

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-49>

УДК 332.146

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕЛЕМЕНТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

SOME FEATURES OF THE DOMESTIC ENTERPRISES' DIGITAL TRANSFORMATION AS AN ELEMENT OF ENSURING THEIR ECONOMIC SECURITY AT THE MODERN STAGE

Крамар Ірина Юріївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5768-988X>

Потюк Василь Михайлович

аспірант кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1791-8321>

Kramar Iryna, Potiuk Vasyl

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

У статті здійснено комплексне дослідження сучасного стану, динаміки та особливостей цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні з урахуванням актуальних глобальних викликів, трансформаційних процесів національної економіки та змін у поведінці споживачів. Проаналізовано ряд показників, які відображають зростання частки підприємств, які реалізують продукцію через Інтернет, а також динаміку обсягів електронної торгівлі в Україні протягом 2018–2023 років. Здійснено періодизацію трансформаційних етапів розвитку підприємств в умовах змін, при цьому охоплюючи посткризове відновлення, цифрову модернізацію, пандемічну кризу, війну та часткову стабілізацію. Запропоновано низку рекомендацій щодо формування ефективної державної політики цифровізації бізнесу, що включає стимули для впровадження ІКТ, розвиток цифрової освіти та забезпечення доступу до цифрових ресурсів.

Ключові слова: цифрова трансформація, електронна торгівля, інформаційно-комунікаційні технології, конкурентоспроможність підприємств, цифрова економіка, економічна безпека підприємств.

A comprehensive study of the current state, dynamics, and features of the digital transformation of business activities in Ukraine is conducted in the article, taking into account current global challenges, national economy transformation processes, and changes in consumer behavior. The theoretical principles of digitalization as a key factor in forming competitive advantages, ensuring the sustainable development and economic security of enterprises in crisis conditions, are revealed. A number of indicators are analyzed that reflect the growth of enterprises' share that sell products via the Internet, as well as the dynamics of e-commerce volumes in Ukraine during 2018–2023. Positive trends in the development of digital infrastructure are identified, in particular regarding enterprises' access to the Internet, employee involvement in digital processes and the use of cloud technologies, however, attention is focused on existing barriers to digitalization. It is established that, despite the positive dynamics, the digital transformation of Ukrainian business is fragmented and requires more active involvement of state support, development of personnel digital competencies and development of the institutional environment. The transformation stages of enterprises' development under changing conditions during post-crisis recovery are defined. It was proved that each stage was accompanied by significant organizational changes in the business structure, caused by external and internal factors that required flexible management response. The emphasis is made on the necessity to develop new strategies for digital adaptation, taking into account factors of security, energy efficiency, environmental responsibility and international integration. Some recommendations are given

for the formation of an effective state policy for business digitalization. The research results can be used in the process of developing national and/or regional strategies for digital transformation, as well as to improve management decisions at the enterprises' level.

Keywords: digital transformation, e-commerce, information and communication technologies, competitiveness of enterprises, digital economy, enterprises' economic security.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрова трансформація вітчизняних підприємств стала однією з ключових передумов забезпечення їхньої конкурентоспроможності, інноваційності, здатності до адаптації в динамічному ринковому середовищі, і, як результат – економічної безпеки. В сучасних умовах функціонування національної економіки, що перебуває у стані структурних змін, викликаних як глобальними цифровими трендами, так і внутрішніми соціально-економічними та політичними чинниками, цифровізація підприємницької діяльності набуває стратегічного значення.

В сучасних реаліях вітчизняні підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, виробничі процеси та організаційні структури до нових цифрових вимог, що передбачає впровадження сучасних IT-рішень, автоматизованих систем управління, платформ штучного інтелекту, хмарних сервісів і технологій великих даних. Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується численними викликами, серед яких можна виокремити обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, низьку інфраструктурну забезпеченість, а також законодавчу і нормативну невизначеність. Попри це, успішна цифровізація підприємств здатна стати рушієм економічного зростання, підвищення ефективності виробництва, зростання зайнятості у високотехнологічних секторах та інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Важливим аспектом цього процесу є стратегічне бачення цифрового розвитку підприємства, орієнтоване на створення нових каналів взаємодії з клієнтами, розширення цифрових компетенцій персоналу та впровадження інноваційних бізнес-підходів.

Аналіз сучасного стану цифрової трансформації українських підприємств дає змогу виявити найбільш перспективні напрями цифрових змін та окреслити ефективні механізми їх реалізації. Таким чином, вивчення специфіки цифрової трансформації в контексті національної економіки України є актуальним як з наукового, так і з практичного погляду, що обумовлює необхідність комплексного дослідження

цифрових процесів на рівні підприємств задля формування ефективної політики цифрового розвитку країни в цілому і економічної безпеки самих бізнес-структур зокрема.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на позитивну динаміку впровадження цифрових технологій, підприємницька діяльність в нашій країні і надалі характеризується фрагментарністю цифрової трансформації, зумовленою відсутністю системного підходу до інтеграції інновацій у всі сфери управлінських і виробничих процесів. Вагомою невирішеною проблемою залишається низький рівень цифрових компетенцій персоналу підприємств, що значно обмежує ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій та стримує розвиток сучасних форм організації праці. Недостатній рівень доступу до технологічних, фінансових та інфраструктурних ресурсів, зокрема у малих і середніх підприємств, ускладнює рівномірне охоплення бізнесу цифровими інструментами та посилює розрив між окремими секторами економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні цифровізація набуває все більшої ролі та значення в діяльності вітчизняних підприємств, відповідно збільшується науковий доробок щодо дослідження даного напрямку в українському науковому просторі. Серед них слід відзначити праці наступних науковців: Левицького В.О., Радинського С.В., Крупки А.Я., Артеменко Л.Б., Кайди І.Ф., Семикіної М.В., Дмитришина Б.В., Савеленка Г.В., Павловського М.В., Гринька Т. В., Петриняка У. Я., Андруши В. В., Гацької Л.П., Завадського О.М., та інших.

Зокрема, авторами Левицьким В.О., Радинським С.В. та Крупкою А.Я. [1] проаналізовано проблему використання цифрових технологій у підприємстві, висвітлено питання державного планування у «цифровій економіці» та зміни у розвитку суспільства, досліджено сучасні правові виклики, які виникають у цих сферах. Науковцями здійснено теоретико-методологічний аналіз основ цифрової трансформації підприємницької діяльності, узагальнено та систематизовано про-

відні наукові підходи до визначення сутності поняття «цифрова економіка», а також виявлено ключові проблеми, що стримують розвиток цифрових технологій в Україні. Окреслено основні етапи трансформаційних процесів у сфері підприємництва в умовах активної цифровізації національної економіки.

У межах дослідження обґрунтовано необхідність переходу економічної системи від традиційної моделі до цифрової в умовах глобальної інформатизації та технологічних змін. Зазначено, що сучасні цифрові технології проникають у всі сфери господарської діяльності, суттєво трансформуючи її структуру та зміст. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів у підприємницьку практику не лише стимулює економічне зростання, але й сприяє підвищенню рівня добробуту населення та формуванню нових підходів до ведення бізнесу.

Особливості цифрової трансформації, як одного із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу досліджено у праці Кайди І.Ф. [2]. Наукова новизна статті полягає у здійсненні всебічного аналізу процесів цифрової трансформації як важливого економічного чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням особливостей функціонування українського ринку.

Запропонований автором підхід включає узагальнення актуальних статистичних показників і дослідження впливу цифровізації на здатність бізнес-структур до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Представлені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації спрямовані на розробку ефективних механізмів інтеграції цифрових технологій у ключові елементи підприємницької діяльності. Отримані аналітичні висновки можуть слугувати основою для розробки стратегічних напрямів державної політики у сфері підтримки цифрової трансформації бізнесу.

У науковій праці Семикіної М.В., Дмитришина Б.В. та Савеленка Г.В. [3] акцентується увага на ключовому значенні цифровізації для економіки України як провідного чинника трансформації господарських процесів, розвитку електронної комерції та становлення інтелектуального бізнесу. Дослідники ґрунтовно аналізують передумови та рушійні сили цифровізації світової економіки, серед яких виокремлюють стрімкий технологічний прогрес, глобалізаційні процеси, еволюцію споживчих уподобань, дерегуляцію та лібе-

ралізацію ринкового середовища, розвиток цифрової інфраструктури, а також соціокультурні зміни. Зазначається, що цифровізація економіки охоплює процес глибокої та всеосяжної інтеграції цифрових технологій у всі сфери суспільного виробництва та господарської діяльності. Зокрема, йдеться про трансформацію таких секторів, як промисловість, підприємництво, сфера послуг, фінансово-кредитна система, торгівля, державне управління, освіта, охорона здоров'я тощо.

На думку авторів, цифровізація є не лише технологічним, а й соціально-економічним явищем, що змінює структуру ринку праці, характер економічних відносин і механізми створення доданої вартості, забезпечуючи тим самим нові можливості для сталого розвитку.

Автори Гринько Т. В., Петриняк У. Я. та Андруша В. В. [4] зосереджують увагу на вивченні ділової активності бізнес-процесів в умовах сучасних викликів, зокрема підкреслюючи важливість оптимізації діяльності бізнесу через розвиток креативного потенціалу та застосування адресного підходу в управлінні бізнес-структурами в умовах воєнного стану. У науковій статті акцентовано увагу на необхідності адаптації підприємств, які були переміщені з тимчасово окупованих територій, до нових економічних реалій, зокрема в контексті доступу до фінансових ресурсів, цифрової інфраструктури та збереження кадрового потенціалу. Проведений дослідниками аналіз сприяє глибшому розумінню тенденцій цифрової трансформації, оскільки він охоплює як внутрішні організаційні зміни, так і налагодження зовнішніх зв'язків на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, підкреслюється необхідність стратегічного впровадження цифрових рішень у всі сфери господарської діяльності з метою забезпечення стійкого позиціонування підприємств у відповідних ринкових нішах.

Слід відзначити широту дослідження науковцями, зокрема у своїх працях вони досліджують різні аспекти цифровізації: від цифрової модернізації окремих підприємств і галузей до загальноекономічних тенденцій переходу до цифрової економіки. Також досить детально та обґрунтовано розглядаються питання формування цифрових компетенцій, розробки цифрових стратегій, впровадження інноваційних технологій, забезпечення кібербезпеки, а також регуляторного супроводу цифрових змін. Наукові здобутки

вказаних авторів формують концептуальні засади для подальшого дослідження цифрових перетворень у національній економіці, сприяючи розробці ефективних підходів до реалізації державної політики у сфері цифрового розвитку бізнесу.

Мета статті – дослідити специфіку цифрової трансформації підприємств в сучасних умовах функціонування економіки України, визначити ключові напрями, інструменти та передумови ефективної цифровізації, як елемента забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств а також окреслити основні етапи та наслідки трансформаційних змін для бізнесу.

Виклад основного матеріалу. У контексті стрімких трансформацій глобального економічного середовища та внутрішніх умов господарювання, цифровізація стає ключовим чинником забезпечення адаптивності та інноваційного розвитку підприємств, зокрема в умовах зростаючої нестабільності й технологічної конкуренції. Інтеграція цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси українських підприємств не лише сприяє оптимізації бізнес-моделей, але й створює нові можливості для виходу на міжнародні ринки, формування стійкої конкурентної переваги і, як результат – їхньої економічної безпеки.

Сучасні виклики потребують від українських підприємств гнучкості, здатності до швидкої перебудови внутрішніх структур та ефективного використання цифрових рішень, що стало вирішальним фактором їх життєздатності. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність наукового осмислення та практичного аналізу специфіки цифровізації підприємницької діяльності в Україні з урахуванням її потенціалу в сучасних умовах та реальних результатів впровадження.

В даному контексті, важливо підкреслити роль та значення цифровізації бізнесу, яка поступово інтегрується в операційні процеси та управлінську діяльність. Цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного економіко-цивілізаційного процесу, а успіхи підприємства на сучасному етапі вимірюються не лише ефективністю багаторічної діяльності та наявністю основних активів, а й здатністю змінюватися, адаптуватися до сучасних бізнес-викликів. Розвиток цифрових технологій потребує підвищеної уваги до процесів їх впровадження та використання, а ігнорування здебільшого призводить до краху бізнесу [5, с. 238].

Емпіричні дані діяльності підприємств в Україні засвідчують позитивну динаміку зростання кількості підприємств, які реалізовували електронну торгівлю та забезпечували реалізацію продукції через мережу Інтернет у період 2018-2023 рр. (табл. 1).

Упродовж 2018–2023 років спостерігається стійка позитивна динаміка розвитку електронної торгівлі в Україні, яка, відповідно, підтверджується як кількісними, так і якісними показниками діяльності суб'єктів господарювання, які реалізують продукцію через цифрові канали збуту. Незважаючи на незначні коливання у кількості підприємств, які здійснювали електронну комерцію у 2018-2023 рр., загалом тенденція свідчить про поступове зростання частки таких суб'єктів у загальній структурі підприємництва, відображаючи поступову і ґрунтовну цифрову трансформацію економіки та зміну споживчої поведінки.

Особливо показовим є зростання питомої ваги підприємств, які здійснювали електронну торгівлю: з 5,0% у 2018 році до 6,9% у 2023 році, засвідчуючи зростання довіри бізнесу до цифрових каналів реалізації продукції, а також про адаптацію підприємств до

Таблиця 1

Динаміка кількості підприємств, які реалізовували електронну торгівлю в Україні за період 2018–2023 рр. [6]

Показник	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, од.	2476	2440	2494	2513	2346	2478
% підприємств від загальної кількості, які здійснювали електронну торгівлю	5,0	4,8	4,9	5,0	6,1	6,9
Обсяг реалізованої продукції, млрд. грн.	228,04	292,73	364,57	435,91	465,32	547,59
% від загального обсягу реалізованої продукції	3,5	4,5	5,0	5,3	5,9	5,7

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

сучасних умов функціонування в динамічному середовищі. Таке зростання обумовлено, зокрема, розвитком цифрової інфраструктури, поширенням електронних платіжних систем, зростанням інтернет-проникнення, а також викликами пандемічного періоду, що змусили бізнес швидко шукати альтернативні форми взаємодії з клієнтами.

Динаміка обсягу реалізованої продукції через електронну торгівлю демонструє суттєве зростання – з 228,04 млрд грн у 2018 році до 547,59 млрд грн у 2023 році, що майже удвічі перевищує початкові значення й свідчить про зростання комерційної ефективності даного каналу збуту. Відповідно, частка електронної торгівлі в загальному обсязі реалізованої продукції зросла з 3,5% у 2018 році до 5,7% у 2023 році, що підкреслює зростаючу роль цифрових технологій в економічній діяльності підприємств. Причинами такого зростання слід вважати як загальні тенденції цифровізації, так і необхідність бізнесу швидко реагувати на виклики, спричинені спершу пандемією COVID-19, а далі - військовими діями, логістичними обмеженнями, а також трансформаціями у споживчих очікуваннях, які передбачають зручність, швидкість і безпеку здійснення покупок. Сукупність зазначених чинників стимулює подальшу

інституціоналізацію електронної торгівлі як стратегічно важливого напрямку функціонування українського підприємництва.

Зростання показників спостерігається і в інших напрямках цифровізації бізнес-процесів у національній економіці України, що відзначено у табл. 2.

Результати аналізу тенденцій досліджуваного періоду свідчать про те, що цифровізація національної економіки України демонструє складну та нерівномірну динаміку, що зумовлено як технологічними трансформаціями, так і впливом зовнішніх соціально-економічних та політичних факторів. З одного боку, кількість підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, залишалась на відносно високому рівні, проте у 2023 році спостерігалось суттєве скорочення цього показника до 34204 од. і є наслідком як часткового припинення діяльності бізнесу через повномасштабну війну, так і релокації або зниження обсягів підприємницької активності.

Попри високу частку підприємств з доступом до Інтернету (в межах 85–98%), спостерігається зниження частки працівників, які мали доступ до мережі: з 34,9% у 2017 році до 27,1% у 2023 році, що вказує на нерівномірний розподіл цифрових ресурсів у межах самих підприємств, а також на недостатній

Таблиця 2

**Ключові показники цифровізації національної економіки України
за період 2018–2023 рр. [6]**

Показник	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, од.	39582	43303	43785	44106	44508	42785	34204
% від загальної кількості	98,2	88,0	86,4	86,3	86,6	85,1	88,8
Кількість зайнятих працівників, які мали доступ до мережі Інтернет, чол.	992183	1064745	1090035	1108732	1133069	1105857	1103801
% від загальної кількості	34,9	27,1	28,4	28,0	28,2	32,8	27,1
Частка кількості підприємств, які мають найманих фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств, %	21,5	22,3	21,6	–	21,7	–	17,7
Частка кількості підприємств, які купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	8,6	9,8	10,3	–	10,2	–	9,8

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

рівень інтеграції цифрових технологій у трудові процеси. Подібна тенденція свідчить про певні обмеження у цифровій компетентності персоналу та/або технологічному оснащенні робочих місць.

Частка підприємств, які залучають найманих фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), коливалась у межах 17,7–22,3%, що загалом підтверджує невисокий рівень кадрового забезпечення цифрової трансформації, з тенденцією до зниження в останні роки. Аналогічно, частка підприємств, які купують послуги хмарних обчислень, залишається порівняно низькою (до 10,3% у 2019 р.) і свідчить про обмежене використання сучасних технологічних рішень, які можуть забезпечити гнучкість, масштабованість та безпеку бізнес-процесів.

В цілому, незважаючи на окремі позитивні зрушення, цифровізація вітчизняного бізнесу залишається фрагментарною, що вимагає активізації державної політики у сфері розвитку цифрових компетенцій, інфраструктури, стимулювання впровадження цифрових інновацій та розширення доступу до технологічних ресурсів для підприємств усіх форм власності.

Зважаючи на особливості розвитку підприємств України в період трансформаційних змін, нами виділено ряд етапів, які їх супроводжували, що відзначено у таблиці 3.

Узагальнюючи дані таблиці 3, можна дійти висновку, що трансформаційні процеси в економіці України протягом останніх років мали поетапний, циклічний та багатofакторний характер, зумовлений поєднанням внутрішніх структурних проблем і зовнішніх кризових впливів, серед яких вирізняються пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. У межах першого етапу (2016–2018 рр.) спостерігаємо тенденцію до поступової стабілізації економіки, що супроводжувалося адаптацією підприємств до нових податкових і валютних умов, а також частковою лібералізацією ринку в контексті реалізації євроінтеграційного курсу України.

Наступні роки (2019–2020 рр.) стали визначальними з точки зору цифрової трансформації, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств, модернізації управлінських процесів і появи нових інструментів господарської діяльності.

Період 2020–2021 рр. характеризується кризовими змінами, як наслідком пандемії, що спричинило масову діджиталізацію, перехід до віддаленої зайнятості та перегляд

комунікаційних і логістичних стратегій. Найглибші й найтрагічніші трансформаційні зміни були зафіксовані у 2022 році внаслідок повномасштабної війни, яка призвела до деструкції економічних зв'язків, фізичного руйнування інфраструктури, масової релокації бізнесу та загострення проблем безпеки, що значно підвищило невизначеність господарського середовища.

Сучасний етап, який умовно розпочався у 2023 році, демонструє деякі ознаки адаптації та стабілізації, що реалізується через формування стратегій стійкого розвитку, переорієнтацію підприємств на інноваційні, енергоефективні та безпекові рішення, а також розширення міжнародної кооперації.

Таким чином, трансформаційні зміни в національній економіці вирізняються високою турбулентністю, багатокomпонентністю впливів і необхідністю постійного стратегічного реагування з боку бізнесу, що актуалізує потребу у формуванні гнучких, адаптивних та інноваційно зорієнтованих моделей управління на всіх рівнях господарювання.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що цифровізація підприємницької діяльності в Україні на сучасному етапі є не лише технологічним трендом, а фундаментальним інструментом адаптації бізнесу до складних зовнішніх викликів та елементом забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Статистичні та аналітичні матеріали свідчать, що, попри фрагментарність цифрових змін, відбувається поступове зростання частки підприємств, які активно інтегрують інформаційно-комунікаційні технології в ключові бізнес-процеси, що, у свою чергу, позитивно впливає на обсяги реалізації продукції, розширення ринків збуту, зростання інноваційної спроможності та рівня конкурентоспроможності.

Водночас, незважаючи на наявні позитивні тенденції, розвиток цифровізації в українському бізнес-середовищі гальмується низькою факторів, серед яких виокремлено: низький рівень цифрової грамотності працівників, обмежений доступ до технологічних рішень і фінансових ресурсів, нерівномірність цифрової інфраструктури та недостатня інтегрованість цифрових технологій у внутрішні виробничі й управлінські механізми підприємств. Цифрова трансформація українських підприємств має розглядатися як багаторівневий і поетапний процес, який вимагає не лише технічного переоснащення, але й переосмислення стра-

Таблиця 3

**Основні етапи та наслідки трансформаційних змін для українських підприємств
за період 2016–2023 рр. [7–9]**

Етап трансформаційних змін	Період	Причини	Наслідки етапу
1. Посткризове відновлення та структурна адаптація	2016–2018 рр.	Повільне економічне зростання після глибокої рецесії 2014–2015 рр., реформування податкової системи, валютна лібералізація, спроби адаптації до євроінтеграційних вимог.	Відновлення обсягів виробництва, зростання прибутковості підприємств, структурна реорганізація бізнесу, зменшення частки тіньового сектору та посилення внутрішнього ринку.
2. Цифрова трансформація та інституційна модернізація	2019–2020 рр.	Активізація державних ініціатив у сфері цифровізації (Дія, електронний документообіг), технологічні виклики, зміна поведінки споживачів.	Розширення цифрової присутності підприємств, початок впровадження хмарних технологій та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності, зростання частки електронної торгівлі.
3. Кризова трансформація під впливом пандемії COVID-19	2020–2021 рр.	Глобальні обмеження через пандемію, скорочення фізичної мобільності, збої в логістиці та ланцюгах постачання, падіння споживчого попиту.	Масове впровадження дистанційної роботи, переорієнтація бізнесу на онлайн-продажі, закриття частини підприємств, зростання витрат на кібербезпеку та діджитал-інфраструктуру.
4. Первинна адаптація до умов повномасштабної війни	2022 р.	Військова агресія росії проти України, знищення інфраструктури, релокація підприємств, мобілізація, руйнування логістичних ланцюгів, міграція працездатного кваліфікованого населення.	Різне скорочення кількості активних підприємств, зменшення прибутковості, перебудова логістичних схем, пошук безпечних регіонів для відновлення виробництва, підвищення ризиків господарської діяльності.
5. Етап часткової стабілізації та стійкості в умовах продовження війни та військового стану	2023 р. і далі (початковий етап)	Часткова адаптація бізнесу до нових реалій, формування стратегій виживання та відновлення, підтримка міжнародних партнерів, акцент на безпекові, інноваційні та екологічні рішення.	Посилення ролі цифрових і гнучких моделей управління, активізація інвестицій в окремі галузі, переосмислення стратегій розвитку, формування нових партнерств і ринків збуту.

Джерело: сформовано авторами на основі [7–9]

тегічних підходів до управління, формування нової цифрової культури, удосконалення державної підтримки та забезпечення стабільного нормативно-правового середовища.

З метою забезпечення ефективної цифровізації підприємств України у перспективному періоді доцільно реалізувати такі ключові пропозиції:

– розробка національної стратегії цифрової трансформації малого та середнього

бізнесу з урахуванням галузевих особливостей, регіональної специфіки та можливостей інтеграції в європейський цифровий ринок;

– створення державних та регіональних програм фінансової підтримки цифрових проєктів, зокрема шляхом пільгового кредитування, грантових механізмів, субсидій на впровадження ІКТ та залучення міжнародної допомоги;

– підвищення цифрових компетенцій персоналу через розвиток системи професійного навчання, цифрової освіти, а також створення національної платформи для онлайн-курсів і сертифікації цифрових навичок;

– стимулювання цифрового підприємництва шляхом підтримки стартапів, інноваційних кластерів, інкубаторів і акселераторів, а також зміцнення зв'язку між науковими установами та бізнесом для спільної розробки технологічних рішень;

– розширення цифрової інфраструктури на всій території України, зокрема шляхом доступу до швидкісного інтернету в сільській місцевості, модернізації телекомунікаційної мережі та впровадження технологій 5G у промисловості;

– інституційне забезпечення кібербезпеки та захисту цифрових активів, яке має

включати як розробку стандартів безпеки, так і підвищення відповідальності за цифрові порушення та забезпечення правового захисту цифрової власності;

– активне залучення підприємств до державних ініціатив цифровізації (зокрема, платформи «Дія.Бізнес», «Дія.City»), що сприятиме спрощенню доступу до адміністративних послуг, електронного документообігу та податкових стимулів.

Таким чином, цифрова трансформація вітчизняних підприємств має стати пріоритетним напрямом економічного розвитку, оскільки саме вона формує нову конкурентну архітектуру бізнесу, підвищує його гнучкість, забезпечує економічну безпеку, інноваційність та стійкість до кризових викликів у коротко- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С. 73–87.
2. Кайда І.Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5761/5703> (дата звернення до ресурсу 7.07.2025)
3. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В. та Савеленко Г.В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 74–86.
4. Гринько Т. В., Петриняк У. Я., Андруша В. В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 10–14.
5. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л., Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235–253.
6. Офіційний сайт державної служби статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 8.07.2025)
7. Kazak O., Sulyma M. Business transformation in Ukraine during the year of war. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). P. 140–149.
8. Павловський М.В., Гацька Л.П., Завадська О.М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388/2309> (дата звернення: 9.07.2025)
9. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 200–211.

REFERENCES:

1. Levytskyi V., Radynskyi S., Krupka A. (2024) Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u pidpriemnytstvi: suchasnyi pohliad ta pravova baza [Use of digital technologies in entrepreneurship: a modern perspective and legal framework]. *Aktualni pytannia u suchasnyy nautsi – Current Issues in Modern Science*. No. 2 (20), pp. 73–87. (in Ukrainian)
2. Kaida I. F. (2025) Tsyfrova transformatsiia yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukraïnskoho biznesu [Digital transformation as a key factor in enhancing the competitiveness of Ukrainian business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No. 72. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5761/5703> (accessed: 07.07.2025). (in Ukrainian)

3. Semykina M. V., Dmytryshyn B. V., Savelenko H. V. (2025) Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak rushii rozvytku intelektualnogo biznesu ta elektronnoi komertsii [Digitalization of the economy as a driver of intellectual business and e-commerce development]. *Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. No. 3(289), pp. 74–86. (in Ukrainian)
4. Hrynko T. V., Petryniak U. Ya., Andrusha V. V. (2024) Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv: osnovni tendentsii ta pokrashchennia kreatyvnosti personalu. [Digitalization of business processes: key trends and enhancement of personnel creativity]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*. No. 2 (49), pp. 10–14. (in Ukrainian)
5. Levytskyi V., Radynskyi S., Artemenko L., Radynska S. (2024) Pidpriemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyfrovizatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia. [Ukrainian entrepreneurship in the conditions of war and digitalization: opportunities and improvement prospects]. In: Sorokivska O. A. (Ed.) *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnogo: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia. – Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovations: monograph*. Ternopil: FOP Paliianytsia V. A., pp. 235–253. (in Ukrainian)
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh. [Use of information and communication technologies in enterprises]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 08.07.2025). (in Ukrainian)
7. Kazak O., Sulyma M. (2023) Business transformation in Ukraine during the year of war. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, No. 1 (11), pp. 140–149.
8. Pavlovskyi M. V., Hatska L. P., Zavadska O. M. (2023) Didzhytal transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin. [Digital transformation of business under current changes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Issue 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388/2309> (accessed: 09.07.2025). (in Ukrainian)
9. Teterin O. A., Hoidash Yu. R., Protsak K. V. (2023) Transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh kryzy [Transformation of an enterprise business model in a crisis environment]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*. No. 2 (9), pp. 200–211. (in Ukrainian)