отримали можливість скоротити адміністративні витрати, прискорити реєстраційні процедури, спростити взаємодію з органами державної влади та підвищити ефективність управлінських процесів. За таких умов цифровізація виступає не лише результатом технологічного розвитку окремих підприємств, а й наслідком цілеспрямованої державної політики щодо формування сприятливого інституційного

середовища для розвитку цифрового підприємництва [5-7]. Саме поєднання ринкових механізмів, державної підтримки та сучасної цифрової інфраструктури створює передумови для трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання та підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1

Трансформація бізнес-моделей українських підприємств під впливом
воєнних викликів та цифровізації

Воєнний виклик	Традиційна модель функціонування	Цифрова адаптація підприємств у 2024–2026 рр.	Результат трансформації
Порушення логістичних маршрутів	Фіксовані ланцюги постачання та офлайн-контроль перевезень	Впровадження GPS-моніторингу, цифрових платформ логістики, AI-аналітики маршрутів	Підвищення гнучкості логістики та скорочення втрат часу
Релокація підприємств	Централізована система управління	Хмарні ERP-системи, цифровий документообіг, дистанційне адміністрування	Забезпечення безперервності бізнес-процесів
Дефіцит трудових ресурсів	Традиційна офісна зайнятість	Гібридні формати роботи, HR-tech платформи, автоматизація кадрових процесів	Збереження продуктивності праці
Втрата частини офлайн-ринків	Продажі через фізичні точки	Розвиток e-commerce, маркетплейсів та цифрового маркетингу	Розширення онлайн-каналів збуту
Зростання економічної невизначеності	Ручне планування та управління	Big Data, AI-аналітика, автоматизоване прогнозування попиту	Підвищення швидкості управлінських рішень
Енергетичні та безпекові ризики	Локальне зберігання даних	Хмарні сервіси та резервні цифрові системи	Підвищення цифрової стійкості бізнесу

Джерело: складено авторами за даними [10,11,12]

Показовим прикладом цифрової адаптації є також розвиток українського IT-сектору, який навіть в умовах війни продовжив інтеграцію у глобальний ринок цифрових послуг. Багато компаній використовують моделі distributed teams, цифрові системи кіберзахисту та AI-інструменти управління проектами. У виробничій сфері підприємства дедалі активніше впроваджують елементи smart manufacturing, автоматизованого контролю якості продукції та цифрового управління виробничими циклами. Таким чином, воєнні виклики стали каталізатором прискорення цифрової трансформації українських підприємств. У сучасних умовах саме цифрові технології забезпечують адаптивність бізнесу, підтримку операційної стійкості та формування нових конкурентних переваг у період воєнного та післявоєнного розвитку економіки України. Одним із найбільш суттєвих напрямів трансформації сучасних бізнес-моделей стало поширення дистанційних та гібридних форматів організації праці, що особливо активізувалося в умовах воєнної нестабільності та високого рівня ризиків для функціонування підприємств [8]. Якщо до 2022 року дистанційна зайнятість переважно розглядалася як елемент оптимізації окремих бізнес-процесів, то в умовах воєнної економіки вона перетворилася на необхідний механізм забезпечення безперервності діяльності суб'єктів господарювання. Упродовж 2024–2026 років значна частина українських підприємств здійснила перегляд традиційних підходів до організації праці, адаптувавши систему управління персоналом до умов цифрової взаємодії та децентралізованої структури роботи.

Сучасні підприємства активно інтегрують цифрові платформи комунікації, системи управління проектами, хмарні сервіси та інструменти онлайн-координації діяльності персоналу. Це дозволило забезпечити стабільність бізнес-процесів навіть за умов релокації працівників, енергетичних обмежень та високого рівня зовнішньої невизначеності. Поширення гібридних моделей зайнятості сприяло формуванню нових підходів до організації праці, заснованих на гнучкості, мобільності та цифровій інтеграції персоналу у корпоративне середовище. Водночас цифровізація HR-процесів зумовила активний розвиток HR-tech як окремого напрямку управлінських інновацій. Підприємства дедалі ширше використовують автоматизовані системи рекрутингу, цифрові платформи адаптації персоналу, AI-інструменти оцінювання продуктивності праці та аналітичні системи управління людським капіталом. Особливого значення набуває використання цифрових технологій для моніторингу ефективності роботи команд, автоматизації кадрового документообігу та забезпечення оперативної комунікації між структурними підрозділами. Сучасна практика свідчить, що ефективність управління людськими ресурсами дедалі більше визначається рівнем цифрової зрілості підприємства. Компанії, які оперативно

інтегрували цифрові рішення у систему управління персоналом, отримали суттєві переваги у швидкості адаптації до кризових умов, підтримці продуктивності праці та збереженні кадрового потенціалу. Натомість підприємства з низьким рівнем цифрової інтеграції зазнали значних труднощів у координації роботи персоналу, організації комунікацій та забезпеченні стабільності бізнес-процесів. Показовими є зміни, що відбулися у сфері ІТ, фінансового сектору, консалтингу, маркетингу та креативних індустрій, де дистанційні та гібридні формати роботи фактично стали домінуючою моделлю організації праці. Водночас навіть підприємства виробничого сектору почали активно впроваджувати цифрові системи управління персоналом, електронний документообіг та онлайн-платформи координації діяльності структурних підрозділів.

Таблиця 2

Трансформація системи управління персоналом під впливом цифровізації та гібридних форматів праці

Традиційний підхід до управління персоналом	Цифрова модель управління у 2024–2026 рр.	Цифрові інструменти	Результати трансформації
Офісна форма зайнятості	Гібридна та дистанційна робота	Zoom, Microsoft Teams, Google Workspace	Гнучкість організації праці
Паперовий кадровий документообіг	Електронний HR-документообіг	HRM-системи, електронний підпис	Скорочення адміністративних витрат
Традиційний рекрутинг	Digital-рекрутинг та AI-відбір кандидатів	LinkedIn, HR-tech платформи, AI-аналітика	Прискорення підбору персоналу
Ручний контроль продуктивності	Цифровий моніторинг KPI	CRM, ERP, HR-аналітика	Підвищення ефективності управління
Очне корпоративне навчання	Онлайн-навчання та EdTech	LMS-платформи, вебінари, онлайн-курси	Безперервний розвиток компетентностей

Джерело: складено авторами за даними [11,13]

Слід зазначити, що розвиток цифрових моделей управління персоналом також підтримується інституційними змінами у сфері цифрової зайнятості та розвитку людського капіталу. Державні програми цифрової освіти, онлайн-платформи професійного навчання, сервіси підвищення цифрових компетентностей та механізми підтримки підприємництва сприяють формуванню нових навичок працівників, необхідних для функціонування в умовах цифрової економіки. У результаті цифровізація трудових відносин поступово перетворюється на важливий елемент державної політики розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Після 2022 року підприємства різних секторів економіки були змушені оперативного адаптувати систему збуту продукції та комунікації з клієнтами до нових умов функціонування ринку. Скорочення фізичної присутності бізнесу в окремих регіонах, зміна поведінкових моделей споживачів, безпекові ризики та обмеження офлайн-торгівлі сприяли суттєвому прискоренню розвитку електронної комерції та цифрових сервісів. Упродовж 2024–2026 років українські підприємства значно активізували використання онлайн-продажів, маркетплейсів, мобільних застосунків, цифрового маркетингу та автоматизованих CRM-систем. Особливо активно цифрові канали розвивалися у сфері ритейлу, фармацевтики, логістики, банківського сектору, сфери послуг та агробізнесу. Навіть підприємства традиційних галузей, які раніше орієнтувалися переважно на офлайн-моделі реалізації продукції, почали інтегрувати цифрові платформи у систему збуту та сервісного обслуговування клієнтів. Показовим прикладом є трансформація українського ритейлу. Великі торговельні мережі активно впроваджують омніканальні моделі продажів, поєднуючи фізичні магазини з інтернет-магазинами, мобільними застосунками, сервісами доставки та програмами лояльності. Сучасні торговельні компанії використовують CRM-системи, Big Data та AI-аналітику для персоналізації пропозицій, прогнозування попиту та автоматизації комунікації зі споживачами. У результаті цифрові канали перестали бути додатковим інструментом продажів і перетворилися на ключовий елемент бізнес-моделі підприємства.

Суттєвих змін зазнав і банківський сектор України, який сьогодні є одним із найбільш цифровізованих сегментів економіки. Банківські установи активно розвивають мобільний банкінг, цифрові фінансові сервіси, онлайн-кредитування та дистанційну ідентифікацію клієнтів. У сучасних умовах більшість фінансових послуг доступна через мобільні застосунки, що значно підвищує швидкість обслуговування та рівень клієнтоорієнтованості. У сфері ресторанного бізнесу та послуг спостерігається активна інтеграція цифрових платформ замовлення, мобільних сервісів та систем автоматизації доставки. Поширення QR-меню, онлайн-бронювання, безконтактної оплати та цифрових програм лояльності стало складовою нової моделі взаємодії зі споживачами. Окремої уваги заслуговує

розвиток електронної комерції в аграрному секторі. Українські агропідприємства дедалі активніше використовують цифрові платформи для закупівлі ресурсів, онлайн-торгівлі продукцією, моніторингу ринкових цін та автоматизації логістики. Це сприяє скороченню транзакційних витрат та підвищенню ефективності взаємодії між учасниками аграрного ринку.

Таблиця 3

Приклади цифрової трансформації каналів збуту та взаємодії зі споживачами в Україні у 2024–2026 рр.

Сфера діяльності	Традиційна модель взаємодії	Сучасна цифрова модель	Приклади цифрових рішень	Результати трансформації
Ритейл	Продажі через фізичні магазини	Оmnіканальна модель продажів	Інтернет-магазини, мобільні застосунки, CRM-системи	Розширення каналів збуту та персоналізація сервісу
Банківський сектор	Обслуговування у відділеннях	Digital banking	Мобільний банкінг, онлайн-кредитування, fintech-платформи	Підвищення швидкості та доступності послуг
Ресторанний бізнес	Офлайн-замовлення	Онлайн-сервіси та доставка	QR-меню, мобільні сервіси замовлень, цифрова оплата	Підвищення клієнтської лояльності
Сфера послуг	Традиційний запис клієнтів	Онлайн-взаємодія	Чат-боти, CRM, цифрові платформи бронювання	Автоматизація комунікацій
Агробізнес	Традиційна система закупівель	Digital Agro Commerce	Онлайн-платформи продажу та закупівлі агропродукції	Оптимізація логістики та витрат
Логістика	Офлайн-координація поставок	Цифрове управління доставкою	GPS-моніторинг, мобільні додатки, автоматизовані платформи	Підвищення оперативності доставки

Джерело: складено авторами за даними [9]

Важливим чинником розвитку електронної комерції та цифрових каналів збуту виступає державна підтримка цифрового підприємництва. Створення нормативно-правових умов для розвитку електронної торгівлі, удосконалення систем електронної ідентифікації, розвиток цифрової платіжної інфраструктури та впровадження електронних сервісів для бізнесу сприяють розширенню можливостей суб'єктів господарювання щодо використання цифрових бізнес-моделей. Особливого значення такі механізми набувають для малого та середнього підприємництва, яке отримує доступ до нових ринків збуту, цифрових платформ та інструментів ведення бізнесу без значних інвестиційних витрат. Таким чином, ефективність трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання дедалі більше залежить не лише від рівня технологічної готовності підприємств, а й від якості інституційного середовища та результативності державної політики цифрового розвитку економіки.

У сучасних умовах цифрова трансформація внутрішніх бізнес-процесів є одним із ключових напрямів забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Активне впровадження CRM-та ERP-систем, автоматизованих аналітичних платформ, цифрового документообігу та хмарних технологій свідчить про поступовий перехід українського бізнесу до нових моделей управління, орієнтованих на оперативність прийняття рішень, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності діяльності. Особливо актуальними ці процеси стали в умовах воєнної та післявоєнної економіки, коли підприємства були змушені швидко адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, змін логістичних систем та зростання ризиків функціонування. З метою оцінки динаміки цифровізації внутрішніх бізнес-процесів підприємств доцільно проаналізувати тенденції поширення цифрових технологій у 2021–2026 роках (рис. 1).

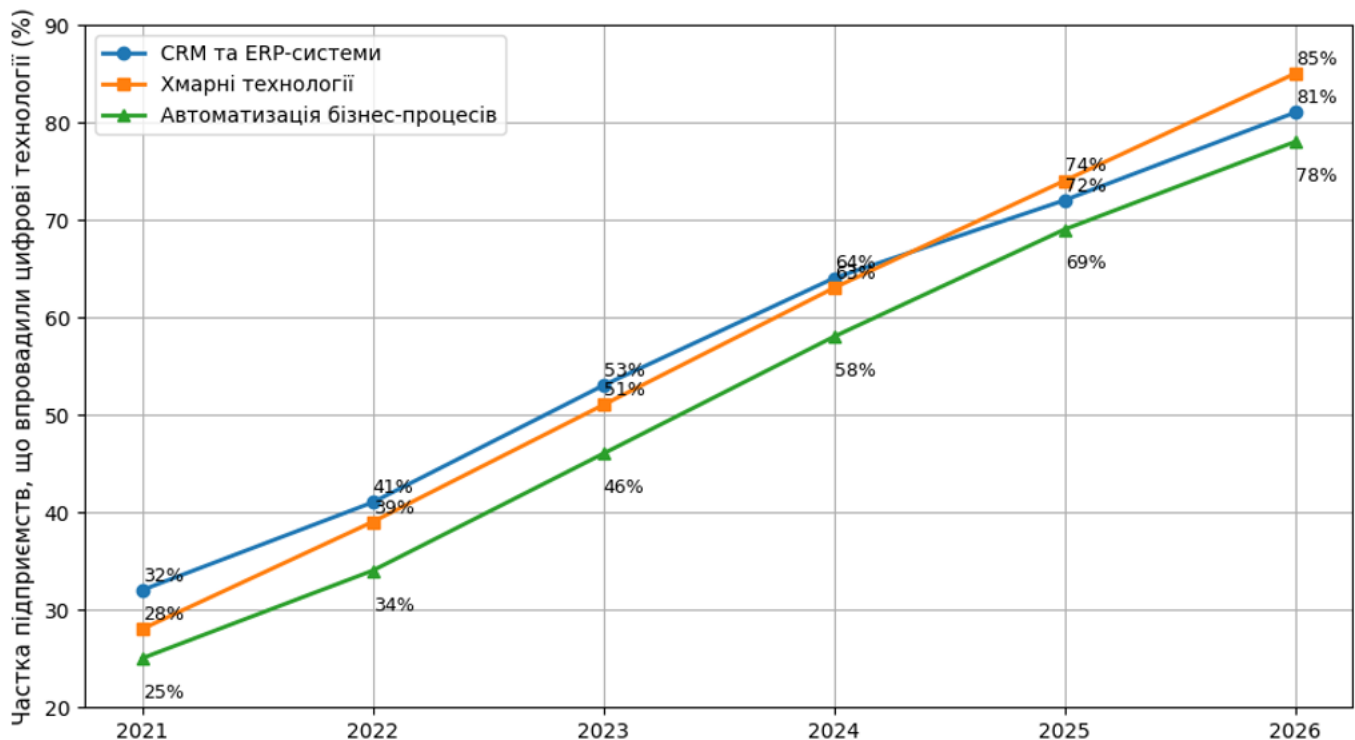


Рис. 1. Тенденції цифрової трансформації внутрішніх бізнес-процесів підприємств України у 2021–2026 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [4-7]

Аналіз представлених даних свідчить про стійку позитивну динаміку цифровізації внутрішніх бізнес-процесів українських підприємств. Найбільш високі темпи зростання спостерігаються у сфері використання хмарних технологій, частка впровадження яких у 2026 році досягла 85 %, що пояснюється необхідністю забезпечення безперервного доступу до інформації, підтримки дистанційної роботи та підвищення кіберстійкості підприємств. Водночас суттєво зросло використання CRM- та ERP-систем – із 32 % у 2021 році до 81 % у 2026 році, що підтверджує активний перехід підприємств до автоматизованих моделей управління бізнес-процесами. Позитивна тенденція простежується також у сфері автоматизації бізнес-процесів, рівень якої зріс більш ніж утричі порівняно з довоєнним періодом. Це свідчить про посилення орієнтації підприємств на оптимізацію витрат, мінімізацію впливу людського фактора та використання data-driven підходів у системі управління. Загалом результати аналізу підтверджують, що цифровізація внутрішніх бізнес-процесів поступово стає не лише елементом технологічної модернізації підприємств, а стратегічною умовою забезпечення їх адаптивності, конкурентоспроможності та економічної стійкості в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України. Активне впровадження технологій штучного інтелекту є однією з найбільш динамічних тенденцій розвитку цифрової економіки у 2025–2026 роках. У сучасних умовах AI-технології поступово перетворюються із допоміжного інструменту автоматизації на стратегічний фактор підвищення ефективності управління підприємствами та формування конкурентних переваг. Зростання обсягів цифрових даних, необхідність швидкого реагування на зміни ринкового середовища та посилення конкуренції обумовлюють активне використання алгоритмів машинного навчання, предиктивної аналітики та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень. Особливого значення технології штучного інтелекту набули в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України, коли підприємства змушені працювати в середовищі високої невизначеності, нестабільного попиту та підвищених ризиків. У таких умовах AI-рішення дозволяють оперативно аналізувати великі масиви інформації, прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Використання інтелектуальних аналітичних систем забезпечує підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, скорочення операційних витрат та покращення ефективності використання ресурсів. Сучасна практика свідчить, що технології штучного інтелекту дедалі активніше інтегруються у сферу електронної комерції, фінансового менеджменту, логістики, виробництва та клієнтського сервісу. У сфері e-commerce AI використовується для персоналізації пропозицій, прогнозування поведінки споживачів, автоматизації комунікацій та оптимізації логістичних процесів. У виробничому секторі алгоритми машинного навчання

застосовуються для прогнозування технічних несправностей обладнання, автоматизованого контролю якості продукції та оптимізації виробничих циклів. У фінансовій сфері AI-технології забезпечують автоматизацію оцінки ризиків, фінансового моніторингу та аналітики ринкових тенденцій.

Література

1. Версаль Н., Дудник Я. Digital transformation of banking in Ukraine. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/887> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Кретов Д. Ю. Оцінка стану цифрової трансформації українських банків. *Підприємництво і торгівля*. 2025. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/2164> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Давиденко Н. М., Шепиленко В. Ю. Цифрова трансформація банківської системи України: інноваційні моделі, технології та економічна ефективність. 2025. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4963> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Дюк Р. І. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора. 2024. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/469> (дата звернення: 18.11.2025).
5. Урясьєв М., Волощук Л. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління фінансовими потоками підприємства. 2025. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/352089> (дата звернення: 30.11.2025).
6. Ганзюк С. М., Калініченко Т. О. Цифрова трансформація в банківському бізнесі. *Економічний вісник ДДТУ*. 2023. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/293754> (дата звернення: 10.12.2025).
7. Mandych O., Makohon V., Zdorovyi M. Інноваційні стратегії розробки цифрових моделей трансформації бізнесу. 2024. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6346> (дата звернення: 22.12.2025).
8. Державний податковий університет. Теоретичні принципи цифрової трансформації фінансового сектору. 2024. URL: <https://journals.urau.ua/tarp/article/view/276408> (дата звернення: 05.01.2026).
9. Версаль Н., Дудник Я. Digital transformation of banking in Ukraine (OUCI index). 2024. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/lRnda0GI/> (дата звернення: 15.01.2026).
10. Державний податковий університет. Теоретичні засади цифровізації фінансового сектору. 2024. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/455> (дата звернення: 28.01.2026).
11. National Bank of Ukraine. Digital transformation of the banking sector of Ukraine. Annual Report 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all> (дата звернення: 28.01.2026).

References

1. Versal N., Dudnyk Ya. (2024) *Digital transformation of banking in Ukraine*. Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. Available at: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/887> (accessed October 12, 2025).
2. Kretov D. Yu. (2025) *Assessment of the state of digital transformation of Ukrainian banks*. Entrepreneurship and Trade. Available at: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/2164> (accessed October 25, 2025).
3. Davydenko N. M., Shepilenko V. Yu. (2025) *Digital transformation of the banking system of Ukraine: innovative models, technologies and economic efficiency*. Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4963> (accessed November 5, 2025).
4. Dyuk R. I. (2024) *Theoretical foundations and main trends of financial sector digitalization*. Available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/469> (accessed November 18, 2025).
5. Uryasiev M., Voloshchuk L. (2025) *Digital transformation of information support for managing financial flows of enterprises*. Available at: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/352089> (accessed November 30, 2025).
6. Hanzuk S. M., Kalinichenko T. O. (2023) *Digital transformation in banking business*. Economic Bulletin of DDTU. Available at: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/293754> (accessed December 10, 2025).
7. Mandych O., Makohon V., Zdorovyi M. (2024) *Innovative strategies for developing digital business transformation models*. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6346> (accessed December 22, 2025).
8. State Tax University (2024) *Theoretical principles of financial sector digital transformation*.

Available at: <https://journals.urau.ua/tarp/article/view/276408> (accessed January 5, 2026).

9. Versal N., Dudnyk Ya. (2024) *Digital transformation of banking in Ukraine (OUCI index)*. Available at: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/IRnda0Gl/> (accessed January 15, 2026).

10. State Tax University (2024) *Theoretical foundations of financial sector digitalization*. Available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/455> (accessed January 28, 2026).

11. National Bank of Ukraine (2025) *Digital transformation of the banking sector of Ukraine. Annual Report 2025*. Available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all> (accessed January 28, 2026).

Отримано: 28.01.2026

Прийнято до публікації: 14.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026