

УДК 338.24:004.8
DOI: 10.60022/3(6)-40S

Рибальченко Дмитро Павлович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економіки
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Rybalchenko Dmytro

PhD Student, Department of Economics
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
ORCID: 0009-0005-6857-9340

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті систематизовано зарубіжний досвід впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) на підприємствах за 2024-2026 роки на основі даних McKinsey, Eurostat, Stanford HAI, ОЕСР, Бюро перепису населення США, Deloitte та результатів сучасних наукових досліджень. Показано, що глобальне поширення ШІ супроводжується стійким розривом між масовим використанням технологій і фактичним масштабуванням їх впливу на бізнес-результати: попри те, що переважна більшість організацій регулярно застосовують ШІ хоча б в одній функції, лише незначна частка досягає стадії повного масштабування. Виявлено суттєву диференціацію темпів впровадження ШІ залежно від розміру підприємства та галузі, а також систематизовано ключові організаційні бар'єри - дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість інвестиційних ресурсів і слабку інтеграцію технологій у бізнес-процеси. Узагальнено інструменти державної підтримки адаптації ШІ малими та середніми підприємствами, розроблені в межах ініціатив G7 та ОЕСР. Результати зіставлено з висновками українських досліджень цифровізації бізнес-процесів, що дало змогу виявити спільні та специфічні для України бар'єри. Визначено організаційні орієнтири для формування механізму цифрової трансформації українських підприємств на основі технологій ШІ в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрова трансформація, зарубіжний досвід, адаптація технологій, підприємство, організаційно-економічний механізм, конкурентоспроможність.

FOREIGN EXPERIENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION AT ENTERPRISES: GUIDELINES FOR UKRAINE

Abstract. The article systematizes foreign experience in the implementation of artificial intelligence (AI) technologies at enterprises during 2024-2026, drawing on data from McKinsey, Eurostat, Stanford HAI, the OECD, the U.S. Census Bureau, Deloitte and recent academic research. The study demonstrates that the global diffusion of AI is accompanied by a persistent gap between widespread technology use and its actual scaling into measurable business results: although the vast majority of organizations report regular AI use in at least one business function, only a small share have reached full enterprise-wide scaling, and an even smaller share can attribute a meaningful share of enterprise profit to AI. The analysis reveals substantial differentiation in AI adoption rates depending on enterprise size, industry and the level of national digital infrastructure development, with large enterprises and technology-intensive sectors consistently outpacing small and medium-sized enterprises (SMEs) and traditional industries. The paper systematizes the key organizational barriers to AI adoption identified in recent international research, including shortages of qualified digital talent, limited investment resources, insufficient data governance and weak integration of AI tools into core business processes, as well as the technology-organization-environment factors that most strongly differentiate high-performing adopters, such as organizational readiness, management commitment and vendor partnerships. Particular attention is paid to policy instruments developed within the G7 and OECD frameworks to support AI adoption by SMEs, including targeted training programmes, simplified access to computational infrastructure and public-private data-sharing mechanisms. The findings are further



compared with recent Ukrainian academic research on the digitalization of business processes at domestic enterprises, which allows the barriers common to both contexts to be distinguished from those specific to Ukraine, in particular infrastructure damage caused by hostilities and workforce losses linked to mobilization and migration. Based on the conducted analysis, the article defines a set of organizational guidelines applicable to the formation of a mechanism for the digital transformation of Ukrainian enterprises based on AI technologies under the conditions of post-war economic recovery, emphasizing the need to combine infrastructure development, targeted upskilling, workflow redesign and business-continuity management rather than isolated technology deployment.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, foreign experience, technology adoption, enterprise, organizational-economic mechanism, competitiveness.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація підприємств у XXI столітті дедалі більшою мірою визначається не просто впровадженням окремих цифрових інструментів, а глибокою інтеграцією технологій штучного інтелекту (ШІ) у бізнес-процеси, управлінські рішення та бізнес-моделі загалом. Для економіки України, яка функціонує в умовах повномасштабної війни, руйнування виробничих потужностей і дефіциту інвестиційних ресурсів, питання прискореного та ефективного впровадження ШІ на підприємствах набуває особливого значення як інструмент компенсації втрачених факторів виробництва та підвищення конкурентоспроможності в процесі повоєнного відновлення. Водночас практика свідчить, що впровадження інтелектуальних технологій вітчизняними підприємствами часто має фрагментарний, точковий характер, обмежений окремими функціями, тоді як інтеграція ШІ в цілісну модель управління залишається радше винятком, ніж нормою.

За цих умов критичного значення набуває вивчення зарубіжного досвіду впровадження ШІ на підприємствах - не як абстрактного орієнтира, а як джерела перевірених організаційних практик, моделей подолання типових бар'єрів і механізмів державної підтримки, які потенційно можуть бути адаптовані до українських реалій. Розвинені економіки та країни Європейського Союзу вже накопичили значний емпіричний матеріал щодо факторів, що визначають успішність впровадження ШІ, типових перешкод для підприємств різного розміру та інструментів політики, спрямованих на прискорення адаптації технологій, зокрема малими і середніми підприємствами (МСП). Систематизація цього досвіду є необхідною передумовою для формування організаційно-економічного механізму цифрової трансформації українських підприємств на основі технологій ШІ, здатного враховувати специфіку воєнного та повоєнного періоду.

Водночас пряме перенесення зарубіжних організаційних моделей на українські підприємства без урахування вітчизняного контексту є методологічно некоректним: специфіка воєнного стану, руйнування інфраструктури, релокація виробництв і масштабна трудова міграція формують додаткові бар'єри, не характерні для розвинених економік. Тому обґрунтоване визначення організаційних орієнтирів вимагає не лише узагальнення зарубіжної практики, а й її зіставлення з результатами сучасних досліджень українських науковців щодо стану цифровізації та впровадження ШІ на вітчизняних підприємствах, що і визначає логіку подальшого викладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження ШІ на підприємствах активно досліджується провідними міжнародними консалтинговими, статистичними та науковими інституціями. Щорічні глобальні опитування McKinsey фіксують динаміку поширення ШІ серед організацій та фактори, що відрізняють лідерів від відстаючих [1]. Офіційна статистика Європейського Союзу, яку формує Eurostat, надає порівнянню картину використання ШІ підприємствами країн-членів у розрізі технологій, галузей і країн [2]. Комплексний погляд на глобальні тенденції розвитку ШІ - від технологічного прогресу до економічного та управлінського впливу - представлено у щорічному AI Index Report Стенфордського університету [3]. Вплив ШІ на зайнятість і структуру навичок працівників висвітлено у дослідженні Всесвітнього економічного форуму [4]. Специфіку впровадження ШІ малими та середніми підприємствами, типові бар'єри та інструменти підтримки проаналізовано в дискусійній доповіді ОЕСР, підготовленій для головування G7 [5], а також у відповідній міністерській заяві G7 щодо орієнтирів адаптації ШІ для МСП [10]. Національна статистика США, яку формує Бюро перепису населення, дає змогу простежити диференціацію темпів впровадження ШІ залежно від розміру підприємства та галузі [6]. Прикладні управлінські аспекти масштабування ШІ на підприємствах висвітлено у щорічному звіті компанії Deloitte [7]. Теоретичне узагальнення факторів, що визначають організаційну готовність до впровадження ШІ, здійснено у систематичному огляді Айїнаддіса [8] та метааналізі Пінту зі співавторами на основі моделі «технологія - організація - середовище» (ТОЕ) [9].

Українські дослідники також дедалі активніше аналізують чинники цифровізації бізнес-процесів вітчизняних підприємств та інтеграції ШІ. Череп А., Огренич Ю. та Дашко І. на основі дослідження

поточного стану цифровізації бізнес-процесів українських підприємств виокремили групи чинників, що впливають на впровадження ІІІ, і сформулювали практичні рекомендації щодо адаптації підприємств до цифрових змін [11]. Голушко Д. узагальнив підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємств, зіставив світові управлінські тренди з українською практикою та проаналізував роль державних цифрових платформ («Дія», Prozorro) у розвитку цифровізації бізнесу [12]. Череп А. зі співавторами дослідили практичне застосування ІІІ для формування конкурентних переваг у логістичних системах українських підприємств на основі інновацій [13]. Водночас комплексне зіставлення зарубіжних практик із результатами українських досліджень з метою визначення застосовних для України організаційних орієнтирів залишається недостатньо розробленим, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Мета статті полягає в систематизації зарубіжного досвіду впровадження технологій штучного інтелекту на підприємствах за 2024-2026 роки, його зіставленні з результатами сучасних українських досліджень цифровізації бізнес-процесів та визначенні на цій основі організаційних орієнтирів, застосовних для формування механізму цифрової трансформації українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Глобальна динаміка впровадження ІІІ підприємствами за останні роки демонструє швидке розширення масштабів використання технологій за одночасного збереження суттєвого розриву між формальним застосуванням ІІІ та реальним впливом на бізнес-результати. За даними глобального опитування McKinsey, проведеного у 2025 році серед майже 2000 респондентів зі 105 країн, 88% організацій повідомили про регулярне використання ІІІ хоча б в одній бізнес-функції – порівняно з 78% роком раніше [1]. Водночас лише близько третини організацій розпочали масштабування ІІІ на рівні всього підприємства, а частка тих, хто досяг повного масштабування, становить лише 7%. Лише 39% респондентів пов'язують із застосуванням ІІІ будь-який вплив на показник ЕВІТ, причому здебільшого йдеться про вплив менше 5%; статус «високоєфективних користувачів ІІІ», тобто організацій із впливом на ЕВІТ понад 5% і відчутною цінністю від технологій, мають лише близько 6% організацій [1]. Особливо активно розвивається напрям агентного ІІІ: 62% організацій експериментують із автономними ІІІ-агентами, проте лише 23% масштабують їх використання [1]. Подібну картину – стрімке зростання формального використання ІІІ на тлі повільнішого переходу до реальної трансформації бізнес-процесів – фіксує і Стенфордський звіт AI Index 2025, за яким частка організацій, що застосовують ІІІ, зросла з 55% до 78% лише за один рік, а сукупні корпоративні інвестиції у ІІІ у 2024 році досягли 252,3 млрд дол. США, з приростом приватних інвестицій на 45% [3].

Аналіз офіційної статистики засвідчує суттєву диференціацію рівня впровадження ІІІ залежно від розміру підприємства, галузі та країни. За даними Eurostat, у 2025 році технології ІІІ використовували 20% підприємств Європейського Союзу з щонайменше 10 працівниками – це на 7% більше, ніж у 2024 році (14%), і майже втричі більше, ніж у 2021 році (8%) [2]. Найвищі показники зафіксовано в Данії (42%), Фінляндії (38%) та Швеції (35%), тоді як найнижчі – у Румунії (5%), Польщі (8%) та Болгарії (9%) [2]. Найпоширенішими напрямками застосування ІІІ підприємствами ЄС залишаються аналіз текстової інформації (12% підприємств), генерування зображень, відео та аудіоконтенту (10%) та генерування тексту чи програмного коду (9%) [2]. Аналогічну диференціацію фіксує статистика США: за даними Бюро перепису населення, яке відстежує динаміку використання ІІІ підприємствами за кількома пороговими категоріями розміру (зокрема відносно межі у 20 працівників, а також окремо для підприємств із 250 і більше, 100-249 та до 4 працівників), у період із грудня 2025 до травня 2026 року загальний рівень використання ІІІ підприємствами коливався в межах 17-20%, проте серед підприємств із щонайменше 250 працівниками цей показник сягав 37%, тоді як серед підприємств зі штатом до чотирьох осіб – менше 20%, і суттєвого зростання за півроку в цій групі не зафіксовано [6]. Найвищі темпи використання ІІІ спостерігаються в інформаційному секторі (40%) та у сфері фінансів і страхування (34%), тоді як роздрібна торгівля відстає від середнього рівня (близько 14%) [6]. На рівні країн ОЕСР загалом частка підприємств, що використовують ІІІ, зросла з 6% у 2020 році до 14% у 2024 році, проте залишається суттєво нижчою серед малих і середніх підприємств порівняно з великими компаніями [5]. Узагальнені дані наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика рівня використання технологій штучного інтелекту підприємствами за окремими країнами, групами країн та категоріями підприємств, 2024-2026 рр.

№	Країна / категорія підприємств	Рівень використання ІІІ	Період / динаміка
1	Європейський Союз, у середньому (підприємства з 10 і більше працівниками)	20%	2025 р., +7% до 2024 р.
2	Данія	42%	2025 р., +14% до 2024 р.

Продовження таблиці 1

3	Фінляндія	38%	2025 р., +13% до 2024 р.
4	Швеція	35%	2025 р.
5	Румунія (мінімальний рівень серед ЄС)	5%	2025 р.
6	Польща	8%	2025 р.
7	США, підприємства з 250 і більше працівниками	37%	травень 2026 р.
8	США, підприємства зі штатом 100–249 працівників	32%	травень 2026 р.
9	США, мікропідприємства (до 4 працівників)	< 20%	грудень 2025 – травень 2026 рр., без суттєвої динаміки
10	Країни ОЕСР, у середньому	14%	2024 р. (проти 6% у 2020 р.)

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 6]

Наведені дані свідчать про стійку закономірність: масштаб і темпи впровадження ІІІ прямо пропорційні розміру підприємства та рівню розвитку цифрової інфраструктури країни, тоді як малі й середні підприємства в усіх досліджених економіках систематично відстають від великих компаній. Це підтверджує систематичний огляд Айінаддіса, який на основі бібліометричного аналізу наукових публікацій встановив, що динаміка впровадження ІІІ у МСП і великих компаніях суттєво різняться за десятьма ключовими вимірами - від технологічної готовності та фінансових можливостей до наявності кваліфікованого персоналу та партнерських зв'язків із постачальниками технологій [8]. Дискусійна доповідь ОЕСР, підготовлена для головування G7 у 2025 році, конкретизує основні бар'єри для МСП: дефіцит цифрових навичок персоналу (близько половини МСП зазначають нестачу відповідних компетентностей, тоді як навчання персоналу забезпечують менш як 30% компаній), обмежений доступ до надійної високошвидкісної інфраструктури зв'язку та обчислювальних ресурсів, а також надмірні витрати на інтеграцію технологій у наявні бізнес-процеси [5].

Важливим доповненням до статистичної картини є результати метааналізу організаційних факторів упровадження ІІІ, здійсненого Пінту зі співавторами на основі моделі «технологія - організація - середовище» (Technology-Organization-Environment, TOE). За результатами аналізу 12 досліджень із понад 3,4 тис. респондентів із різних країн і галузей встановлено, що сім із восьми досліджуваних факторів статистично значущо впливають на рішення підприємств щодо впровадження ІІІ. Серед організаційних факторів найбільший позитивний вплив мають організаційна готовність та підтримка з боку вищого керівництва, а серед факторів середовища - державна підтримка, конкурентний тиск і партнерство з постачальниками технологічних рішень [9]. Ці висновки узгоджуються з даними щорічного звіту Deloitte щодо стану ІІІ на підприємствах, згідно з яким компанії, що демонструють найбільшу цінність від упровадження ІІІ, вирізняються не так обсягом інвестицій, як стратегічним підходом до трансформації бізнес-процесів і чіткою прив'язкою ініціатив ІІІ до організаційних пріоритетів; водночас більшість компаній, попри зростання доступу працівників до інструментів ІІІ на 50% протягом 2025 року, досі стикаються з труднощами в отриманні вимірюваної віддачі від інвестицій [7].

Окремого розгляду потребує вплив упровадження ІІІ на структуру зайнятості та компетентностей персоналу підприємств, оскільки саме кадровий фактор є одним із визначальних бар'єрів адаптації технологій. За даними звіту Всесвітнього економічного форуму «Майбутнє робочих місць 2025», 86% роботодавців очікують, що технології ІІІ та обробки інформації трансформують їхній бізнес до 2030 року; водночас прогнозується створення 170 млн нових робочих місць і скорочення 92 млн наявних, що в підсумку означає чисте зростання зайнятості на 78 млн робочих місць [4]. Водночас 77% роботодавців планують підвищення кваліфікації персоналу, а 41% - скорочення штату внаслідок автоматизації окремих функцій за допомогою ІІІ [4]. Такі дані підкреслюють, що ефективне впровадження ІІІ на підприємствах неможливе без випереджального інвестування в розвиток цифрових компетентностей персоналу, що узгоджується з висновками ОЕСР щодо кадрового дефіциту як ключового бар'єра для МСП [5].

Реагуючи на виявлені бар'єри, розвинені країни дедалі активніше формують інструменти державної підтримки адаптації ІІІ підприємствами, насамперед малими і середніми. У грудні 2025 року в межах головування Канади в G7 було ухвалено спільну міністерську заяву щодо орієнтовної моделі («Blueprint») підтримки впровадження ІІІ малими та середніми підприємствами, яка передбачає узгоджені між країнами-учасницями підходи до навчання персоналу, спрощення доступу до обчислювальної інфраструктури, розроблення практичних кваліфікаційних рамок і механізмів державно-приватного партнерства для обміну даними та найкращими практиками [10]. Подібні

інструменти є прямим орієнтиром для формування державної політики підтримки цифрової трансформації українських підприємств, оскільки поєднують інфраструктурну, кадрову та регуляторну складові в єдину узгоджену модель, а не обмежуються точковими ініціативами.

Порівняння виявлених зарубіжних тенденцій із результатами досліджень українських науковців дає змогу точніше окреслити специфіку адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов. Дашко І., Череп А. та Огренич Ю. на основі аналізу поточного стану цифровізації бізнес-процесів українських підприємств виокремили основні чинники, що стримують інтеграцію ІІІ: недостатність цифрової стратегії підприємства, обмежені інвестиції в навчання персоналу, фрагментарне впровадження CRM/ERP-систем і систем ІІІ, відсутність моделі управління на основі даних, недостатній рівень кібербезпеки та невідповідність організаційної структури цифровим змінам [11, с. 193-194]. Порівняння цього переліку з бар'єрами, визначеними ОЕСР для МСП розвинених країн [5], засвідчує їх суттєвий змістовий збіг (дефіцит навичок, обмеженість інвестицій, складність інтеграції технологій), що підтверджує застосовність зарубіжних організаційних практик до українського контексту, хоча й вимагає адаптації з урахуванням додаткових воєнних ризиків - пошкодження інфраструктури, релокації виробництва та дефіциту кадрів, спричиненого мобілізацією і трудовою міграцією.

Голушко Д., узагальнюючи світові тренди й українську практику цифрової трансформації управління підприємством, підкреслює, що оцінювання цифрової зрілості підприємства є необхідним попереднім етапом перед упровадженням ІІІ, оскільки дає змогу визначити реалістичну траєкторію переходу від точкової автоматизації до системної трансформації [12, с. 610-611]. Це узгоджується з висновком McKinsey про те, що саме глибина інтеграції ІІІ у бізнес-процеси, а не сам факт його використання, визначає економічний ефект [1], і підтверджує доцільність включення етапу діагностики цифрової зрілості до організаційно-економічного механізму цифрової трансформації, що розробляється в межах подальшого дисертаційного дослідження.

Приклад застосування ІІІ для формування конкурентних переваг у логістичних системах, наведений Череп А. зі співавторами, демонструє, що навіть за умов обмежених ресурсів українські підприємства здатні отримувати відчутний ефект від точкового впровадження інтелектуальних технологій в окремих функціональних напрямках - оптимізації маршрутів, прогнозуванні попиту та управлінні запасами [13, с. 281]. Це підтверджує висновок про те, що для українських підприємств у поточних умовах раціональною є не одномоментна комплексна трансформація, а поетапне впровадження ІІІ у функціях із найвищою очікуваною віддачею з подальшим масштабуванням за моделлю, яку застосовують лідери зарубіжного ринку [1; 7]. Узагальнені порівняльні дані щодо бар'єрів впровадження ІІІ на підприємствах у зарубіжній та українській практиці наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика бар'єрів впровадження штучного інтелекту на підприємствах:
зарубіжна та українська практика

№	Група бар'єрів	Прояв у зарубіжній практиці (ОЕСР/G7)	Прояв в українській практиці
1	Кадрові	Дефіцит цифрових навичок персоналу; навчання забезпечують менш як 30% МСП [5]	Обмежені інвестиції в навчання персоналу; кадровий дефіцит, посилений мобілізацією та міграцією [11, с. 193-194]
2	Інвестиційно-фінансові	Високі витрати на інтеграцію технологій у наявні бізнес-процеси [5]	Обмеженість фінансових ресурсів в умовах воєнного стану; фрагментарне впровадження CRM/ERP-систем і систем ІІІ [11, с. 193-194]
3	Інфраструктурні	Обмежений доступ до надійної високошвидкісної інфраструктури та обчислювальних ресурсів [5]	Пошкодження виробничої та телекомунікаційної інфраструктури внаслідок бойових дій [12, с. 610]
4	Управлінсько-організаційні	Недостатня залученість керівництва, слабка перебудова робочих процесів [1; 9]	Відсутність цифрової стратегії підприємства, невідповідність організаційної структури цифровим змінам [11; 12]
5	Технологічні	Складність інтеграції з наявними системами, відсутність моделі управління на основі даних [9]	Фрагментарна цифровізація окремих функцій без єдиної моделі управління на основі даних [11, с. 193-194]

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 9; 11, с. 193-194; 12, с. 610]

Узагальнення розглянутого зарубіжного досвіду та його зіставлення з результатами українських досліджень дає змогу сформулювати організаційні орієнтири, застосовні для українських підприємств у процесі формування механізму їхньої цифрової трансформації на основі технологій ІІІ. По-перше, ключовою умовою переходу від пілотного до масштабованого впровадження є не обсяг інвестицій сам по собі, а перебудова робочих процесів під логіку застосування ІІІ та чітка залученість вищого

керівництва до ініціатив трансформації, що підтверджується як даними McKinsey [1], так і результатами ТОЕ-метааналізу [9]. По-друге, ефективна підтримка МСП вимагає комплексного поєднання розвитку інфраструктури, навчання персоналу та спрощення доступу до технологічних рішень постачальників, а не окремих розрізнених програм, що демонструє досвід ОЕСР і G7 [5; 10]. По-третє, оцінювання результативності впровадження ІІІ на рівні підприємства має враховувати не лише формальний факт використання технологій, а й глибину їх інтеграції в бізнес-процеси, оскільки саме цей показник, а не сам факт застосування ІІІ, найбільш тісно пов'язаний із фактичним економічним ефектом [1; 7]. По-четверте, з огляду на специфіку воєнного періоду, механізм цифрової трансформації українських підприємств має передбачати додатковий блок управління безперервністю діяльності та кіберстійкістю, оскільки пошкодження інфраструктури та кадрові втрати є специфічними для України ризиками, не характерними для розвинених економік [11; 12]. Ці орієнтири становлять методичну основу для подальшого етапу дослідження - розроблення організаційно-економічного механізму цифрової трансформації підприємств України на основі технологій штучного інтелекту з урахуванням специфіки воєнного та повоєнного відновлення економіки.

Висновки. Проведений аналіз зарубіжного досвіду впровадження технологій штучного інтелекту на підприємствах засвідчив, що стрімке глобальне поширення ІІІ супроводжується стійким розривом між масовим використанням технологій і фактичним масштабуванням їхнього впливу на бізнес-результати, причому цей розрив є системним і фіксується як у ЄС, так і в США та серед підприємств ОЕСР загалом. Виявлено чітку диференціацію темпів упровадження ІІІ залежно від розміру підприємства, галузі та рівня розвитку цифрової інфраструктури країни: великі підприємства й технологічно розвинені галузі стабільно випереджають малий і середній бізнес. Систематизовано ключові організаційні бар'єри впровадження ІІІ - дефіцит цифрових компетентностей персоналу, обмеженість інвестиційних ресурсів та слабку інтеграцію технологій у бізнес-процеси, а також визначено фактори, які найбільшою мірою відрізняють успішних адаптерів ІІІ, зокрема організаційну готовність, підтримку керівництва та партнерство з постачальниками технологій. Узагальнено інструменти державної підтримки адаптації ІІІ малими і середніми підприємствами, розроблені в межах ініціатив G7 та ОЕСР, які поєднують кадрову, інфраструктурну та регуляторну складові в єдину модель.

Зіставлення зарубіжного досвіду з результатами сучасних українських досліджень показало, що бар'єри цифровізації вітчизняних підприємств значною мірою збігаються за змістом із зарубіжними (дефіцит навичок, обмеженість інвестицій, слабка інтеграція технологій), проте доповнюються специфічними воєнними ризиками - пошкодженням інфраструктури, кадровими втратами внаслідок мобілізації та міграції, необхідністю посиленого управління безперервністю діяльності. Це підтверджує доцільність адаптації, а не прямого перенесення зарубіжних організаційних моделей на український контекст. Отримані результати підтверджують доцільність використання систематизованого зарубіжного досвіду в поєднанні з висновками вітчизняних досліджень як методичного орієнтира для розроблення організаційно-економічного механізму цифрової трансформації підприємств України на основі технологій штучного інтелекту, що визначає перспективний напрям подальших досліджень.

Література

1. Singla A., Sukharevsky A., Hall B., Yee L., Chui M. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey & Company. 05.11.2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 17.05.2026).
2. 20% of EU enterprises use AI technologies. Eurostat, European Commission. 11.12.2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2> (дата звернення: 17.05.2026).
3. Maslej N., Fattorini L., Perrault R., Gil Y., Parli V., Kariuki N. et al. Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford University, Institute for Human-Centered AI. Квітень 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (дата звернення: 17.05.2026).
4. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. Січень 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 17.05.2026).
5. AI adoption by small and medium-sized enterprises: OECD discussion paper for the G7. OECD Publishing, Paris, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/426399c1-en> (дата звернення: 17.05.2026).
6. Grundy A., Breau C., Khatiwoda D. Large Firms With at Least 20 Employees Biggest AI Users. U.S. Census Bureau. URL: <https://www.census.gov/library/stories/2026/05/ai-use-businesses.html> (дата звернення: 17.05.2026).
7. The State of AI in the Enterprise: The Untapped Edge — 2026 AI report. Deloitte AI Institute, 2026. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/generative-ai/state-of-ai-in-enterprise.html> (дата звернення: 17.05.2026).

8. Ayinaddis S. G. Artificial intelligence adoption dynamics and knowledge in SMEs and large firms: a systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10. Article 100682. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100682> (дата звернення: 17.05.2026).
9. Pinto A. S., Abreu A., Pérez Cota M., Paiva J. A meta analysis of TOE factors driving organizational adoption of artificial intelligence across industries. *Discover Artificial Intelligence*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00747-2> (дата звернення: 17.05.2026).
10. G7 Industry, Digital and Technology Ministerial Statement on the SME AI Adoption Blueprint. G7 Canada Presidency. 09.12.2025. URL: <https://www.g7.utoronto.ca/ict/2025-sme-ai-adoption-blueprint.html> (дата звернення: 17.05.2026).
11. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С. 188-196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43> (дата звернення: 17.05.2026).
12. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. С. 609-616. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102> (дата звернення: 17.05.2026).
13. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Формування конкурентних переваг підприємства через цифрову трансформацію логістичних систем на основі інновацій та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. С. 279-285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-106> (дата звернення: 17.05.2026).

References

1. Singla, A., Sukharevsky, A., Hall, B., Yee, L., Chui, M. (2025) The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed 17 May 2026).
2. Eurostat (2025) 20% of EU enterprises use AI technologies. European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2> (accessed 17 May 2026).
3. Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Gil, Y., Parli, V., Kariuki, N. et al. (2025) Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford University, Institute for Human-Centered AI. Available at: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (accessed 17 May 2026).
4. World Economic Forum (2025) The Future of Jobs Report 2025. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (accessed 17 May 2026).
5. OECD (2025) AI adoption by small and medium-sized enterprises: OECD discussion paper for the G7. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/426399c1-en>
6. Grundy, A., Breaux, C., Khatiwoda, D. (2026) Large Firms With at Least 20 Employees Biggest AI Users. U.S. Census Bureau. Available at: <https://www.census.gov/library/stories/2026/05/ai-use-businesses.html> (accessed 17 May 2026).
7. Deloitte AI Institute (2026) The State of AI in the Enterprise: The Untapped Edge — 2026 AI report. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/generative-ai/state-of-ai-in-enterprise.html> (accessed 17 May 2026).
8. Ayinaddis, S. G. (2025) Artificial intelligence adoption dynamics and knowledge in SMEs and large firms: a systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 10, art. 100682. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100682>
9. Pinto, A. S., Abreu, A., Pérez Cota, M., Paiva, J. (2025) A meta analysis of TOE factors driving organizational adoption of artificial intelligence across industries. *Discover Artificial Intelligence*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00747-2>
10. G7 Canada Presidency (2025) G7 Industry, Digital and Technology Ministerial Statement on the SME AI Adoption Blueprint. Available at: <https://www.g7.utoronto.ca/ict/2025-sme-ai-adoption-blueprint.html> (accessed 17 May 2026).
11. Cherep, A. V., Ohrenych, Yu. O., Dashko, I. M. (2025) Chynnyky vplyvu na tsyfrovizatsiiu biznes-protsesiv ta intehtatsiiu shtuchnoho intelektu na pidpriemstvakh Ukrainy [Factors influencing the digitalization of business processes and the integration of artificial intelligence at Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 77, pp. 188-196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
12. Holushko, D. (2025) Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvom: svitovi trendy ta ukrainska praktyka [Digital transformation of enterprise management: global trends and Ukrainian practice]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 79, pp. 609-616. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
13. Cherep, A. V., Dashko, I. M., Ohrenych, Yu. O. (2025) Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva cherez tsyfrovu transformatsiiu lohistychnykh system na osnovi innovatsii ta shtuchnoho

intelektu [Forming competitive advantages for enterprises through digital transformation of logistics systems based on innovation and artificial intelligence]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 80, pp. 279-285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-106>

Отримано: 17.05.2026

Прийнято до публікації: 30.05.2026

Опубліковано: 31.05.2026