

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра економічної теорії

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконавля: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальність:
051 «Економіка»

Паламарчук Ольга Романівна

Керівник Палієнко Т.П.,

доктор філософії з економіки,
старший викладач

Рецензент Пічик К.В.

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Шинкар З.Є.

«____» _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Сутність та складові підприємницької діяльності	6
1.2. Концепція діджиталізації в сучасній економіці.....	9
1.3. Переваги та ризики від впровадження діджиталізації у підприємницьку діяльність	13
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ	18
2.1. Інструменти діджиталізації для підвищення конкурентоспроможності підприємств	18
2.2. Український досвід провадження цифрових рішень в підприємстві	25
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	41
3.1 Адаптація підприємництва до кризових умов: цифрові рішення під час COVID-19 та воєнного стану	41
3.2. Державна підтримка цифровізації підприємництва	45
3.3. Бар'єри та шляхи удосконалення цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні	49
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, що трансформують не лише окремі бізнес-процеси, а й змінюють саму природу підприємництва. В умовах активного розвитку 4 промислової революції діджиталізаційна трансформація стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств, особливо в Україні, де підприємницьке середовище зазнає серйозних викликів унаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення. Крім того, активна державна політика в напрямі діджиталізації (ініціативи «Дія», «єРобота», цифрові сервіси для бізнесу) створює нові можливості, які потребують наукового осмислення та систематизації, що і підтверджує актуальність даної дослідницької роботи.

Стан наукової розробки досліджуваної проблеми засвідчує зростаючий інтерес до діджиталізації у підприємстві як у вітчизняних так і міжнародних працях. Серед закордонних учених, що активно вивчали підприємницьку діяльність, варто згадати Р. Кантільйона, Ж.-Б. Сея, А. Сміт, Й. Шумпетера та інші, які заклали фундаментальні основи розуміння явища підприємницької діяльності. Серед сучасних українських дослідників, що займаються вивченням питання діджиталізації слід відзначити: О. Гребіненко, Я. Коваль, С. Король, І. Мігус, Т. Палієнко, К. Пічик, Є. Польовик, Д. Семилітко та інших.

Усвідомлення важливості та практичної значущості процесів діджиталізації на розвиток підприємництва в сучасних умовах зумовило вибір теми дослідження, визначення його мети та основних завдань.

Метою роботи є аналіз впливу діджиталізації на розвиток підприємницької діяльності в Україні та формулювання практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових рішень.

Для досягнення зазначеної мети дослідження були сформульовані наступні **завдання**:

- розкрити поняття та елементи підприємництва;

- виокремити концепції діджиталізації в економічному просторі;
- визначити переваги та ризики від впровадження цифрових рішень;
- проаналізувати засоби діджиталізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- охарактеризувати вітчизняний досвід цифрової трансформації бізнесу;
- вивчити адаптацію бізнесу до кризових умов через цифровізацію;
- дослідити державну підтримку цифровізації підприємництва;
- визначити бар'єри цифрової трансформації та запропонувати шляхи їх подолання.

Об'єктом дослідження виступають процеси, інструменти та механізми діджиталізації, що впливають на інтеграцію та розвиток підприємницької діяльності в Україні.

Предметом дослідження є підприємницька діяльність в умовах цифрової трансформації економіки.

Методами дослідження у процесі написання кваліфікаційної роботи є:

бібліографічний метод для систематичного опрацювання наукових праць з питань підприємницької діяльності та діджиталізації; компаративний метод і метод класифікації та групування для структурування компонентів підприємницької діяльності та елементів діджиталізації; емпіричні методи для збору й аналізу статистичних даних щодо цифровізації підприємницького середовища; метод візуалізації для графічного представлення результатів дослідження за допомогою інструменту Miro; системний аналіз для вивчення взаємозв'язків у системі підприємницької діяльності в умовах діджиталізації; метод узагальнення для формулювання висновків на основі отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження складають вітчизняні та закордонні наукові праці, звіти Центру економічної стратегії, Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби статистики України, фахові періодичні видання, статті з новин, матеріали конференцій, міжнародні та

вітчизняні статистичні ресурси, Internet-ресурси (Diia.gov.ua, Kyivstar Business Hub, Вчасно, Ukrainian Startup Fund, Statista).

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленому аналізі впливу діджиталізації на підприємницьку діяльність в умовах кризових викликів, таких як COVID-19 та повномасштабне вторгнення в Україну.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні їх підприємствами для розробки стратегії цифрової трансформації; органам державної влади, зокрема Міністерству цифрової трансформації України, Міністерству економіки України, а також місцевим органам виконавчої влади, для вдосконалення політики підтримки малого та середнього бізнесу в умовах цифрової економіки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були апробовані під час участі в Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених «Актуальні соціально-економічні проблеми в умовах невизначеності» (м. Київ, 18 квітня 2025 р.) (додаток А).

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 118 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок, з яких основного тексту 55 сторінок, та містить 17 рисунків та 21 таблицю.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та складові підприємницької діяльності

Термін «підприємницька діяльність» формувався протягом тривалого часу, проте досі не існує його остаточного визначення, оскільки через постійний прогрес підприємницька діяльність підлаштовується під сучасні умови світу. Існує кілька визначень які запропонували вчені-економісти, зокрема Р. Кантільйон, Й. Шумпетер, А. Сміт та Ж.Б. Сей, які через призму поняття «підприємець» трактували термін підприємництво, адже на їхню думку підприємець є ключовою фігурою цього процесу. Розглянемо історичний розвиток понять представлений у таблиці нижче.

Таблиця 1.1.

Розвиток понять «підприємництво» і «підприємець»

Автор	Праця	Тлумачення
Річард Кантільйон	Essai sur la Nature du Commerce en Général	У своїй роботі Річард Кантільйон уперше використав термін «підприємець» (фр. <i>entrepreneur</i>). Він розглядав підприємця як індивіда, що закупає ресурси за встановленою ціною для подальшого виготовлення товарів і їх реалізації з метою отримання прибутку. При цьому підприємець діє в умовах невизначеності, адже не має гарантій щодо майбутньої ціни продажу. На думку Кантільйона, ключовою характеристикою підприємця є здатність і готовність приймати ризики [87; с. 40–42]
Адам Сміт	The Wealth of Nations	Адам Сміт трактував підприємця як носія капіталу, який свідомо приймає на себе економічний ризик з метою втілення певної бізнес-ідеї та отримання прибутку. На його думку, підприємець виконує функції планування й організації виробничого процесу, займається розподілом доходів, а його робота сприяє максимально ефективному забезпеченню потреб суспільства» суспільства. [109; с. 215–217]
Жан-Батіст Сей	Traité d'économie politique	Жан-Батіст Сей у своїх дослідженнях розглядав підприємництво як процес організації людей у сфері виробництва. Він описував підприємця як особу, що об'єднує ресурси виробництва – землю, працю та капітал – з метою створення товарів або надання послуг. За Сеєм, підприємець виступає рушійною силою економічного прогресу та бере на себе відповідальність за результати виробничої діяльності – як за успіхи, так і за можливі невдачі.»[107; с. 166–168]

Продовження таблиці 1.1.

Йозеф Шумпетер	The Theory of Economic Development	У своїй праці Шумпетер ототожнював підприємницьку функцію з економічним лідерством і новаторством. «Він зазначав, що підприємець – це творець інновацій, який здійснює «нові комбінації» факторів виробництва, впроваджуючи нові продукти, технології, методи організації або відкриваючи нові ринки. Шумпетер підкреслював, що інновація є сутністю підприємництва, а підприємець – рушійною силою економічного розвитку» [102; с. 74–76]
----------------	------------------------------------	--

Джерело: створено автором на основі [87; 107; 102; 109]

Тобто, підприємець є важливим суб'єктом економічної діяльності та розвитку, який не тільки організовує виробництво, а й бере на себе ризик, впроваджує інновації та оптимізує використання ресурсів для досягнення економічного прогресу. Підходи актуалізують підприємця у розвитку ринку, підвищенні ефективності виробництва та задоволенні потреб суспільства.

В українському законодавстві «підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством». [56].

Завдяки аналізу визначень, можна виділити складові підприємницької діяльності, а саме ініціативність, самостійність, ризики, систематичність, інноваційність. Розглянемо характеристики цих складових в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Характеристика складових підприємництва

Складова	Характеристика
Ініціативність	Генерація ідеї, виявлення ринкової потреби або можливості
Самостійність	Прийняття рішення без втручання третьої сторони, з дотриманням законодавства.
Ризики	Готовність діяти в умовах невизначеності, здійснювати інвестиції
Систематичність	Діяльність є постійною та послідовною, з метою отримання стабільного прибутку та результатів.
Інноваційність	Впровадження нових продуктів, методів, технологій, комбінацій виробничих факторів

Джерело: створено автором на основі: [87; 107; 102; 109; 56]

Проаналізувавши трактування поняття підприємець та підприємництво, доцільно вважати, що підприємницька діяльність – це інноваційна діяльність, що передбачає активне управління ресурсами, ризик і готовність до змін, спрямована на досягнення економічного прогресу та задоволення потреб суспільства. Вона включає в себе як створення нових продуктів і послуг, так і оптимізацію існуючих процесів, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та сприяти розвитку ринку.

Загалом існує шість видів підприємницької діяльності, розуміння кожного з них дає змогу підприємцям ефективніше планувати, реалізовувати, оцінювати ризику та планувати масштабування своєї діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види підприємництва

Джерело: створено автором на основі [8]

Виходячи з рисунку, можна зробити висновок, що різні форми підприємництва доповнюють одна одну, сприяючи економічному зростанню. Вони забезпечують ефективне використання ресурсів, підтримують стабільність ринку, стимулюють розвиток технологій і зміцнюють конкурентоспроможність.

З метою глибшого розуміння функціонування підприємництва важливо також враховувати масштаб діяльності суб'єктів господарювання. Класифікація підприємств за розміром – один із важливих аспектів економічного аналізу, що дозволяє визначати обсяг доступних ресурсів, рівень організаційної структури, податкові зобов'язання та потреби в державній підтримці. Нижче подано

узагальнену таблицю 1.3. , що відображає офіційні критерії поділу підприємств в Україні залежно від кількості працівників та обсягу річного доходу.

Таблиця 1.3.

**Критерії класифікації підприємств в Україні за кількістю
працівників та річним доходом**

Категорії підприємств	Середньооблікова кількість працівників	Річний дохід від будь-якої діяльності
Мікропідприємство	До 10 осіб	До 2 млн євро
Мале підприємство	До 50 осіб	До 10 млн євро
Середнє підприємство	До 250 осіб	До 50 млн євро
Велике підприємство	Понад 250 осіб	Понад 50 млн євро

Джерело: створено автором на основі: [11; 51]

Наведена класифікація підприємств дозволяє чітко розмежувати суб'єктів господарювання за масштабами їхньої діяльності. Це має важливе значення як для формування державної політики підтримки бізнесу, так і для самих підприємців, адже умови оподаткування, доступ до фінансування, участь у програмах розвитку та державних закупівлях часто залежать від розміру підприємства.

Отже, правильне визначення категорії підприємства є основою для ефективного стратегічного планування та інтеграції у ринкове середовище.

1.2. Концепція діджиталізації в сучасній економіці

Сьогодні основним трендом сучасної економіки є трансформація звичних процесів в діджиталізований формат, проте саме поняття діджиталізація, має набагато ширший спектр та охоплює безліч явищ, зокрема, «цифрову революцію» в економічній сфері.

Існують різноманітні підходи до трактування категорії «діджиталізації», наприклад, О. Грибіненко визначає цей термін як: «процес впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизації операцій та покращення взаємодії з клієнтами» [13, с. 24]

С. Король і Є. Польовик розглядають процес як «створення інтегрованої системи для збору, збереження та аналізу інформації, що сприяє ефективному управлінню великими масивами даних, використанню штучного інтелекту та онлайн-платформ у виробничій сфері» [32, с. 67-73.]. Автори акцентують на тому, що діджиталізація дозволяє не лише автоматизувати окремі процеси, а й створити цілісну цифрову екосистему підприємства.

Д. Семилітко описує діджиталізацію як зміну способу ведення бізнесу, що передбачає адаптацію до цифрових технологій, модернізацію систем управління та впровадження нових бізнес-моделей [68, с. 45–48.]. На думку автора, цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а глибоким процесом організаційної перебудови.

І. Мігус та Я. Коваль дали розширене визначення діджиталізації, розглядаючи її з економічної точки зору та зазначили, що «діджиталізація охоплює низку інноваційних процесів, які реалізуються через техніко-технологічні новації, націлені на цифровізацію основних економічних процесів і явищ, що включає автоматизацію цих процесів з мінімізацією людського втручання в управлінські функції, що дозволяє зменшити кількість помилок, пов'язаних із людським фактором. В результаті, трудові процеси стають механізованими і позбавленими інтелектуальних завдань, що забезпечує додаткові можливості для підвищення продуктивності праці» [35, с. 161].

Важливо зазначити, що у науковій та прикладній літературі терміни діджиталізація та цифровізація часто вживаються як синоніми, хоча в окремих підходах між ними проводиться розмежування. З метою чіткого розрізнення понять, які часто використовуються як синоніми, але мають різний зміст і функціональне навантаження у процесі цифрової трансформації, доцільним є їх порівняння за ключовими характеристиками. Нижче на рисунку 1.2.

представлено порівняльний рисунок діджиталізації та цифровізації, що дозволяє краще усвідомити їхню сутність, рівень впливу та взаємозв'язок із трансформаційними процесами в діяльності підприємств.

Діджиталізація	Цифровізація
Сутність	
Процес перетворення аналогової інформації у цифровий формат.	Використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделей та створення нових можливостей.
Рівень впливу	
Системний / стратегічний рівень впливу, бо змінює бізнес-моделі, підходи до управління, канали взаємодії з клієнтами тощо.	Локальний – впливає на окремі процеси або функції.
Зв'язок з трансформацією	
Початковий етап цифрової трансформації.	Ключовий етап цифрової трансформації, що передбачає зміну культури та структури організації.
Обидва процеси передбачають використання цифрових технологій та рішень. Спрямовані на оптимізацію процесів, зменшення витрат і покращення результатів.	

Рис. 1.2. Порівняння понять діджиталізації та цифровізації

Джерело: створено автором на основі [27]

Отже, проаналізувавши сутність, рівень впливу та роль діджиталізації й цифровізації у трансформації підприємницької діяльності, можна стверджувати, що ці терміни мають спільну цільову спрямованість, зокрема – використання цифрових технологій для оптимізації діяльності підприємств.

Згідно з різними підходами, діджиталізація є багатограним процесом, що не обмежується лише впровадженням цифрових інструментів для автоматизації та включає в себе глибоку трансформацію бізнес-процесів, від оновлення систем

управління до використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), хмарні платформи і багато інших інновацій, що дозволяють оптимізувати роботу підприємств, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність. Можна узагальнити, що цей процес сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й покращує комунікацію з клієнтами, забезпечує високу якість обслуговування та дозволяє компаніям бути більш гнучкими в умовах швидко змінюваного ринку. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і зберігати конкурентні переваги через ефективне використання ресурсів, зменшення людського фактору та автоматизацію повторюваних операцій.

Діджиталізація є складовою Четвертої промислової революції, що тісно пов'язана з концепцією «економіки на вимогу» (on-demand economy). Вона не тільки трансформує процеси продажу товарів і послуг, але й забезпечує безперервний доступ до них. Діджиталізація передбачає оформлення замовлення на товар або послугу через інтернет, при цьому їхнє надання може здійснюватися як в онлайн-режимі, так і офлайн.

Важливо розглянути основні елементи діджиталізації економіки (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Елементи діджиталізації економіки

Джерело: створено автором на основі [108 ; 112]

Цифрова інфраструктура представлена базовими компонентами, що забезпечують функціонування цифрової економіки, включаючи інтернет-зв'язок, обчислювальні потужності та кібербезпеку. Водночас цифрові технології охоплюють штучний інтелект, блокчейн та хмарні технології, які формують основу автоматизації бізнесу та вдосконалення процесів. Цифрові платформи та сервіси є інструментами взаємодії між економічними суб'єктами, включаючи електронну комерцію та мобільні платежі. Їхній розвиток сприяє зростанню фінансових технологій та зміні традиційних моделей ведення бізнесу. Цифрове регулювання визначає правові рамки функціонування цифрової економіки, забезпечуючи законодавче підґрунтя та впровадження електронного урядування. Це дозволяє контролювати та підтримувати розвиток цифрових рішень у межах державної політики. Соціальні аспекти відображають вплив діджиталізації на населення, зокрема необхідність підвищення цифрової грамотності та адаптації до нових споживчих тенденцій. Це свідчить про трансформаційні зміни не лише в економічній, а й у соціальній сфері.

1.3. Переваги та ризики від впровадження діджиталізації у підприємницьку діяльність

Наукова література містить численні оцінки діджиталізації, що включають як позитивні, так і негативні аспекти цього явища, в контексті підприємницької діяльності діджиталізація, з одного боку, надає конкурентну перевагу та допомагає оптимізувати виробничі й управлінські процеси, зменшує витрати підприємства, зміцнює зв'язки з клієнтом. Проте – стрімкий розвиток цифрових технологій ставить перед підприємством нові виклики та загрози. Проведемо детальніший аналіз переваг (рис. 1.4) та ризиків (рис. 1.5) які виникають перед підприємством під час впровадження діджитальних рішень.



Рис 1.4. Переваги діджиталізації підприємств

Джерело: створено автором на основі [93, 75]

Однією з головних переваг які надає діджиталізація, є автоматизація бізнес-процесів. Впровадження цифрових інструментів, таких як Customer Relationship Management та Enterprise risk management систем, дозволяє автоматизувати повторювані операції, наприклад бухгалтерський облік, підписання наказів, управління закупівлями та логістикою, це забезпечує зменшення часу обробки та систематизації інформації, що в свою чергу знижує ризики помилок від людської неуважності [16;93].

Останнім трендом серед підприємств, є впровадження штучного інтелекту (ШІ), що здатен обробляти великі обсяги даних про взаємодії клієнтів з компанією, включаючи історію покупок, переглядів та взаємодій з веб-сайтом. Він дозволяє виявити індивідуальні вподобання та потреби кожного клієнта. Наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання можна прогнозувати, які продукти чи послуги можуть зацікавити конкретного клієнта на основі його попередніх дій [72]. Завдяки цьому аналізу ШІ може генерувати персоналізовані рекомендації для клієнтів, що підвищує ймовірність здійснення покупки та покращує загальний досвід взаємодії з брендом. Наприклад, в електронній комерції ШІ може пропонувати товари, які відповідають інтересам та попереднім покупкам клієнта, що збільшує ймовірність повторних покупок [72].

Використання ШІ дозволяє аналізувати поведінку споживачів та пропонувати індивідуальні рішення, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє їх лояльності.

Також, діджиталізація полегшує процес ведення документообігу, електронний документообіг стає не просто зручністю, а необхідністю. Автоматизація обробки документів дозволяє компаніям оптимізувати процеси, скоротити витрати та підвищити ефективність роботи. Однією з провідних платформ для електронного документообігу в Україні є сервіс «Вчасно», який допомагає підприємствам прискорити підписання угод, забезпечити безпеку даних та зменшити залежність від паперових носіїв [50].

Найбільша загроза яка виникає в наслідок діджиталізації – кібербезпека. При переведенні даних в діджитальний формат, виникає загроза витоку інформації компанії, що може призвести до значних фінансових та репутаційних втрат, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність підприємства.



Рис 1.5. Загрози діджиталізації підприємств

Джерело: створено автором на основі [42; 75; 82]

Також, під час автоматизації процесів, необхідно забезпечити підтримку переходу, відповідно роботодавцю потрібні працівники які мають високий рівень кваліфікації в сфері ІТ, адже використання новітніх технологій потребують відповідних навичок [75]. Це може спричинити збільшення витрат на навчання працівників або наймання кваліфікованих спеціалістів.

З попереднього ризику можуть виникнути операційні ризики, зокрема, при незабезпеченні працівників необхідною підготовкою, можуть виникати

внутрішні порушення, пов'язані з технічними несправностями або збоями в інформаційній системі. Наприклад, некоректне введення даних чи вихід з ладу обладнання здатні вплинути на виробничий цикл, спричиняючи затримкам у виконанні завдань. Особливо вразливими до таких проблем є логістичні процеси, оскільки неточності у плануванні або несвоєчасна доставка товарів можуть призвести до фінансових втрат і зниження рівня довіри клієнтів [82].

Використання сторонніх алгоритмів штучного інтелекту може поставити компанії перед ризиком втрати контролю над конфіденційною інформацією. У разі неналежного захисту, дані можуть потрапити в руки третіх осіб або використовуватися без відома власника. Щоб мінімізувати ці ризики, варто обирати лише перевірені платформи, які гарантують високий рівень захисту інформації та закріпити договір про нерозголошення внутрішньої інформації компанії [42].

Підсумовуючи вищезгадане, діджиталізація підвищує ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Водночас вона потребує інвестицій у кібербезпеку, навчання персоналу та адаптацію технологій. Успіх, від правильного впровадження цифрових технологій, забезпечує гнучкий підхід і готовність до постійного вдосконалення бізнес процесів.

Висновки до розділу 1

Дослідивши та здійснивши аналіз діджиталізації підприємницької діяльності, можна дійти висновків:

1. Підприємництво є основою економічного зростання та інноваційного розвитку, а в умовах цифрової трансформації вона набуває нових форм і функціональних характеристик. Воно характеризується високим рівнем адаптивності, самостійності, ініціативності та схильності до інновацій, а діджиталізація виступає визначальним чинником його еволюції.

2. Поняття діджиталізації розглянуто як багатокомпонентний процес, що охоплює автоматизацію бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій та переосмислення моделей взаємодії з клієнтами. Здійснено розмежування понять «діджиталізація» та «цифровізація» на основі порівняльного аналізу, що дозволяє більш точно використовувати ці терміни в межах наукових і прикладних досліджень.

3. Проаналізовано ключові переваги діджиталізації для бізнесу – підвищення ефективності, гнучкості, точності даних та оптимізації витрат – поряд з ризиками, зокрема зростанням кіберзагроз, потребою в кваліфікованому персоналі та ризиком технічних збоїв.

4. Діджиталізація є не лише технологічною тенденцією, а фундаментальною умовою конкурентоспроможності підприємств у XXI столітті. Її успішне впровадження потребує системного підходу, який поєднує технічні, організаційні та кадрові складові. У результаті, цифрова трансформація підприємницької діяльності відкриває нові можливості для створення інноваційної вартості, виходу на глобальні ринки та посилення ролі підприємництва як драйвера економічної модернізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ.

2.1. Інструменти діджиталізації для підвищення конкурентоспроможності підприємств

На сьогодні існує безліч інструментів, що допомагають діджиталізувати рутинні процеси підприємств, завдяки цим інструментам оптимізується робота з звітностями, процеси обміну документами та їх підписання, також впровадження цифрових методів допомагають підприємствам покращувати взаємодію з клієнтами для того, щоб краще розуміти їх потреби.

Найбільш популярним інструментом є впровадження систем управління бізнесом, а саме Customer Relationship Management (CRM). Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами) – це: «поєднання практик, стратегій і технологій, які компанії використовують для управління та аналізу взаємодій з клієнтами та даних протягом життєвого циклу клієнта та управління взаємовідносинами з ним» [86].

Найчастіше CRM-системи використовують в галузях зображених на рисунку 2.1.

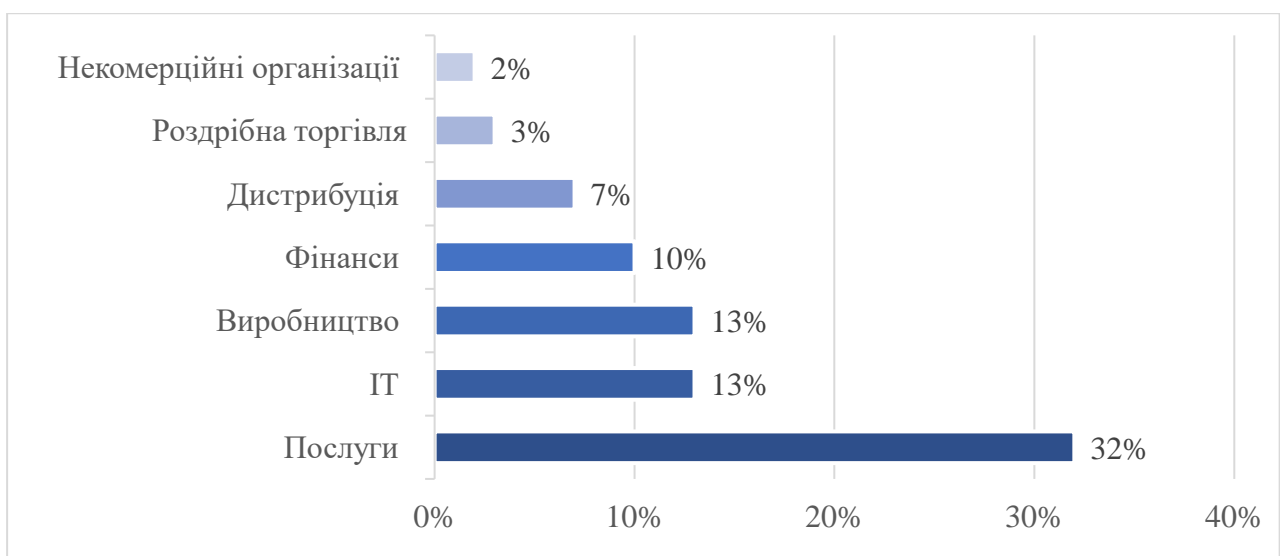


Рис 2.1. Використання CRM-систем в різних галузях

Джерело: створено автором на основі [4]

Як видно з рисунка 2.1, використання CRM-систем у різних галузях бізнесу продовжує зростати, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, автоматизації процесів і цифрової трансформації.

У роздрібній торгівлі CRM-системи використовуються для керування продажами, обслуговуванням клієнтів і внутрішніми процесами, що сприяє підвищенню рівня задоволеності покупців і збільшенню прибутковості бізнесу [64]. Фінансові установи активно застосовують CRM для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, що дозволяє оптимізувати роботу та покращити якість наданих послуг [64].

Окрім цього, компанії, що надають послуги, застосовують CRM для автоматизації маркетингових кампаній та їх аналізу, ведення записів клієнтів та планування зустрічей, що сприяє підвищенню продуктивності бізнесу [62]. На рівні підприємства CRM-системи найчастіше впроваджуються та використовуються напрямках наведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Використання CRM-систем в напрямках підприємства

Напрямок	Результат використання CRM
Відділ продажів	Відстеження та керування взаємодією з потенційними клієнтами на всіх етапах його життєвого циклу; аналіз взаємодії з клієнтом.[34, 70]
Відділ маркетингу	Отримання інформації для подальшого планування маркетингових компаній; автоматизація маркетингових процесів; сегментація клієнтської бази за різними категоріями, що дозволяє проводити аналіз ефективності використання маркетингових компаній. [70]
Ланцюги постачання	Контроль та прозорість на всіх етапах управління ланцюгами поставок; відстеження замовлення від моменту їх обробки до доставлення, що забезпечує своєчасне виконання та задовільняє клієнта. [65;70]
Підтримка клієнтів	Збереження історій взаємодії з клієнтом, що дозволяє в майбутньому забезпечувати індивідуальний підхід; швидке реагування на запити та скарги клієнтів; [91;70]
Людський ресурс	Відстеження процесу адаптації нових співробітників; відстеження планів КРІ; централізоване зберігання документів та інформації про співробітників. [91;70]

Джерело: створено автором на основі [65; 34; 70; 43]

Розглянувши таблицю, слід зазначити, що CRM-системи є багатофункціональним інструментом, що забезпечує централізоване управління взаємодії з клієнтами, аналіз маркетингових компаній та операційних процесів

компанії. Інструмент є корисним для використання як малим підприємствам, так і великим корпораціям, адже він об'єднує всі данні у єдину базу, забезпечуючи простий доступ до інформації та ефективно її використання. Завдяки CRM-системам менеджери можуть приймати стратегічні рішення та розроблять ефективні стратегії розвитку, що в свою чергу підвищує ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Наступний інструмент який підприємства почали впроваджувати в останні роки – це штучний інтелект – «це набір технологій, які дозволяють комп'ютерам виконувати різні функції, зокрема аналіз даних та надання рекомендацій» [116], що використовується та впроваджується в різних галузях (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Галузі застосування штучного інтелекту

Джерело: створено автором на основі [79;63]

Як видно з рисунку, в медицині ШІ є інструментом трансформації галузі, який використовують для аналізу медичних зображень, обробки великих за обсягом баз даних з медичними результатами, завдяки цьому, лікарі мають змогу точніше та швидше визначати діагноз пацієнтів і оптимізують свою роботу, не витрачаючи багато часу на складні процеси, що потребують ознайомлення з великою базою даних про результати аналізів [77 ;63].

У таблиці нижче представлено порівняння популярних інструментів штучного інтелекту за ключовими критеріями – галуззю застосування, вартістю підписки та основними функціональними особливостями. Такий аналіз дозволяє оцінити не лише функціональну корисність, але й економічну доцільність впровадження ШІ-рішень у різних професійних і бізнес-середовищах.

Порівняльна таблиця популярних ШІ-інструментів

Інструмент	Галузь	Вартість підписки (дол. США/міс)	Вартість підписки (≈ грн/міс)	Особливості
ChatGPT Plus	Загального призначення	20	≈ 800	Доступ до GPT-4, швидший відгук, пріоритетний доступ до сервера.
Google AI Pro	Загального призначення	20	≈ 800	Доступ до Gemini, інтеграція з Gmail, Docs, 2 ТБ хмарного сховища
Adobe Creative Cloud Pro	Дизайн і креатив	69,99	≈ 2,800	Необмежені генеративні кредити, доступ до Firefly, підтримка кількох платформ.
Midjourney	Генерація зображень	10	≈ 400	Високоякісні фотореалістичні зображення, комерційна ліцензія.
Runway	Генерація відео	12	≈ 480	Генерація відео та анімації, редагування стилю, створення персонажів.

Джерело: створено автором на основі [99; 103; 89; 106; 88]

Згідно з даними Мінфіну середня зарплата в Україні у 2024 році становить близько 19 500 грн/міс. При поточному курсі долара 41,49 грн вартість підписок на найпоширеніші ШІ-сервіси є такою:

- ChatGPT Plus і Google AI Pro – орієнтовно 830 грн/міс, що становить близько 4,3% від середньої заробітної плати;
- Midjourney (базовий план) – 415 грн/міс (2,1%);
- Runway (стандартний тариф) – 498 грн/міс (2,6%);
- Adobe Creative Cloud Pro – близько 2907 грн/міс, що становить майже 15% від середньої зарплати.

Таким чином, базові інструменти ШІ є відносно доступними для широкого кола користувачів, особливо тих, хто використовує їх у навчанні, фрилансі чи персональній продуктивності. Водночас професійні підписки на Adobe можуть бути відчутним фінансовим навантаженням для окремих користувачів і вигідними лише у випадку їхнього системного або комерційного використання.

В економіці, бізнесі та промисловості, за допомогою ШІ автоматизується процес обробки та аналізу великих за обсягом баз даних, відбувається автоматизація з рутинними процесами, що забезпечує підвищення ефективності.

Загалом штучний інтелект як інструмент, довів свою ефективність у менеджменті та бізнесі. У дослідженні А. Іваненко та К. Пічик зазначено, що «чат-боти, створені на базі генеративних моделей ШІ, стають ефективними інструментами для автоматизації рутинних процесів, зокрема в сфері комунікації з клієнтами, управління задачами та оптимізації бізнес-процесів» [26, с.113]. Авторки також підкреслюють важливість так званого «промт-інжинірингу – процесу створення оптимальних запитів до ШІ, який дозволяє отримувати якісні, цільові відповіді відповідно до потреб конкретної задачі» [26, с. 115]. Це свідчить про те, що ефективне використання генеративних моделей не лише знижує навантаження на персонал, а й сприяє стратегічному управлінню завдяки можливості оперативної обробки даних і генерації релевантних рішень.

Важливо детальніше розглянути, як штучний інтелект впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності та як саме він впливає на трансформацію сучасного бізнесу. Згідно даними, які наведені в статті Forbs, «близько 27% компаній малого та середнього бізнесу в світі вже використовують інструменти ШІ для автоматизації процесів», це означає що сучасний бізнес швидко адаптувався до нового інструменту та впровадив у свою сферу діяльності (рис. 2.3.)

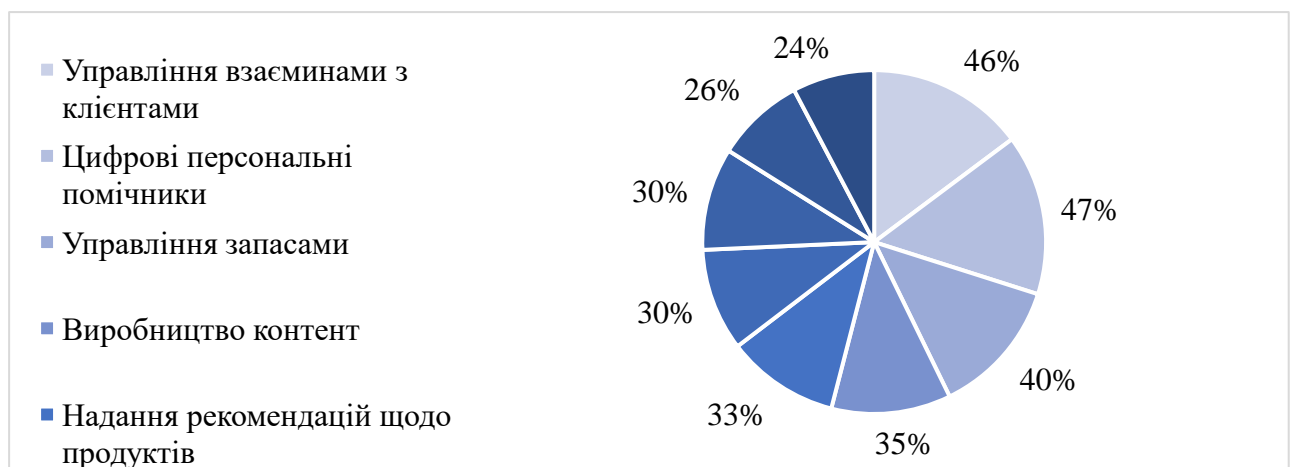


Рис. 2.3. Частка впровадження ШІ в напрями підприємства

Джерело: створено автором на основі [36]

З рисунку видно, що найбільша частка припадає на впровадження ШІ як цифрового помічника та використовується в взаєминах з клієнтом, найчастіше штучний інтелект додають до чат-ботів які використовує клієнт. Споживач може отримати відповідь на свій запит в будь-який час, залишити свою скаргу або пропозиції, а ШІ обробить цей запит та перенаправить інформацію в відповідний відділ, наприклад у відділ скарг. Прикладом шведська компанія Klarna, інтегрувала в свій функціонал чат-бот на базі OpenIA, який обробляє близько 2,3 мільйона запитів щомісячно. Компанія пропонує своєму клієнту «запитати їхнього помічника зі штучним інтелектом про що завгодно, будь-якою мовою, цілодобово» [92]. Таким чином, керівництво компанії одним ботом замінили роботу 700 співробітників служби підтримки та зекономили понад 40 млн дол. США на рік [78].

Також з рисунку видно, що великий відсоток ШІ впроваджується в операційні процеси підприємств, а саме управління запасами, бухгалтерській облік, виготовлення контенту та управління ланцюгами постачань. Наприклад, американська корпорація Walmart у 2019 році розробили «Intelligent Retail Lab» яка допомагає відстежувати стан та наявність товарів на полицях, що дозволяє контролювати запаси в реальному часі, таким чином корпорація забезпечує впевненість для клієнта в наявності необхідного товару, що створює гарний імідж компанії та підвищує лояльність клієнтів [114].

У дослідженні А. Іваненко та К. Пічик, авторки підкреслюють, що вітчизняні компанії вже почали активно інтегрувати генеративний ШІ. Зокрема, за «даними дослідження Projector AI Lab (березень 2023 р.), 64% українських компаній вивчають ШІ з ініціативи менеджменту, а найбільш популярними задачами є написання текстів (81%), генерація ідей (66%) та зображень (58%). Найактивнішими користувачами ШІ стали дизайнери, копірайтери та маркетологи. Серед основних переваг – пришвидшення виконання завдань, зменшення рутинної роботи, підвищення продуктивності, а серед ризиків – неточності відповідей, загрози приватності та етичні виклики» [26, с. 114].

Отже, штучний інтелект перетворився на невід’ємний інструмент трансформації сучасного бізнесу. Його функціонал до обробки великих баз даних, автоматизація рутинних процесів та ухвалення рішень, забезпечує підвищення ефективності підприємств. Виходячи з прикладів, впровадження ШІ як інструменту, забезпечує не тільки економію ресурсів, а й створює додаткову цінність для клієнта, зміцнюючи конкурентоспроможність підприємств.

Також варто приділити увагу таким інструментам як хмарні сервіси, що забезпечують підприємства можливістю працювати віддалено, оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру та забезпечувати високий рівень безпеки даних. Хмарні сервіси – «це програми та інфраструктурні ресурси, які існують в Інтернеті. Сторонні постачальники укладають контракти з абонентами на ці послуги, що дозволяє клієнтам використовувати потужні обчислювальні ресурси без необхідності купувати чи підтримувати апаратне та програмне забезпечення» [115]. Найчастіше підприємства використовують такі сервіси, як Google Workspace та Microsoft 365.

Таблиця 2.3.

Інструменти, функції та переваги Google Workspace та Microsoft 365

Платформа	Основні інструменти	Функції	Переваги
Google Workspace	Gmail, Google Диск, Документи, Таблиці, Презентації, Google Meet, Календар	Ділове листування (Gmail) Зберігання та обмін файлами (Диск); Спільне редагування документів (Docs, Sheets, Slides); Відеозустрічі (Meet); Планування (Календар).	Високий рівень безпеки; Доступ з будь-яких пристроїв; Інтеграція інструментів; Підходить для віддаленої роботи.
Microsoft 365	Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneDrive, Teams	Створення документів і таблиць (Word, Excel, PowerPoint); Електронна пошта й органайзер (Outlook); Хмарне зберігання (OneDrive); Командна робота, відеозустрічі, чати (Teams).	Гнучке рішення для компаній різного розміру; Захист даних і управління доступом; Універсальність і ширший функціонал.

Джерело: створено автором на основі [100; 118]

Тобто, обидва хмарних середовищ, Google Workspace та Microsoft 365, пропонують потужні інструменти для організації робочих процесів та спільної роботи, і вибір між ними залежить від специфіки потреб та уподобань конкретного середовища.

Загалом, впровадження CRM-систем, штучного інтелекту та хмарних сервісів автоматизує бізнес-процеси, підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність підприємств. Ці інструменти роблять діджиталізацію рушієм розвитку сучасних компаній, що допомагає їм підвищувати продуктивність і адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

2.2. Український досвід провадження цифрових рішень в підприємстві

Україна демонструє значний прогрес у впровадженні цифрових інструментів у підприємницьку діяльність. Державні ініціативи, такі як Дія, спрощують реєстрацію та ведення бізнесу, забезпечуючи зручний доступ до адміністративних послуг. Крім того, спостерігається активний розвиток електронної комерції та ІТ-сектору, що сприяє появі нових інноваційних рішень для малого та середнього бізнесу.

Електронна торгівля (e-commerce) є одним з напрямів, цифровізації підприємств, який активно розвивається в Україні. Завдяки розвитку реєстрації доменних імен для [45, с. 30; 33, с. 132], онлайн-платформ, цифрових платіжних систем та мобільних застосунків, український бізнес активно переходить в інтернет-простір [46].

Важливою ознакою розвитку електронної комерції є її типологія, що відображає характер взаємодії між учасниками процесу купівлі-продажу в онлайн-середовищі. Нижче представлено класифікацію основних видів e-commerce відповідно до моделі відносин між сторонами.

Види e-commerce

Вид	Розшифрування	Характеристика
B2C	Business-to-Consumer	Продаж товарів та послуг від бізнесу кінцевим споживачам; масовий ринок, широкий асортимент
B2B	Business-to-Business	Продаж між підприємствами; тривалі відносини, великі обсяги, складні процеси узгодження
C2C	Consumer-to-Consumer	Продаж між споживачами через онлайн-платформи; мінімум посередників
D2C	Direct-to-Consumer	Продаж від виробників споживачам без посередників; контроль бренду, вища маржа
C2B	Consumer-to-Business	Пропозиція товарів/послуг від фізичних осіб бізнесу; індивідуалізовані пропозиції

Джерело: створено автором на основі [83]

Класифікація, яка наведена у таблиці 2.4 дозволяє краще розуміти логіку взаємодії на цифровому ринку та формувати ефективні стратегії для підприємств залежно від цільової аудиторії та специфіки товару або послуги.

За останні роки e-commerce в Україні стрімко зростає, це пов'язано з пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни в країні [47]. За даними Державної служби статистики України в період з 2018 по 2023 роки, кількість підприємств, що здійснюють свою діяльність через електронну торгівлю зросло (рис. 2.4).

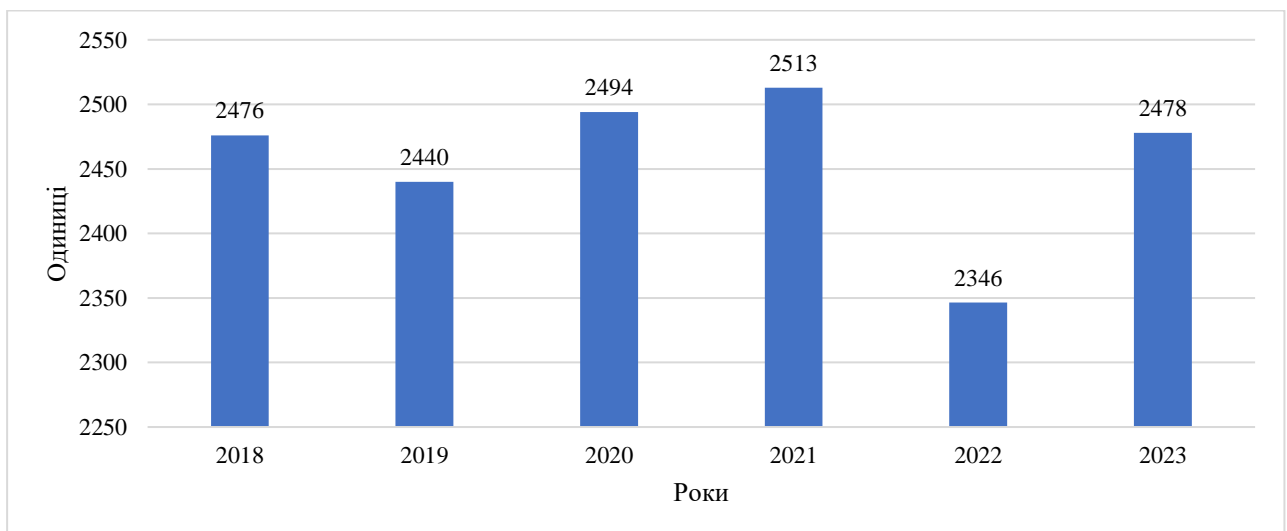


Рис. 2.4. Кількість підприємств в Україні, які здійснювали електронну торгівлю, од., 2018-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [9]

З рисунку видно, що упродовж 2018-2021 років спостерігалось поступове зростання кількості підприємств, що здійснювали електронну торгівлю: з 2476 од. у 2018 році до 2513 у 2021 році, що становить зростання на 1,5% за вказаний період. Найбільший позитивний приріст відбувся протягом 2019-2020 рр. (2,2%).

У 2022 році кількість таких підприємств скоротилася до 2346 одиниць, що на 6,6% менше порівняно з попереднім роком. Це є найглибше падіння за досліджуваний період, і воно безпосередньо пов'язане з повномасштабним вторгненням Росії та спричиненою ним економічною нестабільністю в країні.

Проте в 2023 відбулось відновлення кількості підприємств, що здійснюють свою діяльність через електронну комерцію, відновилася до рівня 2478 одиниць, що означає зростання на 5,6% порівняно з 2022 роком. Це вказує на поступову адаптацію бізнесу до нових умов ведення діяльності, зокрема завдяки впровадженню цифровим інструментам, підтримці малого та середнього бізнесу.

Впровадження цифрових рішень дозволило підприємствам частково відновити свою діяльність і зміцнити присутність у віртуальному середовищі. Важливим є аналіз внутрішньої структури ринку e-commerce, зокрема розподілу магазинів за категоріями товарів, що представлено на рисунку нижче.

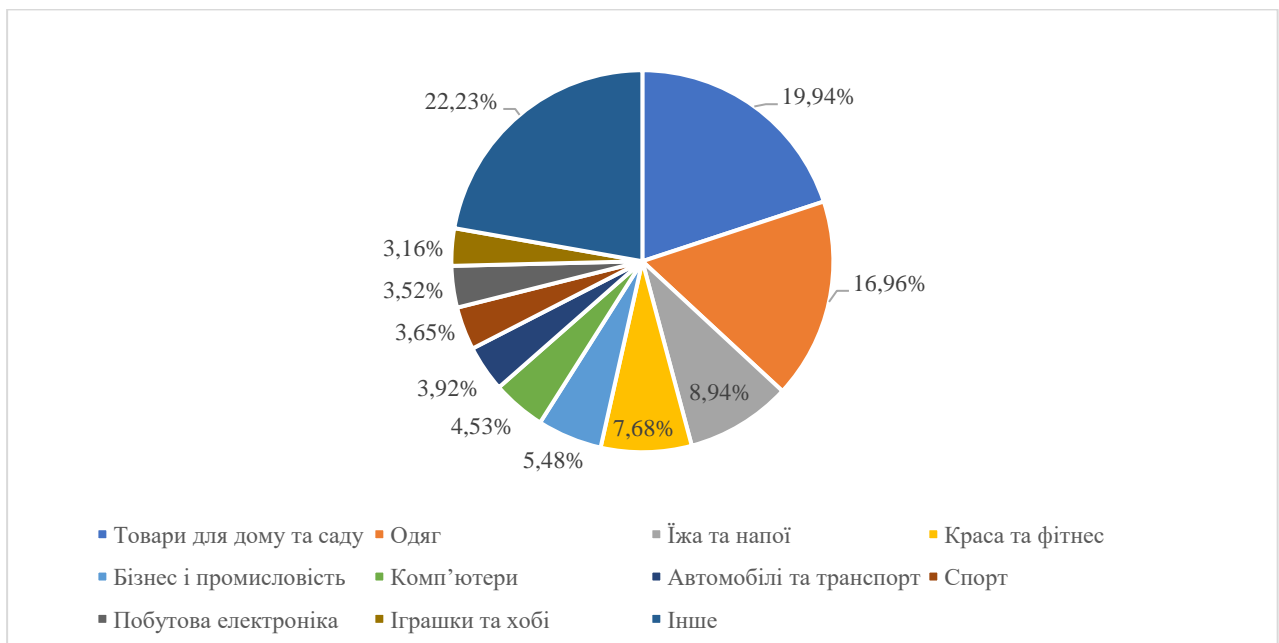


Рис. 2.5. Частка основних категорій e-commerce магазинів в Україні у 2024 році

Джерело: створено автором на основі [97]

З рисунку видно, що У 2024 році домінуючими напрямками в українському e-commerce є категорії «Товари для дому та саду» (19,94%) та «Одяг» (16,96%). Високу частку також мають «Їжа та напої» (8,94%) і «Краса та фітнес» (7,68%), що свідчить про зростання довіри до онлайн-покупок товарів повсякденного попиту. Значна частка «Інше» (22,23%) відображає широку представленість нішевих продуктів і потенціал ринку до подальшої сегментації.

З метою кращого розуміння загальної динаміки розвитку електронної комерції в Україні розглянемо показники доходу в цій сфері за останнє десятиріччя. На рисунку нижче відображено обсяг доходу від e-commerce у 2017–2026 роках у мільйонах доларів США (рис. 2.6).

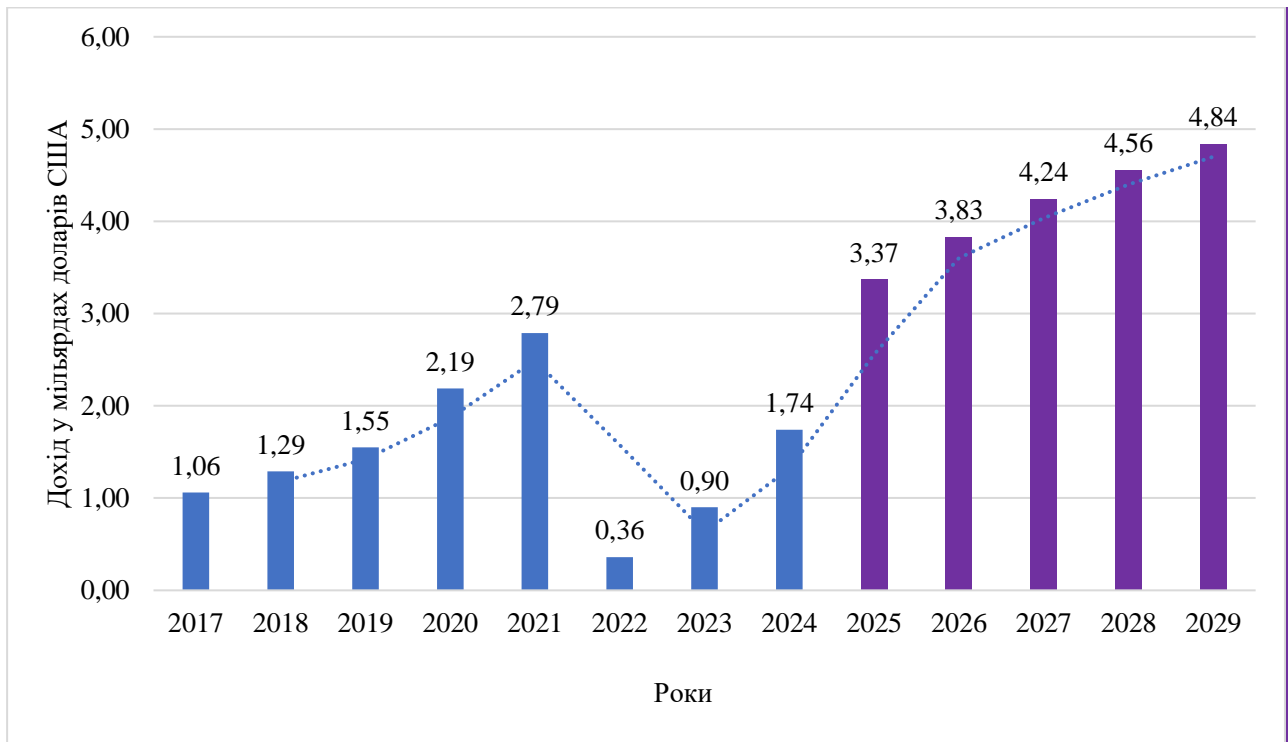


Рис. 2.6. Дохід від електронної комерції в Україні, млрд дол. США, 2017-2029 рр., 2025-2029 рр. – прогнозовані дані

Джерело: створено автором на основі [95]

У 2017–2021 роках український ринок електронної комерції демонстрував впевнене зростання: обсяги доходів зросли з 1,06 млрд дол. США до 2,79 млрд дол. США. Це зростання зумовлювалося активною цифровізацією бізнес-процесів, розширенням доступу до інтернету, збільшенням використання

мобільних пристроїв, а також зміною споживчої поведінки. Вагомим чинником зростання стало поширення пандемії COVID-19, яка сприяла масовому переходу торгівлі в онлайн-середовище через карантинні обмеження у 2020 році.

У 2022 році ринок зазнав глибокої кризи – дохід скоротився до 0,36 млрд дол. США, що становить лише 12,9% від показника попереднього року. Причиною цього стала повномасштабна військова агресія з боку РФ, яка спричинила значні втрати інфраструктури, призупинення діяльності багатьох компаній, логістичні проблеми та падіння купівельної спроможності населення.

Починаючи з 2023 року, галузь демонструє поступове відновлення: обсяг доходів зріс до 0,90 млрд дол. США, а у 2024 році – до 1,74 млрд дол. США. Це свідчить про адаптивність бізнесу до нових умов та повернення частини споживчого попиту.

Згідно з прогнозами, у 2025 році обсяг доходу сягне 3,37 млрд дол. США, у 2026 – 3,83 млрд дол. США, а у 2029 – 4,84 млрд дол. США, що свідчить не лише про повернення до довоєнного рівня, а й його сталі перевищення. Така динаміка є результатом переходу бізнесів до цифрових моделей продажу, поступового відновлення економічної активності та подальшого розвитку цифрової інфраструктури.

З огляду на зростаюче значення електронної комерції як одного з ключових векторів цифрової трансформації підприємницької діяльності, важливо проаналізувати не лише національні тенденції, а й глобальну динаміку розвитку цієї галузі. Світовий ринок e-commerce стрімко розширюється, демонструючи зростаючу роль онлайн-продажів у загальній структурі торгівлі, як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Аналіз міжнародних тенденцій дозволяє глибше зрозуміти контекст, у якому відбувається цифровізація бізнесу в Україні, виявити рушії розвитку та оцінити потенціал адаптації успішних практик.

На рисунку нижче відображено щорічний дохід глобального ринку електронної комерції у 2017–2029 роках у мільярдах доларів США, де період 2025–2029 років представлений прогнозними оцінками, розрахованими на основі методу лінійної регресії, що має вигляд:

$$y = a \times x + b,$$

де:

- y – прогнозований дохід (у млрд дол. США),
- x – рік,
- a – коефіцієнт нахилу (середньорічне зростання доходу),
- b – вільний член (зсув по осі y).

Щоб побудувати пряму, нам потрібно знайти два числа:

- a – показує, на скільки зростає дохід щороку.
- b – допомагає зсунути лінію вгору/вниз, щоб вона краще відповідала наявним точкам.

Для обчислення параметрів рівняння використано наступні стандартні формули:

$$a = \frac{n \times \sum x_i y_i - \sum x_i \times \sum y_i}{n \times \sum x_i^2 - (\sum y_i)^2}$$

$$b = \frac{\sum y_i - a \times \sum x_i}{n},$$

де:

- $n = 8$ (бо 8 років даних)
- $\sum x_i = 16164$ – сума всіх років
- $\sum y_i = 20868.83$ – сума всіх доходів
- $\sum x^2 = 32659404$ – сума квадратів років ($2017^2 + 2018^2 + \dots$)
- $\sum x \cdot y = 42179793,14$ – сума добутків року на дохід

Отримуємо:

$$a = \frac{8 \times 42179793,14 - (16164) \times 20868,83}{8 \times 32659404 - (16164)^2} = 341,00$$

$$b = \frac{20868,83 - 341,00 \times 16164}{8} = -686387,91,$$

Таким чином, рівняння регресійної прямої набуває вигляду:

$$y = 341,00 \times x - 686387,91$$

Нижче в таблиці 2.5 наведено розрахунки прогнозованих обсягів доходу світового ринку електронної комерції на період 2025–2029 років. Розрахунки здійснено шляхом підстановки відповідних значень року до побудованого рівняння лінійної регресії.

Результати прогнозування на 2025–2029 роки

Рік	Розрахунок	Прогноз
2025	$341,00 \cdot 2025 - 686387,91 = 4143,12$	4143,12
2026	$341,00 \cdot 2026 - 686387,91 = 4484,12$	4484,12
2027	$341,00 \cdot 2027 - 686387,91 = 4825,12$	4825,12
2028	$341,00 \cdot 2028 - 686387,91 = 5166,13$	5166,13
2029	$341,00 \cdot 2029 - 686387,91 = 5507,13$	5507,13

Джерело: створено автором

Згідно з розрахунками, обсяг світового ринку електронної комерції у 2029 році може перевищити 5500 млрд доларів США. Такий прогноз підтверджує сталість тенденції до зростання та свідчить про подальше розширення цифрової торгівлі, зумовлене глобальною цифровізацією, зростанням мобільних транзакцій і доступом до інтернету.

Метод лінійної регресії є доцільним у цьому контексті завдяки своїй простоті та ефективності для базових макроекономічних оцінок.

Рисунок дає змогу простежити як реальну динаміку зростання e-commerce у попередні роки, так і очікувані зміни в майбутньому.

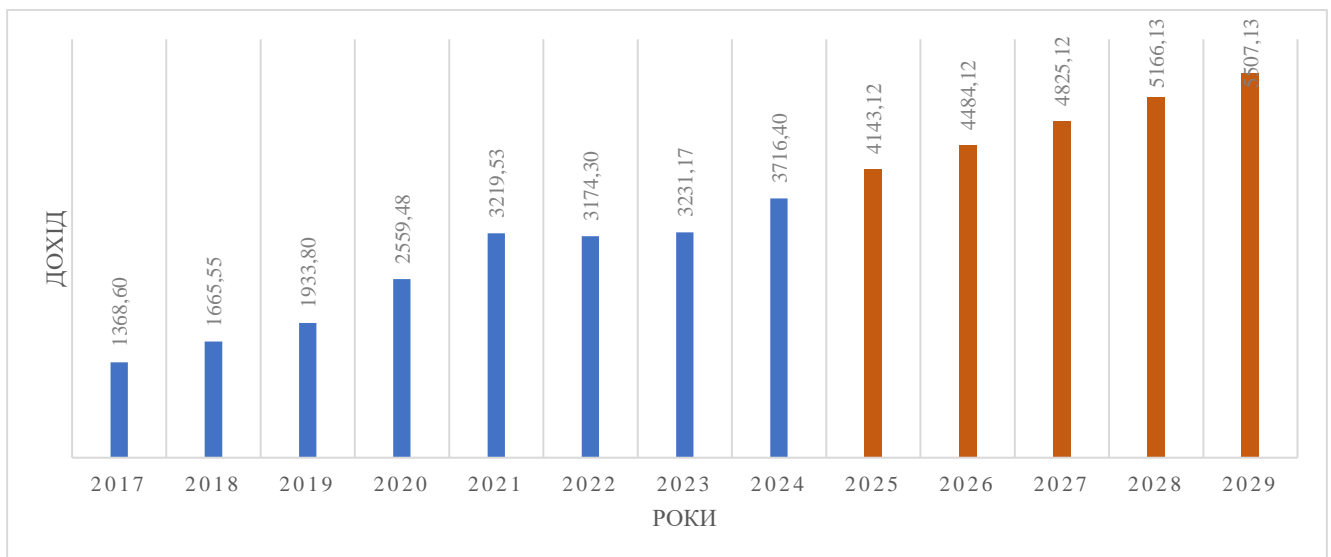


Рис. 2.7. Динаміка доходів від електронної комерції у світі, млрд дол. США, 2017–2029 рр., 2025-2029 рр. – прогнозовані дані

Джерело: створено автором на основі [96]

Рисунок відображає динаміку доходів світового ринку електронної комерції у 2017–2029 роках. Упродовж 2017–2024 років спостерігається стійке зростання: з 1368,6 млрд дол. США до 3716,4 млрд дол. США. Найбільш інтенсивний приріст зафіксовано у 2019–2021 роках, що пов'язано з впливом пандемії COVID-19.

Аналіз доходів електронної комерції в контексті глобальної диджиталізації свідчить про її вплив не лише на розвиток інтернет-каналів продажу, а й на трансформацію традиційного розуміння бізнесу. Як зазначають Козуб В. О., Бурмака М. О. та Пічик К. В., е-комерція поступово витісняє класичні формати торгівлі, змінює споживчу поведінку, спричиняє скорочення офлайн-сегмента, посилює конкуренцію на ринку, але водночас відкриває нові можливості для оптимізації операційних процесів та розширення ринків збуту [31].

Рисунки 2.7 та 2.8 демонструють істотну різницю в масштабах ринку електронної комерції в Україні порівняно зі світовими показниками. Упродовж 2017–2021 років доходи від e-commerce у світі зросли з 1368,6 млрд дол. США до 3716,4 млрд дол. США, тоді як в Україні – з 1,06 млрд дол. США до 2,79 млрд дол. США. Частка українського ринку в ці роки становила менше 0,1% від світового обсягу, що свідчить про його відносну невелику вагу в глобальній структурі. Після різкого падіння у 2022 році (до 0,36 млрд дол. США) на фоні збройної агресії, хоча згодом український ринок почав відновлюватися. У 2024 році дохід сягнув 1,74 млрд дол. США, тоді як світовий показник за цей рік становив 3716,4 млрд дол. США, тобто частка України залишалася на рівні близько 0,047%.

Згідно з прогнозами, у 2025 році світовий дохід від e-commerce сягне 4237,3 млрд дол. США, тоді як в Україні – 3,37 млрд дол. США. Це означає зростання частки України до близько 0,08%, що свідчить про помірне, але стабільне зміцнення позицій на світовому ринку.

У 2029 році, за прогнозами, глобальні доходи досягнуть 5870,4 млрд дол. США, а українські – 4,84 млрд дол. США. Таким чином, навіть у перспективі український ринок залишатиметься менш ніж 0,1% від глобального, однак

демонструватиме високі темпи відновлення та інтеграції у загальносвітовий цифровий простір.

Отже, попри незначну частку у глобальному обсязі, український ринок e-commerce характеризується динамічним зростанням та високою адаптивністю до кризових умов, що формує передумови для його подальшого розвитку та інтеграції у світову економіку.

Розглянемо приклад спеціалізованої української онлайн-платформи та додатку My Water Shop, що займається продажем питної води та суміжних товарів через канали e-commerce. Бізнес-модель платформи орієнтована на нішевий ринок, що фокусується на здоровому способі життя, і використовує сучасні цифрові технології для покращення клієнтського досвіду та оптимізації бізнес-процесів. Платформа впроваджує інтегровані системи оплати, що забезпечують зручність та безпеку фінансових операцій [39]. Використання мобільного додатку дозволяє користувачам швидко оформлювати замовлення, отримувати повідомлення про акції та користуватися можливістю регулярних підписок на доставку води [39]. Такий підхід не лише підвищує лояльність клієнтів, але й створює стабільний потік замовлень, що є важливим для зростання бізнесу. Цей кейс є прикладом того, як спеціалізований підхід та впровадження сучасних технологій сприяють стійкому розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації ринку електронної торгівлі в Україні.

Наступним успішним цифровим рішенням, що активно засовується українськими підприємствами, є державний сервіс «Дія» та платформа електронного документообігу «Вчасно». Їх впровадження значно спрощує ведення бізнес процесів та зменшення бюрократичного бар'єру.

Державний сервіс «Дія» був запущений у 2020 році Міністерством цифрової трансформації України. Платформа, надає можливість громадянам та підприємцям отримувати адміністративні послуги онлайн, використати цифрові документи та підписувати документи за допомогою електронного підпису [14]. Дія містить в своєму функціоналі низку послуг, що спрощують підприємницьку діяльність (табл. 2.6).

Послуги цифрової платформи «Дія»

Послуга	Опис
«Дія.Підпис»	Кваліфікований електронний підпис для швидкого підписування документів. [1]
Реєстрація та закриття ФОП онлайн	Платформа запровадила можливість зареєструвати або закрити фізичну особу-підприємця без відвідування державних установ.[10]
Отримання державних грантів	Доступ до програм фінансування для відкриття власної справи від держави.[12]
ЄДекларація	Можливість подання електронних декларацій для держслужбовців. [23]
Отримання витягу з ЄДР	Онлайн-замовлення витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, ФОП та громадських формувань. [37]
Сплата податків для ФОП	ФОП можуть оплачувати податки та ЄСВ онлайн через "Дію". [5]
Автоматична реєстрація ТОВ	Відкриття товариства з обмеженою відповідальністю без бюрократії. [60]
Бронювання військовозобов'язаних	Сервіс для бізнесу, який дозволяє подавати заявки на бронювання співробітників під час воєнного стану. 7

Джерело: створено автором на основі [1; 5; 7;39; 12; 23; 37; 60]

З таблиці видно, що Дія суттєво спрощує взаємодію бізнесу з державою та значно економить час і ресурси підприємців.

Національні цифрові ініціативи набувають особливої ваги у світлі міжнародного визнання. Показники України в глобальних рейтингах цифрового розвитку демонструють прогрес у створенні сучасної цифрової інфраструктури та спроможність держави підтримувати електронну трансформацію бізнес-середовища.

Розглянемо рисунок 2.8, що відображає порівняльні значення Індексу розвитку електронного уряду (UN EGDI) за компонентом телекомунікаційної інфраструктури у 2024 році який сформував Світовий Банк. Згідно з даними представленими на рисунку, Україна має індекс 0,84, що свідчить про достатній рівень розвитку електронного уряду, необхідної для надання електронних послуг. Хоча показник України є нижчим порівняно з країнами-лідерами, такими як Велика Британія (0,97), США (0,96) та Японія (0,95), він є співставним із результатами Китаю (0,90) та Грузії (0,91).

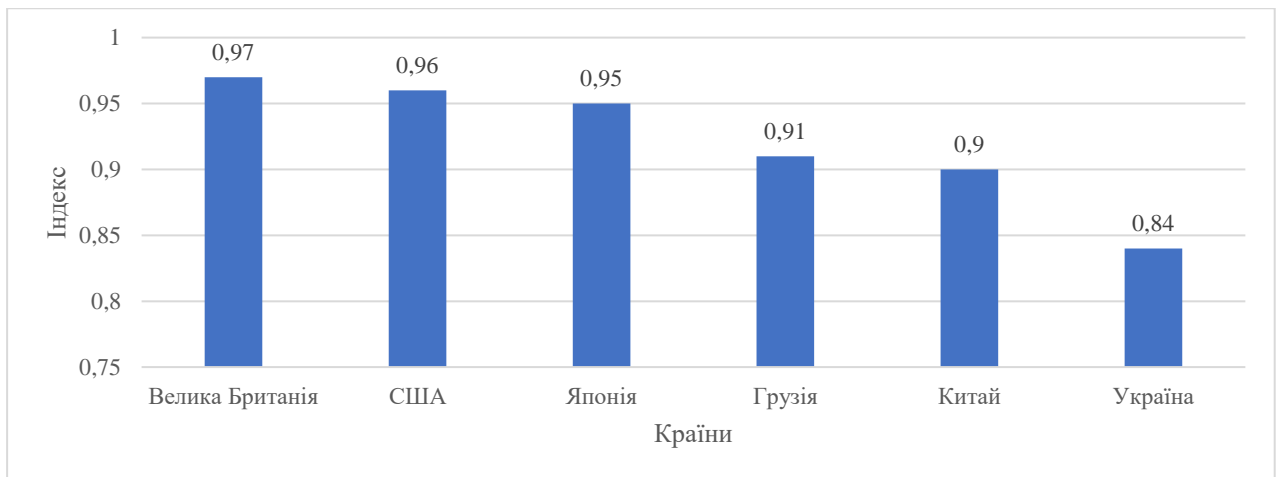


Рис. 2.8. Індекс розвитку електронного уряду (UN EGDI), 2024 рік

Джерело: створено автором на основі [117]

Це підтверджує, що інституційна та інфраструктурна база для цифрової трансформації в Україні є сформованою, а активне впровадження державних платформ, таких як «Дія», є логічним продовженням стратегічного вектора цифрового розвитку. У контексті електронної комерції та цифровізації підприємницької діяльності ці дані свідчать про наявність передумов для подальшого розширення онлайн-сервісів, автоматизації бізнес-процесів і зростання довіри до цифрової взаємодії з державою.

Наступна платформа, що оптимізує процес документообігу підприємств, є Вчасно – «це сервіс миттєвого обміну електронними документами, що дозволяє підписувати, надсилати, отримувати та зберігати документи онлайн. «Вчасно» не потребує жодного спеціального програмного забезпечення, лише браузер та доступ до мережі Інтернет» [98].

Комплекс цифрових сервісів, включає в себе і можливості для підприємств, які наведені у таблиці 2.7. Завдяки впровадженню електронного документообігу (ЕДО), хмарних кас, електронного кадрового документообігу та інтеграції з ERP-системами, підприємства можуть значно оптимізувати свої процеси, зменшити витрати на адміністрування та підвищити ефективність роботи. Таким чином, «Вчасно» є сучасним рішенням для українського бізнесу, що сприяє цифровізації підприємницької діяльності, підвищує ефективність і конкурентоспроможність.

Таблиця 2.7.

Основні можливості платформи Вчасно

Функція	Опис	Переваги
Електронний документообіг (ЕДО)	Дозволяє швидко підписувати, надсилати та отримувати документи онлайн. [81]	Скорочення витрат на паперовий документообіг, підвищення швидкості обміну документами.
Вчасно.Каса	Хмарне рішення для програмних РРО, що забезпечує легальну фіскалізацію продажів. [59]	Відмова від фізичних касових апаратів, економія витрат, можливість працювати з будь-якого пристрою.
Вчасно.EDI	Автоматизований електронний обмін документами між партнерами та постачальниками. [98]	Оптимізація логістики, зменшення помилок при обміні інформацією, прискорення бізнес-процесів.
Вчасно.Хмарні КЕП	Надійні електронні підписи без фізичних носіїв для безпечного документообігу.[30]	Зручність використання, підписання документів з будь-якого місця, безпека даних.
Електронний кадровий документообіг	Автоматизація управління кадровими документами. [81]	Швидке узгодження кадрових питань.

Джерело: створено автором на основі [98; 30; 59; 81]

Варто приділити увагу премії «Вчасно. Кращі. Незламні», яка відзначає лідерів автоматизації та цифрових трансформацій у різних галузях. Нижче представлено переможців 2024 року та їхні досягнення у сфері діджиталізації.

Таблиця 2.8.

Переможні премії «Вчасно. Кращі. Незламні»

Переможець	Номінація	Причина нагороди
Група компаній «МЕТІНВЕСТ»	Двигун діджитал прогресу	Автоматизація та максимальне спрощення бізнес-процесів завдяки ЕДО. Майже всі документи переведені в електронний формат.
Інтернет-магазин ROZETKA	Архітектор прогресивних процесів у ритейлі	Автоматизація продажів, впровадження програмних кас, відмова від класичних РРО з 2022 року.
Група компаній FOZZY	Експерт з використання хмарних ключів	Видано 5071 КЕП для Fozzy Group та «Фора» для швидкого підписання еТТН та інших документів.
Фармацевтична компанія «Юрія-Фарм»	Дбайливий роботодавець	Впровадження електронного кадрового документообігу, 90% працівників підписують документи електронно.

Джерело: створено автором на основі [6]

Премія «Вчасно. Кращі. Незламні» демонструє, що цифровізація в Україні продовжує розвиватися, навіть у складних умовах. Лідери бізнесу не просто впроваджують інновації, а й надихають інших на трансформацію, показуючи реальні кейси успіху.

Під час своєї професійної діяльності, я мала можливість реалізувати проєкт пов'язаний з платформою «Вчасно». Суть проєкту полягала в переведенні підписання наказів підприємства в діджитальний формат.

Таблиця 2.9.

План реалізації проєкту діджиталізації підписання наказів у Вчасно

<i>Задача</i>	<i>Відповідальний</i>
Попередня підготовка	
Проконсультуватись з юридичним відділом про можливість переведення процесу в діджитал	Оля Паламарчук
Формування команди для роботи в проєкті	Керівник відділу
Розробка	
Сформувані документ з описом процесу підписання наказів	Оля Паламарчук
Валідувати документ з описом процесу підписання наказів	Оля Паламарчук
Зібрати та проаналізувати типи наказів	Оля Паламарчук
Скласти перелік сценаріїв погодження	Оля Паламарчук
Скласти перелік задач на доопрацювання у Вчасно	Оля Паламарчук
Впровадження	
Реалізація з боку ІТ у системі Вчасно	ІТ
Тестування	ІТ, Оля Паламарчук
Створення інструкції (візуалізувати в блок схемі новий процес)	Оля Паламарчук
Презентація функціоналу	ІТ
Інформування користувачів по впровадженню нового процесу у Вчасно	Оля Паламарчук

Джерело: створено автором

Попередньо було проведено дослідження та виявлено, що звичний процес погодження та підписання наказів займав від 3 до 5 робочих днів, а після переведення підписання наказів на платформу, час виконання займав 1-2 робочих дні. Окрім зменшення термінів погодження та підписання, зменшились витрати на друк та передачу фізичного наказу в архів, адже тепер є можливість зберігати їх в онлайн архіві.

Також в роботі, з метою виявлення практичного впливу цифрових інструментів на функціонування підприємств в Україні було проведено анкетування працівників компаній: ІДС Аква Сервіс, Deloitte, PWC, Приват Банк, КМБС, які безпосередньо залучені до використання діджитальних рішень у своїй повсякденній діяльності. В опитуванні взяли участь 46 респондентів із різних галузей, включаючи ІТ, фінанси, маркетинг, обслуговування клієнтів та управління проектами. Результати опитування представлені у додатку Б.

Результати проведеного опитування свідчать про чітко виражене позитивне ставлення працівників до цифрових інструментів у робочому середовищі. Більшість респондентів відзначили їхню ефективність, зручність використання та загальний позитивний вплив на продуктивність праці. Узагальнені результати опитування представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Узагальнені результати опитування працівників щодо впливу цифрових інструментів на робочі процеси

Питання	Результат
Чи вважаєте ви, що цифрові інструменти покращують вашу роботу?	97,8% вважають, що цифрові інструменти покращують роботу
Чи покращилася ваша продуктивність після впровадження діджитальних рішень ?	<ul style="list-style-type: none"> • 87% – продуктивність значно зросла; 10,9% – трохи зросла
Наскільки зручно вам користуватись цифровими сервісами, які вже впроваджені?	<ul style="list-style-type: none"> • 58,7% – дуже зручно; • 37% – зручно
Наскільки ви відкриті до впровадження нових цифрових інструментів в роботі?	<ul style="list-style-type: none"> • 76,1% – повністю відкриті; • 21,7% – скоріше відкриті
Як ви оцінюєте рівень цифрової культури у вашій компанії?	<ul style="list-style-type: none"> • 65,2% – високий рівень; • 28,3% – середній
Які цифрові інструменти найбільше допомагають вам у роботі ?	<ul style="list-style-type: none"> • ChatGPT, Microsoft Teams, Excel, Canva, Notion, CRM, Power BI, ERP, Google-документи, Figma, AI (Gemini, Claude, DeepL)

Джерело: власна розробка автора

Результати дослідження підтверджують, що цифрові інструменти стали невід'ємною складовою сучасного робочого середовища. Переважна більшість респондентів визнали їхній позитивний вплив на ефективність та якість виконання завдань. Цифрові сервіси сприяють автоматизації рутинних процесів, покращенню комунікації, зниженню витрат часу на виконання операцій та підвищенню продуктивності праці. Водночас високий рівень відкритості до нових цифрових рішень і позитивна оцінка цифрової культури в компаніях свідчать про сформовану готовність персоналу до подальшої цифрової трансформації.

Таким чином, можна стверджувати, що цифровізація робочих процесів не лише покращує організаційні показники, а й змінює культуру управління, створюючи передумови для сталого розвитку підприємств в умовах сучасної економіки знань.

Таблиця 2.11.

Висновки про українського досвіду впровадження цифрових рішень в роботу підприємств

Аспект	Опис
Адаптивність бізнесу	Висока готовність до впровадження сучасних цифрових технологій
Ефективність і конкурентоспроможність	Зростання продуктивності та ринкових позицій підприємств
Основні рушії цифрової трансформації	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток електронної комерції • Державні цифрові ініціативи • Впровадження електронного документообігу

Джерело: створено автором

Завдяки автоматизації погодження наказів значно зменшилася ймовірність затримок, пов'язаних із фізичною передачею документів між підрозділами, а також виключені ризики їх втрати або пошкодження. Онлайн-архів забезпечує швидкий доступ до всіх наказів, спрощує аудит та контроль за їх виконанням. Загалом, переведення процесу підписання наказів у цифровий формат значно покращило ефективність документообігу, зменшило операційні витрати та підвищило зручність для співробітників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено практичні аспекти впливу діджиталізації на підприємницьку діяльність в Україні та проаналізовано цифрові інструменти, що підвищують конкурентоспроможність бізнесу, зокрема CRM-системи, штучний інтелект, хмарні сервіси, а також платформу «Вчасно» та сервіс «Дія». На основі чого можна дійти наступних висновків:

1. Українські підприємства демонструють високу адаптивність до умов невизначеності шляхом активного впровадження цифрових рішень. Електронний документообіг, хмарні сервіси, системи управління клієнтськими відносинами (CRM) та онлайн-платформи стали ключовими елементами нових бізнес-моделей.

2. Практичне використання системи «Вчасно» у внутрішньому документообігу, зокрема в частині погодження та підписання наказів, дало змогу суттєво скоротити часові та адміністративні витрати, підвищити ефективність комунікацій між структурними підрозділами підприємства та мінімізувати ризики втрати документів.

3. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у сфері маркетингу, обслуговування клієнтів, логістики та аналітики сприяє автоматизації рутинних операцій, персоналізації сервісів та підвищенню якості управлінських рішень, що дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

4. Хмарні сервіси, такі як Google Workspace і Microsoft 365, забезпечують цифрову мобільність, безпечне зберігання даних та ефективну командну роботу, що особливо важливо в умовах дистанційного формату ведення бізнесу.

5. Отже, діджиталізація є не лише інструментом оптимізації поточних процесів, а й стратегічною умовою виживання бізнесу в складних умовах. Підприємства, які своєчасно інтегрують цифрові інструменти, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків, швидше відновлюються та мають більший потенціал до масштабування.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

3.1 Адаптація підприємництва до кризових умов: цифрові рішення під час COVID-19 та воєнного стану

Періоди пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення в Україну стали надзвичайно складними випробуваннями для вітчизняного підприємництва. Порухення логістичних ланцюгів, падіння внутрішнього попиту, втрата ринків збуту та нестача робочої сили – усе це змусило бізнес шукати нові інструменти адаптації. Одним із засобів забезпечення стійкості та подальшого розвитку підприємницької діяльності стало впровадження цифрових рішень, які дозволили оптимізувати операційну діяльність, зберегти контакт із клієнтами та забезпечити гнучкість.

Пандемія COVID-19 змусила українські компанії оперативно реагувати на виклик локдауну та переходити до цифрових моделей управління, продажу та взаємодії зі споживачами. За даними дослідження KPMG (2020 р.), пандемія спричинила різке зниження економічної активності: за перші місяці карантину частка підприємств, які повністю призупинили діяльність сягала 29%, 6% закрились, а близько 50% компаній скоротили операційну діяльність [48; 104]. У відповідь на це підприємці розпочали масове впровадження онлайн-інструментів: CRM-систем, цифрових платформ для комунікації, дистанційної бухгалтерії тощо.

Згідно з дослідженням Центру економічної стратегії (2021 р.), близько 20% малих підприємств в Україні впровадили нові цифрові рішення саме як реакцію на пандемію [66]. Паралельно, понад 42% підприємств перейшли на частково або повністю дистанційний режим роботи, що потребувало реорганізації внутрішніх бізнес-процесів і впровадження ІТ-інфраструктури [48]. Крім того, у 2020–2021 роках 47% підприємств оцінили рівень власної цифровізації як середній, ще 39% як високий [48].

Аналіз динаміки інвестиційної активності, для впровадження цифрових інструментів, свідчить про те, що найбільше інвестицій відбувалося в напрямках, які мають стратегічне значення для підтримки діяльності підприємства (рис. 3.1).

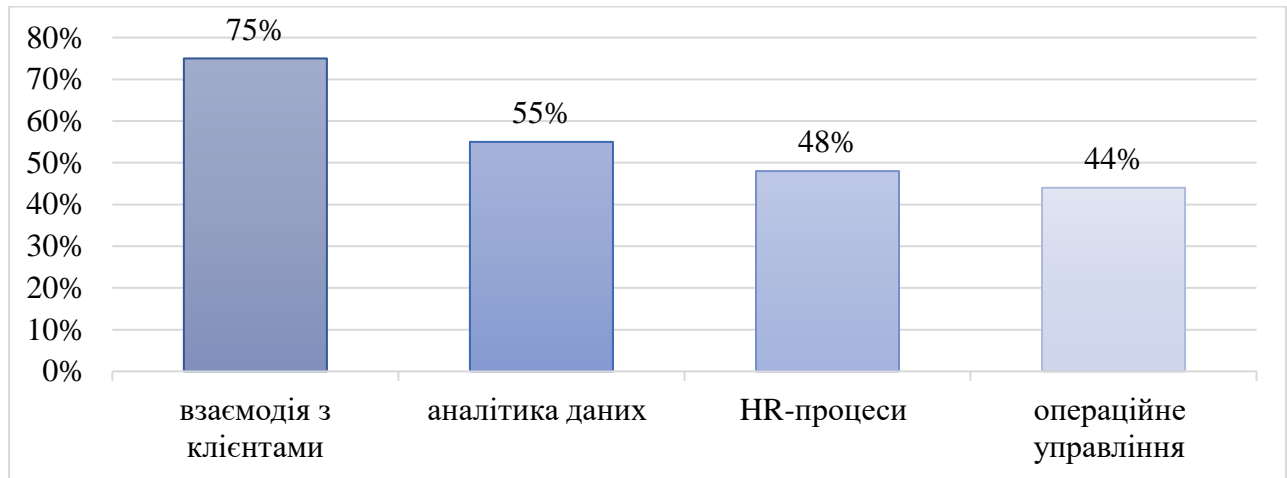


Рис. 3.1. Розподіл інвестицій українських підприємств у цифрову трансформацію за секторами, 2020–2021 рр.

Джерело: створено автором на основі [48]

Результати показують, що українські компанії під час пандемії насамперед інвестували у цифрову взаємодію з клієнтами, намагаючись зберегти продажі в умовах локдауну. Далі – аналітика даних, що свідчить про зростання попиту на цифрові інструменти для ухвалення рішень. Менш активно відбувалось інвестування в HR-процеси та операційне управління (44%), що може вказувати на поступовий характер цифрової трансформації внутрішніх процесів. Завдяки такому реагуванню на виклик керівників українських компаній зазначили, що саме пандемія стала тригером створення нових цифрових каналів обслуговування клієнтів [48].

У період з 2022 року до сьогодні український бізнес опинився в умовах глибокої кризи, спричиненої повномасштабною війною, проте реакцією на ці виклики стала не зупинка, а стрімка адаптація – передусім через цифрову трансформацію. Компанії активно переорієнтовувалися на онлайн, інвестували у хмарні рішення, автоматизацію, дистанційні формати роботи, штучний інтелект.

В перші місяці війни більшість компаній зосередилися на збереженні бізнесу та його базових операцій для функціонування, однак вже влітку 2022 року 38% бізнесів розпочали інвестування у цифрові рішення – CRM-системи, онлайн-продажі, онлайн комунікації та автоматизацію процесів [80].

У 2023 році цей тренд не лише зберігся, а й посилюється. Як свідчить дослідження Kyivstar Business Hub 52% компаній вже активно використовували цифрові інструменти в щоденній роботі у різних напрямках (рис. 3.2).

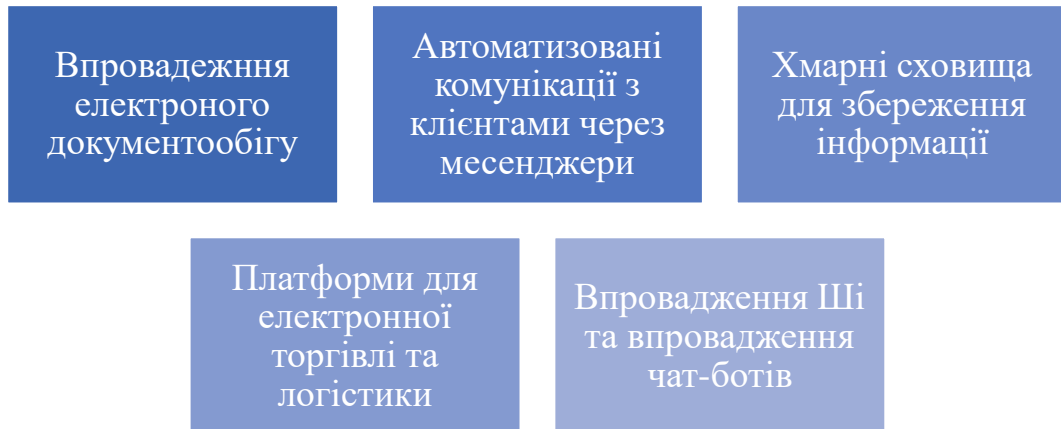


Рис. 3.2. Основні напрями цифровізації українського бізнесу під час війни

Джерело: створено автором на основі [85]

З метою візуального представлення темпів цифрової трансформації українського бізнесу в умовах війни доцільно проаналізувати зміну трьох основних показників: частку компаній, що інвестують у цифрові рішення, поширення дистанційної/гібридної роботи та оцінку цифровізації як ключового інструменту адаптації (рис. 3.3).

Як видно з рисунка, тренд цифровізації набув стабільного зростання. У 2022 році частка компаній, що інвестували в цифрові рішення, становила лише 38%, а вже у 2024 – зросла до 68%, що свідчить про майже подвоєння активності у сфері цифрових трансформацій. Паралельно зросла й частка підприємств, які перейшли на дистанційний або гібридний формат роботи – з 54% у 2022 році до 71% у 2024 році. Це свідчить про еволюцію моделей організації праці, що адаптувались та сприяли підвищенню гнучкості та стабільності бізнес-процесів.

Особливо показовим є третій показник: у 2024 році вже 75% компаній визнали, що саме цифрові інструменти стали ключовим чинником їхньої адаптації до воєнних умов. У 2022 році так вважали лише 40% підприємств. Така динаміка демонструє зростання розуміння стратегічного значення цифровізації не лише як інструментом реагування на кризи, а як довгострокової інвестиції у стійкість і розвиток бізнесу.

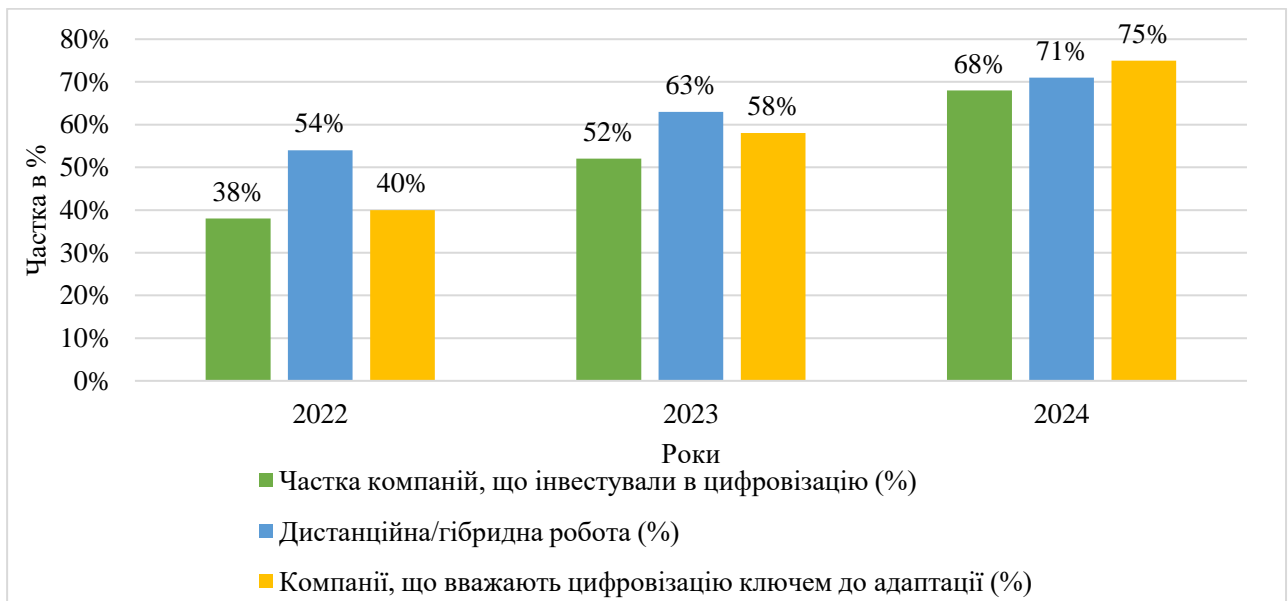


Рис. 3.3. Динаміка показників трансформації українських компаній, %, 2022-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі [85 ;80 ; 84]

Отже, аналіз трансформацій українського бізнесу в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни демонструє, що саме кризові періоди стали потужним каталізатором цифровізації. Незважаючи на надзвичайний тиск зовнішніх чинників, таких як падіння економічної активності, руйнування логістичних ланцюгів, скорочення персоналу чи зміни споживчого попиту, українські підприємства не лише не припинили свою діяльність, а й розпочали глибоку цифрову трансформацію. Цифровізація трансформувалась з інструменту реакції на кризу у стратегічний напрям довгострокового розвитку бізнесу. В умовах війни саме інноваційні технології стали ключем до гнучкості, витривалості й здатності українських підприємств не лише зберігати операційну

діяльність, а й виходити на нові рівні конкурентоспроможності. Отже, цифрові рішення в новітній економічній реальності – це не просто тренд, а фундаментальний інструмент виживання та зростання.

3.2. Державна підтримка цифровізації підприємництва

У контексті глобальних змін, цифровізація стала важливим інструментом для підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Для підприємництва це відкриває нові можливості – від автоматизації внутрішніх процесів до виходу на зовнішні ринки. У таких умовах роль держави полягає не лише у створенні правових умов для цифрової діяльності, але й у наданні підтримки підприємцям у процесі переходу до цифрових форматів роботи. Це може включати доступ до цифрової інфраструктури, фінансові стимули, освітні програми, консультаційну допомогу та підтримку інновацій.

Розглянемо основні напрямки державної підтримки цифровізації підприємництва в Україні. Зокрема, йдеться про нормативно-правову базу, державні програми підтримки, гранти, ініціативи цифрової освіти, а також діяльність таких інституцій, як Міністерство цифрової трансформації України. Наведені також приклади реалізованих цифрових ініціатив, що вже демонструють позитивний вплив на розвиток бізнесу в цифровому середовищі.

З метою формування сприятливих умов для цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні, важливу роль відіграє нормативно-правова база, що закріплює основні принципи використання цифрових технологій у бізнес-середовищі. Одним із ключових документів у цій сфері є Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017 р., який заклав основу для створення національної інфраструктури цифрової довіри. Цей закон регламентує використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), що має юридичну силу, еквівалентну власноручному підпису, а також електронних печаток, позначок часу, сертифікатів автентифікації та інших

засобів, що гарантують безпечну та прозору електронну взаємодію [52]. Він також визначає порядок функціонування надавачів електронних довірчих послуг, які повинні відповідати визначеним критеріям безпеки та проходити акредитацію [52].

Для бізнесу це створює можливості для суттєвого спрощення документообігу, зменшення адміністративного навантаження, пришвидшення укладання договорів, подання податкової звітності, участі у державних тендерах тощо. Таким чином, закон сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності підприємств та їх більшій інтеграції в цифровий економічний простір.

Ще одним важливим нормативним актом є Закон України «Про електронну комерцію» № 675-VIII від 03.09.2015 р., який вперше врегулював правовідносини у сфері електронних угод і онлайн-продажів. Закон визнає юридичну силу електронної угоди, надаючи правовий статус підтвердженню згоди користувача в мережі Інтернет [54]. Крім того, він встановлює вимоги до ведення бізнесу в онлайн-середовищі, зокрема щодо надання інформації про продавця, оформлення публічної оферти, правил повернення товарів та механізмів захисту прав споживачів. Закон створив правову основу для прозорого функціонування e-commerce в Україні, що значною мірою сприяло виходу українських компаній на глобальні цифрові ринки [54].

У свою чергу, Закон України «Про розвиток малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 р. визначає основні напрямки державної підтримки МСБ як ключового сектора економіки. Згідно з положеннями цього закону, держава зобов'язується сприяти доступу суб'єктів малого бізнесу до фінансування, підтримувати створення інфраструктурних платформ (бізнес-інкубаторів, консультаційних центрів, кластерів), а також активно стимулювати цифрову трансформацію підприємств [57]. У пункті 5 статті 4 закону прямо зазначено, що «одним із завдань державної політики є розвиток підприємництва в умовах цифрової економіки» [57].

На практиці цей закон послужив основою для впровадження національних ініціатив на кшталт платформи Дія.Бізнес, державної програми «єРобота», системи грантового фінансування стартапів тощо.

У рамках реалізації практичної складової державної політики цифровізації, після закріплення нормативних засад, в Україні розгорнуто низку програм, що забезпечують пряму підтримку підприємців через доступ до знань, фінансів та цифрової інфраструктури. Серед них особливо вирізняються деякі державні ініціативи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Програми державної підтримки цифровізації

Програма / Ініціатива	Основний зміст
Дія.Бізнес	Національна онлайн-екосистема, яка надає підприємцям доступ до консультацій, шаблонів документів, бізнес-планів, ІТ-інструментів та освітніх матеріалів. [18]
Дія.Цифрова освіта	Онлайн-платформа для розвитку цифрової грамотності підприємців. Пропонує безкоштовні курси з цифрових інструментів, маркетингу, кібербезпеки та автоматизації. [19]
єРобота	Комплексна ініціатива з надання безповоротних грантів на створення або розвиток бізнесу, включаючи цифрові проєкти. Особливою популярністю користуються напрямки, пов'язані з ІТ-послугами, автоматизацією бізнес-процесів та запуском онлайн-магазинів. [25]
УФС	Державний фонд, заснований у 2018 році за ініціативи Кабінету Міністрів України, який надає фінансову підтримку інноваційним стартапам на ранніх етапах. Основна мета – підтримка розвитку технологічних продуктів та цифрових бізнес-моделей. [74]

Джерело: створено автором на основі [18; 19; 25; 74]

Представлені у таблиці програми свідчать про комплексний характер державної політики у сфері цифрової трансформації малого та середнього підприємництва в Україні. Кожна з ініціатив має чітко окреслену цільову аудиторію, сферу дії та інструменти підтримки. Для кращого розуміння ефективності ініціатив, розглянемо результати їх діяльності.

За офіційними даними Міністерства економіки України, станом на березень 2025 року, спостерігається суттєве зростання державної активності у фінансовій підтримці підприємницької діяльності, зокрема завдяки програмі єРобота(табл. 3.2.).

Результати проєкту «Робота»

Напрямок використання грантів	Кількість грантів	Загальна сума наданих грантів
Програма Власна Справа	22 488	5,3 млрд грн.
Розвиток переробних підприємств	926	4,6 млрд грн.
Садівництво та тепличне господарство	268	1,3 млрд грн.
Ветерани та члени їхніх родин	1122	525 млн грн

Джерело: створено автором на основі [24]

З таблиці, видно, що загалом, майже 25 000 підприємців отримали грантову підтримку на старт або розвиток бізнесу, що свідчить про ефективність реалізації державної політики підтримки підприємництва в умовах кризи та воєнного стану. Програма «Власна Справа» стала наймасовішою ініціативою, орієнтованою на запуск мікробізнесів. Водночас напрямок розвитку переробної галузі вирізняється найбільшим середнім розміром гранту, що вказує на пріоритетність галузевого відновлення. Цілеспрямована підтримка аграрного сектору та ветеранів демонструє комплексний підхід до розвитку ключових секторів економіки та соціально важливих груп населення.

Одним із прикладів успішного використання грантової підтримки USA є стартап Releaf Paper, заснований Валентином Фречкою, що спеціалізується на виробництві паперу з опалого листя – інноваційного та екологічного матеріалу, який може замінити целюлозу. Завдяки гранту від USA, Releaf Paper змогла масштабувати виробництво та представити свою продукцію на ринках країн ЄС. Стартап отримав визнання на міжнародних конкурсах екотехнологій та співпрацює з великими європейськими брендами, зокрема з McDonald's. У 2021 році команда Releaf отримала інвестиції від українських та іноземних інвесторів і продовжила розвивати технології переробки відходів листя для комерційного використання [22]. Цей приклад ілюструє, як державна підтримка може стати каталізатором для сталих інноваційних рішень.

Отже, можна зробити підсумок, що законодавчі зміни, як-от запровадження КЕП та визнання електронних угод, створили міцну основу для цифрової взаємодії бізнесу з державою. Державні програми підтримки, зокрема «єРобота», Дія.Бізнес, Дія.Цифрова освіта та USF, охоплюють повний спектр потреб підприємств – від стартового капіталу до освітніх можливостей і доступу до консультацій. Надалі уряду важливо зосередитися на розширенні цифрової інфраструктури, підвищенні цифрової грамотності серед підприємців і залученні нових інструментів державно-приватного партнерства. Це забезпечить сталість і глибину цифрової трансформації малого та середнього бізнесу в Україні.

3.3. Бар'єри та шляхи удосконалення цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні

Успішна цифрова трансформація підприємницької діяльності є одним із чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу, особливо в умовах нестабільного середовища. Проте в Україні цей процес проходить через низку викликів та обмежень, які уповільнюють впровадження інноваційних технологій, особливо серед малих і середніх підприємств.

Бар'єри цифровізації в Україні мають як об'єктивну природу (економічні, інфраструктурні, регіональні чинники), так і суб'єктивну (низький рівень цифрової грамотності, опір змінам). Їх подолання потребує комплексної взаємодії держави, бізнесу та освітніх інституцій.

Попри загальну тенденцію до зростання рівня цифровізації та впровадження інновацій окремими підприємствами, цифрова трансформація залишається нерівномірною та супроводжується низкою викликів.

Для кращого розуміння масштабів проблеми доцільно проаналізувати основні бар'єри, що ускладнюють ефективне впровадження цифрових рішень у діяльність українських компаній (рис. 3.4).

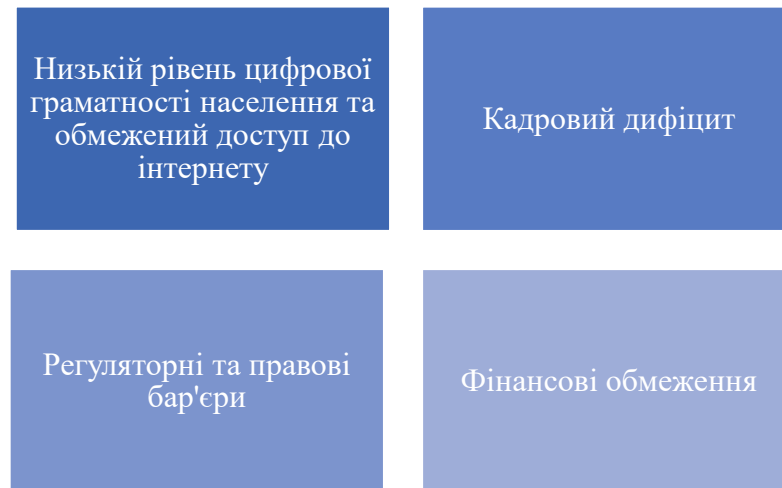


Рис. 3.4. Основні бар'єри цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні

Джерело: створено автором

Якщо говорити про низький рівень цифрової грамотності населення та обмеженого доступу до інтернету, це пов'язано з нерівномірним розподілом проникнення інтернету в країні. Згідно з оцінкою Freedom House, Упродовж 2012–2023 років рівень доступу до інтернету в Україні був стабільно вищим за середній (рис 3.5).

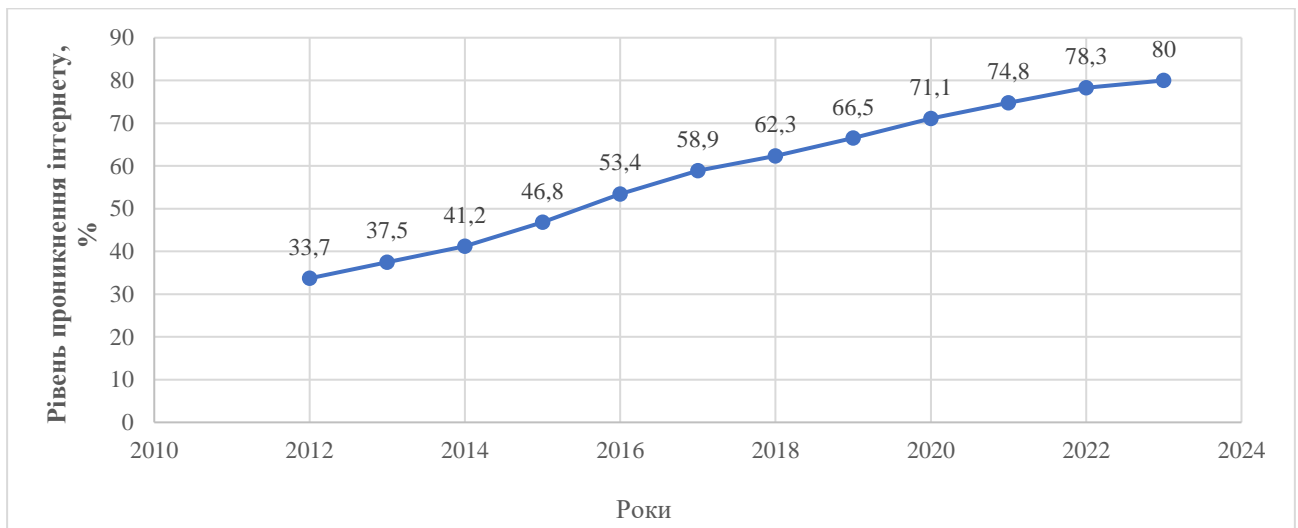


Рис. 3.5. Рівень проникнення Інтернету в Україні, %, 2012-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [20 ; 67]

Рисунок демонструє стабільне зростання рівня проникнення Інтернету в Україні у 2012-2023 роках: з 33,7% у 2012 році до 80% у 2023 році. Особливо

динамічне зростання спостерігалось у 2015–2020 роках, що свідчить про активний розвиток цифрової інфраструктури та зростання попиту на онлайн-послуги. Попри війну та економічні виклики, загальна тенденція зберігає позитивний характер. Отже, в Україні відбулось зменшення цифрового розриву на національному рівні.

З метою детальнішого аналізу структури доступу до Інтернету в Україні доцільно розглянути динаміку кількості ліній фіксованого підключення за типом місцевості. На рисунку 3.6 представлено зміну кількості підключень у міській та сільській місцевості впродовж 2021–2023 років.

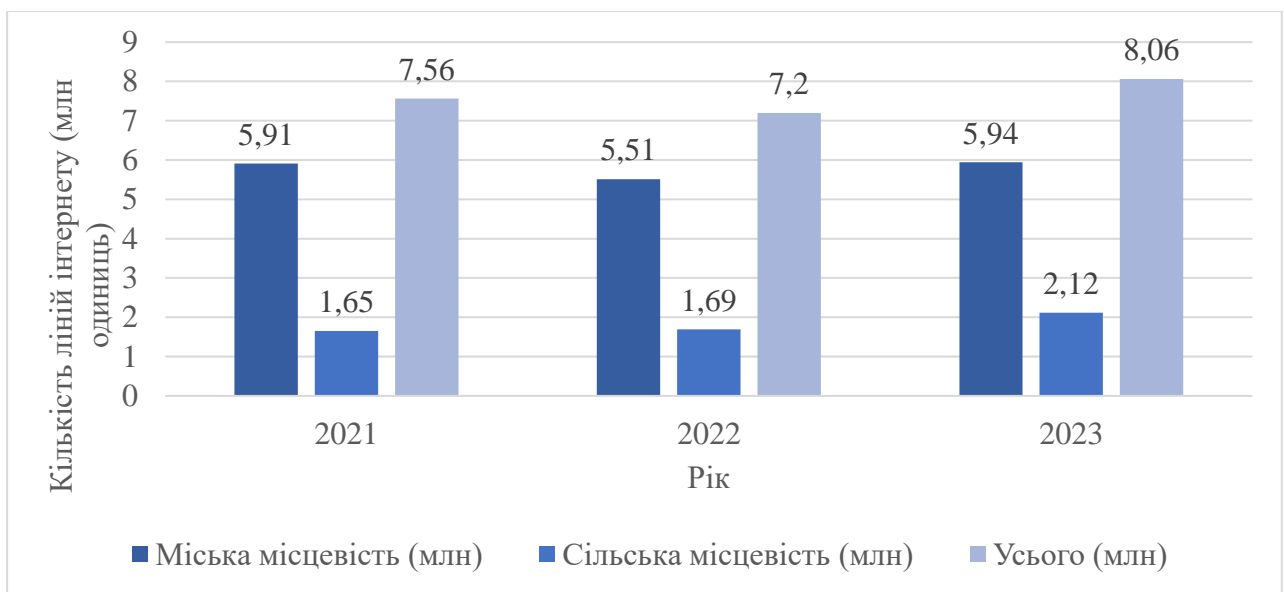


Рис. 3.6. Кількість ліній фіксованого доступу до Інтернету в Україні, млн од., 2021–2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [21]

Рисунок демонструє зростання загальної кількості ліній фіксованого доступу до Інтернету з 7,20 млн у 2022 році до 8,06 млн у 2023 році, що свідчить про поступове відновлення темпів цифровізації після спаду в період активних бойових дій. Найбільш показовим є приріст у сільській місцевості: з 1,69 млн до 2,12 млн підключень, тобто на понад 25%. Отже, уряд впроваджує активні заходи зі зменшення цифрового розриву між містом і селом.

У міській місцевості показники залишаються відносно стабільними, коливаючись у межах 5,5–5,9 млн. Водночас частка сільських підключень у

загальній структурі продовжує зростати, що є позитивним сигналом у контексті інклюзивної цифрової трансформації.

Таким чином, хоча загальний рівень доступу до Інтернету в Україні демонструє стабільне зростання, зокрема за рахунок розвитку інфраструктури у сільській місцевості, все ще зберігаються ознаки цифрової нерівності. Нерівномірне покриття, особливо у прифронтових та віддалених регіонах, залишається суттєвим викликом. Разом із низьким рівнем цифрової грамотності окремих груп населення це ускладнює повноцінну цифрову інтеграцію та стримує трансформаційні процеси в підприємницькому середовищі.

Наступним бар'єром є кадровий дефіцит в Україні, згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, 71% компаній у 2024 році зіткнулися з нестачею кваліфікованих кадрів, що суттєво обмежує можливості впровадження інновацій та цифрових рішень [15]. В таблиці 3.3 виділено основні причини кадрового дефіциту та їх наслідки.

Таблиця 3.3.

Причини та наслідки кадрового дефіциту в Україні

Причини	Опис	Наслідки
Мобілізація та еміграція	Через мобілізацію та масштабну еміграцію Україна втратила значну частину працездатного населення. За прогнозами, від 1,4 до 2,3 мільйонів громадян можуть не повернутися з-за кордону, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів і, за оцінками експертів, може спричинити щорічне скорочення ВВП на рівні 3,9–6,3%. [28]	Знижує спроможність компаній адаптуватися до змін, через брак кадрів. Проте в свою чергу, це надає можливості для впровадження цифрових рішень в процесах яких вони можуть замінити людський ресурс.
Дисбаланс між попитом та пропозицією	Ринок праці характеризується невідповідністю між наявними навичками кандидатів та вимогами роботодавців. Це особливо актуально для сфер, що потребують цифрових компетенцій. [3]	Уповільнення впровадження цифрових рішень, через відсутність спеціалістів.
Високі зарплатні очікування	У 2024 році роботодавці відзначали зростання зарплатних очікувань кандидатів, що не завжди відповідало фінансовим можливостям компаній, особливо малого та середнього бізнесу [71]	Збільшення витрат на утримання рацівників, призводить до зменшення бюджетів на розробку, впровадження та підтримку цифрових інструментів.

Джерело: створено автором на основі [3; 28; 71]

Представлена таблиця узагальнює виявлені причини, що мають як зовнішній (війна, еміграція), так і внутрішній (структурні дисбаланси ринку праці, високі очікування) характеристики. Усі вони посилюють нестачу кваліфікованих кадрів, особливо у сфері цифрових технологій. Наслідки проявляються у вигляді уповільнення темпів цифровізації, зростання витрат на утримання персоналу, а також зниження гнучкості бізнесу. Таким чином, кадровий дефіцит виступає одним із ключових стримуючих факторів впровадження інновацій у підприємницьке середовище.

Одним із суттєвих викликів на шляху цифрової трансформації підприємництва в Україні залишаються регуляторні та правові бар'єри. Попри наявність базових законодавчих актів – зокрема згаданого Закону України «Про електронну комерцію» № 675-VIII та Закону «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII – правове поле у сфері цифровізації бізнесу залишається недопрацьованим і частково неузгодженим із сучасними потребами економіки.

Однією з основних проблем є недостатня відповідність національного законодавства із нормами права Європейського Союзу. Це стосується, насамперед, захисту персональних даних, кібербезпеки, функціонування електронного документообігу та регулювання цифрових правочинів. Як зазначено у дослідженні Інституту законодавства Верховної Ради України, «відсутність єдиної цифрової стратегії гальмує синхронізацію законодавчих ініціатив та створює правову невизначеність для бізнесу» [49].

Також спостерігається затримка з імплементацією підзаконних актів, що мають деталізувати й забезпечити практичну реалізацію прийнятих законів. Наприклад, стаття 22 Закону про електронні довірчі послуги передбачає низку технічних вимог до надавачів послуг, але їх впровадження ускладнене через відсутність належного регуляторного нагляду та координації [58].

Ще однією перепорою є обмежений доступ малого та середнього бізнесу до електронних довірчих послуг, таких як кваліфікований електронний підпис (КЕП) чи електронні печатки. Причинами цього є як технічна необізнаність підприємців, так і слабка інфраструктура в окремих регіонах [53].

Таким чином, попри позитивні зрушення, зокрема завдяки роботі Міністерства цифрової трансформації України та запуску ініціатив Дія.Бізнес, «Робота, Дія.Цифрова освіта й USF, регуляторне середовище вимагає подальшої систематизації та адаптації.

Також бар'єром цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні є фінансові обмеження. Вони стосуються як нестачі власних ресурсів у підприємств, так і обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на численні ініціативи з боку держави та міжнародних партнерів, підприємці продовжують стикатися з низкою фінансових викликів, які ускладнюють впровадження цифрових технологій. У таблиці 3.4. узагальнено основні фінансові бар'єри та їхній вплив на цифровізацію підприємств.

Таблиця 3.4.

Основні прояви фінансових обмежень

Прояв фінансового обмеження	Характеристика
Високі відсоткові ставки за кредитами	Банківські кредити для підприємств залишаються малодоступними через високі відсоткові ставки, які коливаються в межах 20–30%. [113, ст 9]
Значні фінансові втрати через війну	З початку повномасштабного вторгнення багато підприємств зазнали суттєвих фінансових втрат. Середньозважена сума збитків компаній становить 227 тис. доларів США [41, стр 29]
Низький рівень приватних інвестицій у цифрові стартапи	Через високі ризики та невизначеність воєнного часу інвестори менш охоче вкладають кошти в інноваційні цифрові бізнес-моделі. У 2024 році кількість стартапів в Україні зросла до понад 2600, проте залучення інвестицій залишається складним завданням.[2]
Нерівномірність регіонального фінансування	Бізнес у східних та південних регіонах зазнав у 1,5 раза більших втрат, ніж на заході; Понад 10% підприємств на сході потребують фінансування понад 3 млн доларів США; Обмежений доступ до грантів та інвестицій у прифронтових громадах; [41, стр 40-41]

Джерело: створено автором на основі [2; 113; 41]

Таким чином, високі кредитні ставки, воєнні збитки, обмежене інвестування у стартапи та нерівномірність фінансової підтримки між регіонами формують складне фінансове середовище для підприємств, що стримує цифрову трансформацію підприємницької діяльності в Україні.

Враховуючи різноплановість і системний характер викликів, що гальмують цифрову трансформацію підприємництва в Україні – від інфраструктурних та освітніх проблем до кадрового дефіциту, правових труднощів і фінансових обмежень – виникає необхідність розробки комплексного підходу до їх подолання.

З огляду на це, варто виділити основні напрями політики, механізми підтримки та практичні інструменти, що сприятимуть зменшенню бар'єрів та забезпечать передумови для повноцінної цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Політика, механізми та міжнародний досвід стимулювання цифрової трансформації бізнесу

Напрямок	Політики та механізми підтримки	Міжнародний досвід
Розвиток цифрової інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції в розширення широкосмугового доступу до Інтернету, особливо в сільських та прифронтових регіонах; - Підтримка розвитку 5G та оптоволоконних мереж. 	Програма Digital Europe ЄС спрямована на створення сучасної цифрової інфраструктури у всіх державах-членах. [110]
Підвищення цифрової грамотності та навичок	<ul style="list-style-type: none"> - Запровадження національних програм з цифрової освіти для підприємців та працівників; - Підтримка онлайн-курсів, сертифікаційних програм, освітніх платформ. 	В Естонії реалізовано стратегію e-Estonia, що охоплює цифрову освіту, eID, електронне врядування та цифрову грамотність населення.[94]
Фінансова підтримка діджиталізації підприємств	<ul style="list-style-type: none"> - Надання грантів і пільгових кредитів на впровадження цифрових рішень; - Фінансування ІТ-стартапів та технологічних ініціатив. 	В Узбекистані діє IT Park, що надає податкові пільги, консультації та фінансування ІТ-компаніям. [101]
Законодавча підтримка цифрової трансформації	<ul style="list-style-type: none"> - Прийняття сучасних законів про електронну комерцію, цифрові підписи, кібербезпеку, персональні дані; - Гармонізація з правом ЄС та стимулювання електронної взаємодії між бізнесом і державою. 	The Digital Services Act – єдиний ринок цифрових послуг в ЄС. [111]
Розвиток цифрових інноваційних хабів	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток технологічних парків та кластерів. - Інкубаторні програми для інноваційного бізнесу. 	Porto Digital, Португалія: 300+ ІТ-компаній, підтримка інновацій в межах міського цифрового кластера. [105; 73]

Джерело: створено автором на основі [94;101;110;111]

Отже, запропоновані заходи демонструють, що успішна цифрова трансформація підприємницької діяльності потребує комплексного підходу на кожному рівні – це від інвестицій у інфраструктуру до реформування законодавства й розвитку цифрових хабів. Використання міжнародного досвіду дозволяє адаптувати перевірені моделі до національного контексту та підвищити ефективність реалізації цифрових стратегій для бізнесу.

Підсумовуючи, цифрова трансформація підприємницької діяльності в Україні залишається складним і нерівномірним процесом, що стримується низкою бар'єрів. Серед основних викликів виокремлюються обмежений доступ до інтернету, низький рівень цифрової грамотності, дефіцит кваліфікованих кадрів, фрагментарне законодавче регулювання та фінансові труднощі, зокрема для малого і середнього бізнесу. Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу, що включає розвиток інфраструктури, цифрову освіту, законодавчі реформи, фінансову підтримку та використання кращих міжнародних практик. Реалізація таких заходів є ключем до прискорення діджиталізації українського підприємництва в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 3

Дослідивши перспективи розвитку діджиталізації підприємницької діяльності в Україні, можна дійти наступних висновків:

1. Кризові явища, спричинені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, стали каталізаторами цифрової трансформації українського бізнесу. Підприємства активно впроваджували CRM-системи, хмарні рішення, інструменти дистанційної роботи, що дозволило їм зберегти операційну діяльність та адаптуватися до нових умов.

2. Державна політика підтримки діджиталізації підприємництва поступово формує сприятливе середовище для розвитку бізнесу в цифровій економіці. Особливу роль відіграють нормативно-правові акти (Закони України «Про електронну комерцію», «Про електронні довірчі послуги») та програми «Дія.Бізнес», «єРобота», «Дія.Цифрова освіта», ініціативи Ukrainian Startup Fund.

3. Проаналізовано основні бар'єри цифрової трансформації підприємництва в Україні: низький рівень цифрової грамотності, обмежений доступ до інтернету (особливо в регіонах), дефіцит кваліфікованих кадрів, складнощі з фінансуванням цифрових рішень і недосконале регуляторне середовище.

4. Автором запропоновано комплекс практичних напрямів подолання зазначених бар'єрів, зокрема шляхом розвитку цифрової інфраструктури, цифрової освіти, спрощення доступу до фінансових ресурсів, гармонізації законодавства з європейськими нормами. Наведено приклади успішного міжнародного досвіду (Естонія, Digital Europe, IT Park Узбекистану), який може бути адаптований до українських реалій.

5. У підсумку, доведено, що діджиталізація є не лише вимогою часу, а стратегічною передумовою стійкого економічного розвитку. Її ефективне впровадження можливе лише за умов тісної взаємодії держави, бізнесу та освітньо-наукового середовища.

ВИСНОВКИ

Отже, у кваліфікаційній роботі досліджено сутність та характеристики підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації, розкрито теоретичні засади діджиталізації та її відмінність від цифровізації, проаналізовано сучасні цифрові інструменти, адаптацію бізнесу до кризових умов, а також вітчизняний досвід та бар'єри цифровізації. Завдяки проведеному дослідженню, можемо сформулювати наступні висновки та рекомендації:

1. Підприємництво, як економічна категорія, базується на таких ключових характеристиках, як інноваційність, самостійність, ініціативність, систематичність та готовність приймати ризики. У ході дослідження було проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування цього поняття. Зокрема, Р. Кантільйон розглядав підприємця як суб'єкта, що діє в умовах невизначеності; А. Сміт – як носія капіталу та організатора виробництва; Ж.-Б. Сей – як координатора виробничих факторів; Й. Шумпетер – як новатора, що створює «нові комбінації». Відповідно до українського законодавства, підприємництво трактується як самостійна, ініціативна, систематична діяльність, що здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку. Таким чином, підприємницька діяльність є комплексним соціально-економічним явищем, яке поєднує економічну функцію, управлінську відповідальність та інноваційне мислення.

2. Поняття діджиталізації в економічному контексті розглянуто як комплексний процес цифрової трансформації бізнес-моделей, що охоплює автоматизацію процесів, впровадження новітніх технологій і переосмислення взаємодії з клієнтами. Було обґрунтовано відмінності між поняттями «діджиталізація» та «цифровізація», а також їх значення для сучасного підприємництва.

3. Визначено, що впровадження цифрових рішень надає підприємствам значні переваги: зростання ефективності, скорочення витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, аналітика великих обсягів даних. Водночас

діджиталізація супроводжується ризиками, серед яких ключовими є: кіберзагрози, необхідність значних фінансових вкладень, кадровий дефіцит, а також технічна та організаційна неготовність підприємств.

4. Проведено аналіз основних інструментів діджиталізації, зокрема CRM-систем, платформ електронного документообігу («Вчасно»), хмарних сервісів (Google Workspace, Microsoft 365), ШІ (чат-боти, автоматизація контенту, прогнозування продажів).

5. Встановлено, що пандемія COVID-19 та повномасштабна війна стали катализаторами цифрової трансформації бізнесу в країні. Підприємства були змушені шукати альтернативні канали комунікації, впроваджувати віддалений доступ, автоматизувати операційні процеси, що сприяло зростанню цифрової зрілості бізнесу. У роботі наведено приклади цифрових рішень, а саме: впровадження CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами; використання сервісів електронного документообігу («Вчасно»); запуск онлайн-торгівлі через e-commerce-платформи; застосування ШІ у персоналізованому сервісі та обробці великих обсягів даних; використання хмарних інструментів для підтримки дистанційної роботи. Ці рішення стали не лише тимчасовою реакцією на кризу, а елементом сталого оновлення бізнес-моделей.

6. Досліджено роль державної підтримки у процесах діджиталізації підприємництва, яка полягає у створенні правових, інституційних та фінансових передумов для впровадження цифрових рішень. Визначено, що нормативна база (зокрема Закони України «Про електронну комерцію», «Про електронні довірчі послуги») та ініціативи, як-от Дія.Бізнес, Дія.Цифрова освіта, eРобота, USF, формують сприятливе середовище для впровадження цифрових інструментів. Результати грантових програм свідчать про позитивну динаміку залучення підприємств до цифрових трансформацій, зокрема в малому бізнесі та інноваційних стартапах.

7. Основними бар'єрами цифрової трансформації постають: інфраструктурні обмеження (особливо у сільських та прифронтових регіонах), низький рівень цифрової грамотності, кадровий дефіцит, правова невизначеність

та обмежений доступ до фінансування. Запропоновано напрями їх подолання, наприклад: розвиток широкосмугового інтернету, підтримка цифрової освіти, пільгові кредитування та гранти, спрощення регуляторного середовища, запровадження державних ІТ-хабів. У роботі узагальнено міжнародний досвід (ЄС, Естонія, Узбекистан, Португалія) та адаптовано його до українських реалій.

8. На основі узагальнення отриманих результатів сформульовано комплекс рекомендацій щодо подолання бар'єрів цифрової трансформації та активізації діджиталізації підприємницької діяльності в Україні. Зокрема, запропоновано: посилити взаємодію між державою, бізнесом і освітніми інституціями; адаптувати законодавчу базу до сучасних цифрових викликів; створити регіональні програми цифрового розвитку з урахуванням потреб підприємств; підтримувати розвиток цифрових інновацій через інкубатори та акселератори; забезпечити доступність цифрових рішень для підприємств різного масштабу. Такий підхід дозволить забезпечити комплексне впровадження діджиталізації як ключової складової сталого економічного зростання.

Отже, діджиталізація стала не просто інструментом виживання, а стратегічною умовою для сталого розвитку українського підприємництва. На основі особистого аналізу, спостережень та прикладів, зроблено висновок, що майбутнє бізнесу в Україні пов'язане з глибокою цифровою трансформацією. Саме готовність до змін, інвестиції в цифрові інструменти та ефективна державна підтримка забезпечать ефективність і конкурентоспроможність підприємств у посткризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "ДІЯ" | Кваліфікований електронний підпис. "ДІЯ" | *Кваліфікований електронний підпис*. URL: <https://ca.diia.gov.ua/sign>.
2. 10 українських стартапів, які залучили найбільше інвестицій у 2024 році. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/10-ukrainskykh-startapiv-iaki-zaluchyly-naibilshe-investytsii-u-2024-rotsi-1742820191>.
3. 5 цікавих фактів про ринок праці в Україні. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/7449-5-cikavix-faktiv-pro-rinok-praci-v-ukrayini>.
4. Автоматизація бізнесу, CRM-системи 2024: статистика та прогнози - KeyCRM Blog. *KeyCRM Blog*. URL: <https://blog.keycrm.app/uk/avtomatizaciya-biznesu-crm-sistemi-2024-statistika-ta-prognozi/>.
5. Адміністрування та сплата податків. Гід з державних послуг - Гід онлайн Дія. URL: <https://guide.diia.gov.ua/event/administruvannia-ta-splata-podatktiv>.
6. Благодійна конференція від Вчасно. Автоматизація кадрового документообігу. *Досвід ІТ-компанії EVO*. URL: <https://service.vchasno.ua/conference#cases>.
7. Бронювання працівників. Державні послуги онлайн | Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/bronyuvannya-pracivnikiv>.
8. Види підприємницької діяльності. *Економіка та організація виробничої діяльності підприємств*. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobничой_diyalnosti/22.htm.
9. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, виставлення рахунків-фактур (2018-2023). *ukrstat.gov.ua*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html.
10. Відкриття ФОП. Державні послуги онлайн | Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/reystratsiya-fop>.

11. Господарський кодекс України | «Дебет-Кредит» - Нормативні документи. *«Дебет-Кредит» - Нормативні документи.*
URL: https://docs.dtkk.ua/doc/1011.26.0?page=2&_gl=1*129qfev*_gcl_au*ODY0NjY0MTYxLjE3NDY5ODQ1Mzc.*_ga*NjUwMTE0MjcwLjE3NDY5ODQ1Mzc.*_ga_KSM8D51C85*czE3NDY5ODQ1MzckbzEkZzEkdDE3NDY5ODY1MDckaJlWJGwwJGgw#st55.
12. Грант на власну справу. Державні послуги онлайн | Дія.
URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>.
13. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. 2018.
14. Державні послуги онлайн. *Державні послуги онлайн.*
URL: <https://plan2.diia.gov.ua/>.
15. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. ЕВА. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>.
16. Діджиталізація це: переваги, методи та що включає в себе - ІТ рейтинг UA. *ІТ рейтинг України.* URL: <https://it-rating.ua/didjitalizatsiya-tse-perevagi-metodi-ta-scho-vklyuchaє-v-sebe>
17. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»,.* 2021. Т. 2. С. 159–165.
18. Дія.Бізнес. *Дія.Бізнес Старт.* URL: <https://business.diia.gov.ua/>.
19. Дія.Освіта. *Дія.Освіта.* URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>.
20. Доступ в Україні до Інтернету: аналітичний огляд » Профспілка працівників освіти і науки України. *Профспілка працівників освіти і науки України.* URL: <https://pon.org.ua/novyny/11095-dostup-v-ukraini-do-internetu-analitychnyi-oglyad.html>.

21. Доступ до фіксованого інтернету: дані за 2021-2023 роки. *Скільки-скільки?*. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-fiksovanyu-internet-maiut-62-domohospodarstva-zi-sta/>.
22. Дудко В. Валентин Фречка навчився робити папір з опалого листя. як винахідник намагається зробити з цього бізнес – forbes.ua. Forbes.ua | *Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/innovations/valentin-frechka-navchivsvya-robiti-papir-z-opalogo-listya-yak-vinakhidnik-namagaetsya-zrobiti-z-tsogo-biznes-09072021-2022>.
23. ЄДекларація. Державні послуги онлайн | *Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/services/yedeklaraciya>.
24. ЄРобота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти | *Міністерство економіки України. Just a moment...* URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>.
25. ЄРобота. єРобота. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/>.
26. Іваненко А., Пічик К. Генеративні моделі штучного інтелекту як ефективний інструмент для оптимізації бізнес-процесів. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 112–121.
27. Іванченко О. В., Мельниченко С. В. Діджиталізація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. У зб. *матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. «Економічні аспекти розвитку логістичних систем в умовах цифровізації»*. Харків, 2021. С. 9–12. URL: https://www.researchgate.net/publication/349715623_DIDZITIZACIA_DIDZITALIZACIA_CIFROVA_TRANSFORMACIA_ZMIST_TA_OSOBLIVOSTI
28. Кадровий голод в Україні: наслідки війни, мобілізації та еміграції. *Источник: ФАКТ*. URL: <https://fact-news.com.ua/kadroviy-golod-v-ukraini-naslidki-viyni-mobilizatsii-ta-emigratsii/>.
29. Кадровий облік та зручний обмін документами. *Вчасно*. URL: <https://vchasno.ua/kdo>.

30. Кваліфікований електронний підпис КЕП / ЕЦП в Україні – "Вчасно КЕП". *Вчасно.КЕП*. URL: <https://cap.vchasno.com.ua>.
31. Козуб В., Бурмака М., Пічик К. Вплив електронної комерції на традиційні ринки в умовах глобальної диджиталізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=cftiUy0AAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate
32. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 67–73.
33. Лозова Г. М., Палієнко Т. П. Комерціалізація доменних імен в умовах цифровізації економіки. *Управління проектами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності*: матеріали Міжнар. науково-практ. конф. «Інтернет-міст КИЇВ-ДНІПРО», секція 2: Проблеми юрид. відповідальності за порушення прав у сфері інтелект. власності, м. Київ, 17 квіт. 2020 р. Київ, 2020. С. 132–136. URL: <https://drive.google.com/file/d/1F7Ves7-uJAs1iO4HoWosh3KbYsEURq5H/view>.
34. Миронович В. Кому потрібна CRM-система та які її переваги?. *Speka - онлайн-медіа про підприємництво та технології* | *SPEKA.media* | *SPEKA.media*. URL: <https://speka.media/komu-potribna-crm-sistema-ta-yaki-yiyi-perevagi-v4k0wp>
35. Мігус І. П., Коваль Я. С. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2. С. 159–165.
36. Можливості, які пропонує AI для бізнесу. URL: <https://www.matvieiev.com/blog/mozhlyvosti-iaki-proponuie-ai-dlia-biznesu>.
37. На порталі Дія можна отримати витяг з ЄДР – один з найпопулярніших документів для підприємців. Державні послуги онлайн | *Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/news/na-portali-diya-mozhna-otrimati-vityag-z-yedr-odin-z-najpopulyarnishih-dokumentiv-dlya-pidpriyemciv>.

38. Найкращі системи для електронного документообігу (ЕДО) | *Рейтинг Shelfy. Shelfy*. URL: <https://shelfy.com.ua/categories/e-documents/>.
39. Оплата у магазині MyWatershop. Доставка води Київ – замовити доставку води в офіс та додому. URL: <https://mywatershop.com.ua/payment/>.
40. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>.
41. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. UNDP. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
42. Оцоколіч В. Впровадження рішень штучного інтелекту в компанії: основні переваги та ризики | *Think brave. Think brave* | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/232371_vprovadzhennya-rshen-shtuchnogo-ntelektu-v-kompan-osnovn-perevagi-ta-riziki
43. Паламарчук О. Р. Впровадження цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні соціально-економічні проблеми в умовах невизначеності* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф. молодих вчен., м. Київ, 18 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 123–126. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/34366>.
44. Паламарчук О.Р. Вплив діджитальних рішень на робочі процеси. *Google Docs*. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd-yinTkAaOTf60Ndbri1LB8DOOsvDIlaoO7zsuzg-EJgvO5gQ/viewform?usp=dialog>.
45. Палієнко Т. П. Доменні імена як інноваційний інструмент бізнесу в цифрову епоху. *IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції "інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень"* : Тези доп., м. Львів, 30–31 берез. 2023 р. Львів, 2023. С. 30. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/31678>
46. Палієнко Т. П. Цифрова економіка України: реалії та перспективи розвитку. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу* : матеріали I Всеукр. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 10 груд. 2024 р. Запоріжжя, 2024. С. 289–291. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18755>.

47. Палієнко Т. П. Цифрові технології та інновації в міжнародній торгівлі. *Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень* : матеріали VI Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих вчен., м. Львів, 27–28 берез. 2025 р. Львів, 2025.

48. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 : COVID-19. *KPMG Global*. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf.

49. Постатейний аналіз на відповідність праву ЄС Закону України «Про електронну комерцію». URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32314.pdf>.

50. Почніть роботу з документами у «вчасно.едо». Автоматизація кадрового документообігу. *Досвід IT-компанії EVO*. URL: <https://service.vchasno.ua/vchasno-edo-start>.

51. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні | «Дебет-Кредит» - Нормативні документи. *«Дебет-Кредит» - Нормативні документи*. URL: https://docs.dtkk.ua/doc/1087.271.0?_gl=1*gpmsc6*_gcl_au*ODY0NjY0MTYxLjE3NDY5ODQ1Mzc.*_ga*NjUwMTE0MjcwLjE3NDY5ODQ1Mzc.*_ga_KSM8D51C85*czE3NDY5ODQ1MzckbzEkZzEkdDE3NDY5ODY1MDQkajIzJGwwJGgw#st2.

52. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

53. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

54. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

55. Про компанію. *Доставка води Київ – замовити доставку води в офіс та додому*. URL: <https://mywatershop.com.ua/about/>.

56. Про підприємництво № 698-ХІІ. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.

57. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI : станом на 18 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

58. Проблеми довірчих послуг в Україні - юридична газета. Юридична газета – онлайн версія. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshе/problems-dovirchih-poslug-v-ukrayini.html>.

59. ПРРО «Вчасно.Каса» зручний програмний РРО для бізнесу. Програмний РРО для вашого бізнесу – «Вчасно.Каса».

60. Реєстрація ТОВ на підставі модельного статуту. Державні послуги онлайн. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/reestraciya-tov-na-pidstavimodelnogo-statutu>.

61. Рівненська обласна державна адміністрація - Цифровізація - це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси. Головна | Рівненська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/cifrovizaciya-se-postupove-peretvorennya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-servisi>.

62. Розкриття можливостей українських CRM-систем для бізнесу. CASES. URL: <https://cases.media/en/article/rozkrittya-mozhливостей-ukrayinskikh-crm-sistem-dlya-biznesu>

63. Романенко К. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь і яку користь для країни приносить. CASES. URL: <https://cases.media/en/article/shtuchnii-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz-i-yaku-korist-dlya-krayini-prinosit>.

64. Сайко Л. Бізнес та навчання CRM в Україні: огляд популярних систем для бізнесу. Womo. URL: <https://womo.ua/crm-v-ukrayini-oglyad-populyarnyh-system-dlya-biznesu/>.

65. Самойленко А. CRM-системи: сутність, різновиди і важливість для бізнесу. shelpy. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/crm-systemy/>.

66. Сахно Г., Заха Д., Репко М. Адаптація ринку праці України під час пандемії COVID-19: *аналіз та рекомендації. Центр екон. стратегії.* URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/UA_GET_UKR_PS_01_2021_UA.pdf.
67. Свобода інтернету в Україні: виклики, тенденції, перспективи - Центр демократії та верховенства права. *Центр демократії та верховенства права* -. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/svoboda-internetu-v-ukrayini/>.
68. Семилітко Д. Діджиталізація як зміна способу ведення бізнесу: адаптація до цифрових технологій. *Економічний вісник.* 2020. № 14. С. 45–48.
69. Середня заробітна плата за даними ПФУ (2003-2025). *Ставки, індекси, тарифи.* URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/>.
70. Сучасні CRM системи vs. класичні CRM системи: технологічне та інтелектуальне порівняння | *proxima research – україна. Proxima Research – Україна.* URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/suchasni-crm-systemy-vs-klasichni-crm-systemy-tehnologichne-ta-intelektualne-porivnyannya/>
71. ТОП-10 трендів ринку праці 2024 – дефіцит кадрів, зростання зарплат, гібридна зайнятість | *Тернопільський обласний центр зайнятості. Головне | Тернопільський обласний центр зайнятості.* URL: <https://ter.dcz.gov.ua/publikaciya/top-10-trendiv-rynku-praci-2024-deficyt-kadriv-zrostannya-zarplat-gibrydna-zaunyatist>.
72. Удосконалена персоналізація: роль ШІ в сучасній електронній комерції. *Morning Dough.* URL: <https://www.morningdough.com/uk/ecommerce/personalization-perfected-ai-role-in-modern-e-commerce/>
73. Учасники проектів Вікімедіа. *Порту-Діжیتال – вікіпедія. Вікіпедія.* URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Порту-Діжیتال>.
74. Фонд розвитку інновацій – ukrainian startup fund. *Фонд розвитку інновацій – Ukrainian Startup Fund.* URL: <https://usf.com.ua/>.

75. Центр Разумкова. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ : *Зановім*, 2020. 274 с.
URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.
76. Часті питання - довідка вчасно. Довідка Вчасно.
URL: <https://help.vchasno.com.ua/faq>.
77. Чуб К. Штучний інтелект в медицині: можливості та перспективи ШІ - *ProIT*. *ProIT*: медіа для профі в ІТ. URL: <https://proit.ua/shi-v-mieditsini-zastosuvannia-pierievaghi-ta-novi-mozhливosti>.
78. Шведская фінтех-компания Klarna заявила, что ее ИИ-бот выполняет работу за 700 сотрудников. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/ru/news/klarna-shi-bot>.
79. Штучний інтелект – що це: види, приклади, програми ШІ - *Ukrainian Digital Community*. *Ukrainian Digital Community*.
URL: <https://ukrainsiandigital.com/strong-yak-stvoryty-vlasne-onlayn-navchannia-strong>.
80. Що з бізнесом? Короткий огляд стану компаній та економіки – липень 2022 | *Kyivstar Business Hub*. *Kyivstar Business Hub* – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-korotkyj-oglyad-stanu-kompanij-ta-ekonomiky-lypen-2022>.
81. Що таке електронний документообіг – *Блог. Вчасно*.
URL: <https://vchasno.ua/shcho-take-elektronnyi-dokumentoobig>.
82. Що таке ризики для підприємства, та як їх контролювати? | *Think brave*. *Think brave* | Останні новини бізнесу України.
URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/14605_shcho-take-riziki-dlya-pdprimstva-ta-yak-kh-kontrolyuvati----
83. Що таке e-commerce, приклади, інструменти, як створити | *Kyivstar Business Hub*. *Kyivstar Business Hub* – корпоративний блог для бізнесу.
URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-e-commerce>.
84. Як технології змінили український бізнес у 2024 році: огляд дослідження / *Kyivstar Business Hub*. *Kyivstar Business Hub* – корпоративний блог

для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczi-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub>.

85. Яким виявився 2023 рік для українських компаній: результати дослідження | *Київстар Бізнес. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>.

86. Barney N., Hashemi-Pour C., Chai W. What is CRM (customer relationship management)? | *definition from techtarget. Search Customer Experience*. URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management>.

87. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. The Online Library of Liberty, 1755. 155 p. URL: <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/2017/08/Essai-sur-la-Nature-du-Commerce.pdf>.

88. ChatGPT pricing. *ChatGPT*. URL: <https://openai.com/chatgpt/pricing/>.

89. Comparing midjourney plans. *Midjourney*. URL: <https://docs.midjourney.com/hc/en-us/articles/27870484040333-Comparing-Midjourney-Plans>.

90. Contributors to Wikimedia projects. IT park uzbekistan - *wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/IT_Park_Uzbekistan.

91. CRM та ERP: що це, чим вони відрізняються і як застосовуються у бізнесі - CRM/ERP HugeProfit. *CRM/ERP HugeProfit*. URL: <https://hugeprofit.com/blog/crm-y-erp-chem-ony-otlychayutsya/>.

92. Customer service. *klarna*. URL: <https://www.klarna.com/us/customer-service/>.

93. Digital. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital.html>.

94. E-Estonia - We have built a digital society & we can show you how. *e-Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/>.

95. ECommerce - ukraine | statista market forecast. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue>.
96. ECommerce - worldwide | statista market forecast. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide?currency=USD>.
97. ECommerce statistics in ukraine. *AfterShip: the ultimate all-in-one solution for eCommerce*.
URL: <https://www.aftership.com/ecommerce/statistics/regions/ua>.
98. EDI система від «Вчасно». Платформа електронного обміну даними в Україні. *Вчасно.EDI*. URL: <https://edi.vchasno.com.ua/>.
99. Google AI plans and features - google one. *Google One*.
URL: <https://one.google.com/about/google-ai-plans/>.
100. Google workspace. *Google Workspace*.
URL: <https://workspace.google.com/intl/uk/>.
101. Itpark. *ITPARK*. URL: <https://it-park.uz/en>.
102. Joseph A. Schumpeter. The theory of economic development. *FELLOW OF MAGDALEN COLLEGE, OXFORD* 1934. 196 p.
URL: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>.
103. Log in to adobe creative cloud. *Log in to Adobe Creative Cloud*.
URL: <https://creativecloud.adobe.com/>.
104. Opendatabot. Бізнес на карантині. Занепад чи нові можливості? – Опендатабот. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/427-business-quarantine>.
105. Página principal - associação porto digital. *Associação Porto Digital*.
URL: <https://www.portodigital.pt/>.
106. Pricing | runway. *Runway / Tools for human imagination*. URL: <https://runwayml.com/pricing>.
107. Say J.-B. Traité d'économie politique traité d'économie politique. Paris : Institut Coppet, 2011. 393 p. URL: <https://eet.pixel->

online.org/files/etranslation/original/Say%20Jean%20Baptiste,%20Traité%20d'economie%20politique.pdf.

108. Schwab K. The fourth industrial revolution. World economic forum. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>.

109. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. 1776. 540 p. URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf>.

110. The digital europe programme. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>.

111. The eu's digital services act. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en.

112. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. *QuantumBlack by MCKinsey*. 2023.

113. Ukraine Crisis Analysis Team. Ukrainian smes: consequences, challenges and opportunities february 2024. *TOB "Фелмокс"*. URL: https://fscluster.org/sites/default/files/2024-05/Ukrainian_SMEs_Report_compressed.pdf.

114. Walmart's new intelligent retail lab shows a glimpse into the future of retail, IRL. *walmart.com*. URL: <https://corporate.walmart.com/news/2019/04/25/walmarts-new-intelligent-retail-lab-shows-a-glimpse-into-the-future-of-retail-irl>.

115. What are cloud services?. *HPE Glossary*. URL: https://www.hpe.com/emea_europe/en/what-is/cloud-services.html.

116. What is artificial intelligence (AI)? | *google cloud*. *Google Cloud*. URL: <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence>.

117. *World Bank Data360*. URL: https://data360.worldbank.org/en/indicator/UN_EGDI_TTI?view=bar&country=CHN,USA,GBR,GEO,UKR,JPN.

118. Your request has been blocked. this could be due to several reasons. *Microsoft – AI, Cloud, Produktivität, Computing, Gaming und Apps.*
URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/microsoft-365-business>.

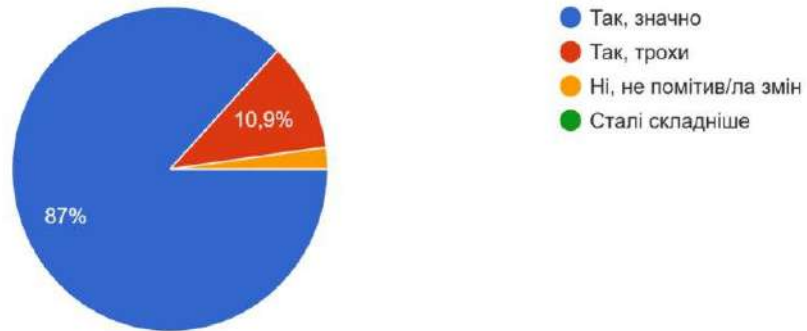
ДОДАТКИ***Додаток А*****Праці автора, що засвідчують апробацію результатів дослідження**

1. Паламарчук О. Р. Впровадження цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні соціально-економічні проблеми в умовах невизначеності* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф. молодих вчен., м. Київ, 18 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 123–126.
URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/34366>.

Результати опитування

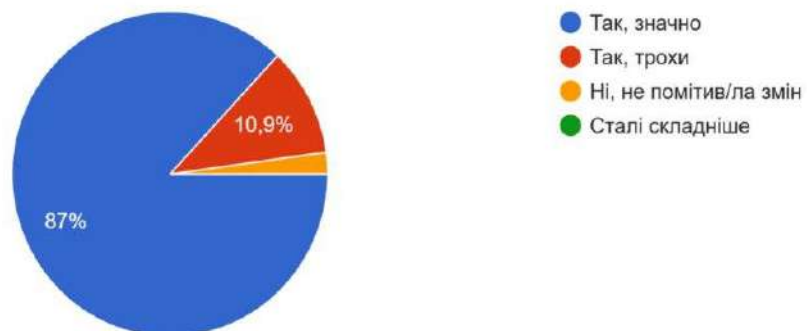
Чи покращилася ваша продуктивність після впровадження діджитальних рішень ?

46 ответов



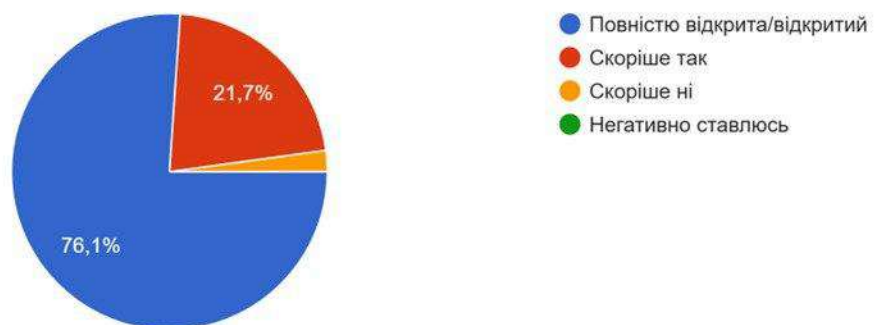
Чи покращилася ваша продуктивність після впровадження діджитальних рішень ?

46 ответов



Наскільки ви відкриті до впровадження нових цифрових інструментів в роботі?

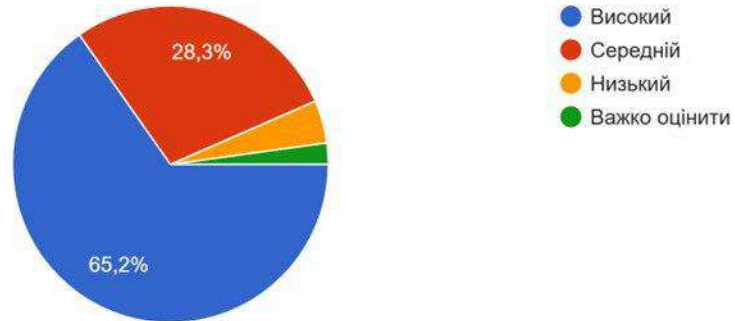
46 ответов



Продовження додатка Б

Як ви оцінюєте рівень цифрової культури у вашій компанії?

46 ответов



Джерело: створено автором на основі[44]