

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Завідувач кафедри економічної
політики та менеджменту
д.держ.упр., проф. М. А. Латинін

/Підпис/

Магістерська робота

на тему

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

на здобуття освітнього ступеня магістр

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ПЦМД-23

М. В. Беспалько

Керівник

к.держ.упр., доц.

Ю. Л. Орел

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА	8
1.1 Сутність та зміст концепції цифрової трансформації.....	8
1.2 Особливості цифрової трансформації у сфері підприємництва	16
1.3 Механізми та інструменти держави щодо цифрової трансформації бізнесу.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	30
2.1 Аналіз чинного законодавства України, що стосується цифровізації підприємництва.....	30
2.2 Оцінка рівня цифрової трансформації підприємництва в Україні.....	37
2.3 Порівняльний аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації у підприємстві.....	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	49
3.1 Вдосконалення нормативно-правової бази для цифровізації підприємництва.....	49
3.2 Фінансові інструменти та програми підтримки цифрової трансформації бізнесу	56
3.3 Інноваційні технології та перспективи цифровізації підприємницької діяльності	63
ВИСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрова трансформація у сучасних умовах стала невід’ємною частиною глобальних економічних та соціальних змін. У світовій практиці цифрові технології визначають вектор розвитку бізнесу, оскільки дозволяють суттєво підвищити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та забезпечити швидку адаптацію до динамічних змін на ринку. Для України, яка перебуває у процесі структурних економічних перетворень, питання цифрової трансформації у сфері підприємництва набуває особливої актуальності.

З огляду на виклики, пов’язані зі світовими економічними кризами, наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною російською військовою агресією, суб’єкти підприємницької діяльності України змушені оперативно пристосовуватися до нових реалій. У цих умовах цифрові інструменти стають потужним засобом для забезпечення безперервності діяльності бізнесу, віддаленого управління, доступу до ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Особливої ваги набуває цифровізація малого та середнього підприємництва (далі за текстом – МСП), яке становить основу національної економіки. За даними Державної служби статистики України, МСП забезпечує близько 60% зайнятості населення та понад 40% ВВП країни. Проте, за рівнем цифрової зрілості українські підприємства значно відстають від своїх європейських колег. Багато представників МСП мають обмежені фінансові та кадрові ресурси для запровадження цифрових технологій, що зумовлює необхідність розробки дієвих інструментів підтримки з боку держави та міжнародних організацій.

Законодавчі та нормативні зміни у сфері цифровізації економіки також обумовлюють актуальність теми дослідження. Зокрема, реалізація таких стратегічних проєктів, як «Дія.City» відкриває нові можливості для бізнесу в частині інтеграції цифрових технологій у свої процеси. На міжнародному рівні

цифрова трансформація є одним із ключових пріоритетів Європейського Союзу у межах Стратегії цифрової Європи. Для України, яка прагне до інтеграції у європейський економічний простір, питання діджиталізації підприємництва набуває стратегічного значення.

У науковій літературі питання цифрової трансформації висвітлюється досить широко, проте більшість досліджень присвячені загальносвітовим та європейським тенденціям. Так, дослідженням питань цифровізації в управлінській діяльності загалом, та в підприємницькій зокрема, займалися такі автори, як: Бабаєв В. Ю., Дунаєв І. В., Обіход С. В., Руденко М. В., Токмакова І. Розвитку цифрових технологій в окремих галузях економіки приділили увагу Воронкова В., Гринько П., Коваленко Н., Командровська В., Стрілець А., Шевченко О., які ще й надали оцінку цифровізації бізнес-процесів під час війни в Україні та визначили її впливу на бізнес. В свою чергу Серенок А. О., Орлов О. В. та Орел Ю. Л. розглядали різні аспекти цифровізації публічного управління загалом.

У контексті України тема потребує глибшого аналізу, оскільки умови для цифровізації бізнесу мають специфічний характер через воєнний стан, обмежені інвестиції та значні економічні втрати. Дослідження можливостей цифрової трансформації підприємницької діяльності є актуальним і з точки зору відбудови економіки після війни, оскільки цифрові інструменти можуть стати основою для відновлення бізнес-активності та прискореного розвитку економіки.

Дослідження цифрової трансформації у сфері розвитку підприємництва дозволить виявити ключові виклики та можливості для бізнесу, визначити найбільш ефективні цифрові інструменти та обґрунтувати напрямки державної підтримки підприємців. Результати роботи можуть бути використані як основа для розробки стратегій цифрової трансформації на рівні окремих підприємств та в масштабах економіки України загалом. Саме це й обґрунтовує актуальність цього дослідження, зумовлює його необхідність та визначає напрямки вироблення практичних рекомендацій.

Метою дослідження є визначення теоретичних та практичних засад цифрової трансформації у сфері розвитку підприємництва в Україні, аналіз сучасного стану та ключових викликів цього процесу, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації підприємницької діяльності. Відповідно до поставленої мети дослідження, були визначені та розглянуті такі завдання:

- розглянути теоретичні основи та концептуальні підходи до цифрової трансформації підприємницької діяльності;
- дослідити світовий та національний досвід цифровізації підприємницької діяльності та визначити найкращі практики, які можуть бути адаптовані для України;
- проаналізувати нормативно-правову базу України у сфері цифровізації підприємництва та виявити ключові прогалини та недоліки правового регулювання;
- визначити основні інструменти цифрової трансформації, такі як Big Data, штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), Blockchain та інші технології, а також їхній вплив на підприємницьку діяльність;
- провести аналіз стану цифрової трансформації підприємництва в Україні з використанням статистичних даних та визначити ключові тенденції, виклики та перспективи розвитку;
- виявити основні проблеми, що стримують цифрову трансформацію підприємництва, та запропонувати можливі шляхи їх подолання;
- розробити практичні рекомендації для державних органів, підприємців та громадських організацій щодо вдосконалення процесів цифрової трансформації у сфері підприємництва в Україні.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації у сфері розвитку підприємництва в Україні.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційно-правові механізми цифрової трансформації підприємницької діяльності, що

забезпечують її ефективність та конкурентоспроможність в умовах сучасного цифрового середовища.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у дослідженні застосовуються такі методи:

- теоретичний аналіз – для узагальнення теоретичних підходів та концепцій цифрової трансформації підприємницької діяльності;
- порівняльний аналіз – для дослідження світового та національного досвіду цифрової трансформації та визначення найкращих практик, що можуть бути впроваджені в Україні;
- статистичний аналіз – для вивчення основних тенденцій та динаміки цифровізації підприємницької діяльності, зокрема кількості підприємств, що використовують цифрові технології;
- системний підхід – для комплексного вивчення процесів цифровізації та їхнього впливу на всі аспекти підприємницької діяльності;
- моделювання – для побудови прогнозів щодо подальших змін у цифровій трансформації підприємництва та її впливу на розвиток національної економіки.

Таке поєднання методів дозволяє забезпечити об'єктивність дослідження та підвищити достовірність отриманих результатів.

Джерелами інформації для даного дослідження стали нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність; звіти та аналітичні матеріали органів публічного управління; наукові праці та публікації українських та зарубіжних дослідників; дані міжнародних організацій та громадських об'єднань, що працюють у цій сфері.

Практичне значення отриманих результатів. Практичні рекомендації, розроблені на основі результатів дослідження, можуть бути використані для створення цифрових інструментів підтримки бізнесу, таких як онлайн-платформи, системи аналітики та прогнозування; розвитку державних програм стимулювання цифрової трансформації підприємництва, зокрема через фінансову підтримку та податкові пільги для підприємств, що впроваджують

інноваційні цифрові рішення; вдосконалення системи державного контролю та моніторингу за впровадженням цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Отримані результати можуть бути впроваджені у навчальний процес під час підготовки майбутніх магістрів зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», а також використовуватися для проведення тренінгів та програм підвищення кваліфікації. Загалом, результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності підприємницької діяльності в Україні, забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні та пришвидшенню інтеграції України у цифровий європейський простір.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Сутність та зміст концепції цифрової трансформації

Цифрова трансформація – це комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, організації чи суспільства з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. Вона передбачає не лише автоматизацію окремих процесів, а й фундаментальну зміну бізнес-моделі, управлінських підходів та взаємодії із зацікавленими сторонами. На думку багатьох сучасних дослідників, цифрова трансформація є більше, ніж просто впровадження сучасних технологій – це перехід до нової парадигми управління та розвитку бізнесу. Наприклад, зазначає, що «цифрова трансформація – це використання технологій для докорінної зміни способу ведення бізнесу та створення нових можливостей для зростання та розвитку»

Цифрова трансформація є багатогранним процесом, що включає не лише впровадження сучасних технологій, але й глибокі зміни у бізнес-моделях, корпоративній культурі та управлінських підходах. Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є гнучкість та швидкість змін. Сучасне бізнес-середовище надзвичайно динамічне, і підприємства повинні бути готові швидко реагувати на нові виклики та можливості. Згідно з дослідженнями Цюпак В., Боднар А., Романюк А.: «цифрові технології дозволяють підприємствам підвищувати рівень адаптивності та оперативно реагувати на зміни попиту, створюючи конкурентні переваги» [42]. Цей процес супроводжується впровадженням цифрових інструментів для прогнозування споживацьких уподобань, автоматизації виробничих процесів та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом концепції цифрової трансформації є використання таких технологій, як штучний інтелект (AI), аналіз великих даних (Big Data),

хмарні обчислення (Cloud Computing) та Інтернет речей (IoT). Ці технології не тільки дозволяють оптимізувати операційні процеси, але й змінюють самі основи конкурентної боротьби у багатьох галузях. Наприклад, завдяки Big Data компанії отримують доступ до величезних обсягів інформації про клієнтів, що дозволяє проводити точний аналіз споживчої поведінки та створювати персоналізовані пропозиції. Як підкреслює дослідник І. С. Лазаренко: «саме аналітика великих даних дозволяє бізнесу переходити від реактивних дій до прогнозних, що забезпечує проактивний підхід до управління ризиками та можливостями» [12].

Не менш важливим аспектом цифрової трансформації є автоматизація та роботизація виробничих процесів. Застосування технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA – Robotic Process Automation) дозволяє підприємствам зменшувати витрати на виконання рутинних завдань, підвищувати продуктивність та знижувати кількість помилок. У дослідженні Л. В. Фролової наголошується, що «автоматизація бізнес-процесів є не лише способом оптимізації витрат, але й інструментом для підвищення гнучкості та швидкості змін у сучасному бізнесі» [40].

Цифрова трансформація укріплює відносини між бізнесом та споживачами. Використання інструментів цифрового маркетингу дозволяє підприємствам взаємодіяти зі споживачами в режимі реального часу, персоналізувати комунікації та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Наприклад, платформи соціальних мереж та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) надають компаніям можливість створювати більш тісний зв'язок зі споживачами та швидше реагувати на їхні потреби. Як відзначають дослідниці О. Бондаренко та Л. Стрій, «ефективність цифрових комунікацій полягає у можливості швидкої персоналізації послуг та безперервного спілкування зі споживачем на всіх етапах взаємодії» [46].

Окрему увагу слід приділити компаративній культурі, які супроводжують цифрову трансформацію. Зміна парадигм управління та підходів до прийняття рішень вимагає від керівників нових компетенцій у сфері цифрових технологій та роботи з великими масивами даних. Впровадження цифрових інструментів

має бути підкріплено підвищенням кваліфікації працівників та створенням умов для їхньої адаптації до нових умов праці. Безумовно, що успіх цифрової трансформації залежить не лише від технологій, але й від людського фактора, зокрема готовності персоналу приймати зміни та впроваджувати інновації.

Важливо підкреслити, що цифровізація має як позитивні, так і негативні наслідки. Серед позитивних змін можна відзначити підвищення ефективності роботи, зростання гнучкості організацій та поліпшення взаємодії зі споживачами. Водночас, негативні наслідки можуть бути пов'язані зі зростанням кіберзагроз, необхідністю значних інвестицій та ризиком скорочення робочих місць через автоматизацію процесів. Організації повинні враховувати ризики кібербезпеки та необхідність розвитку компетенцій співробітників у сфері цифрової грамотності.

Загалом, концепція цифрової трансформації охоплює широкий спектр змін, що включають технологічні, організаційні та культурні аспекти. Ці зміни спрямовані на створення умов для гнучкої та інноваційної діяльності підприємств, здатних адаптуватися до нових викликів цифрової епохи. Основна мета цифрової трансформації полягає у створенні цінності для споживачів, підвищенні конкурентоспроможності підприємств та забезпеченні сталого розвитку економіки в умовах глобальних технологічних змін.

Основними ознаками цифрової трансформації є:

- технологічне оновлення — застосування новітніх технологій (Big Data, AI, IoT, Blockchain, Cloud Computing тощо);
- зміна бізнес-моделі — впровадження інноваційних підходів до створення продуктів та послуг;
- організаційні зміни — реорганізація управлінських та операційних процесів;
- цифрова культура — формування нових компетентностей та навичок у персоналу для роботи з цифровими технологіями.

Таким чином, можна зробити перший проміжний висновок, що цифрова трансформація охоплює не лише технічний, але й організаційний та культурний виміри змін.

В той же час, цифрова трансформація – це комплексний процес глибинних змін у діяльності організацій, зумовлений інтеграцією цифрових технологій у всі аспекти їх роботи. Вона охоплює не лише технологічну модернізацію, а й зміну бізнес-моделей, організаційних структур та корпоративної культури. Як зазначають Гонг і Ріб'єр, цифрова трансформація – це «стратегічне переосмислення процесів, ресурсів та можливостей організації з метою ефективного використання цифрових можливостей в умовах складного технологічного середовища» [53].

Ключові елементи цифрової трансформації включають кілька основних вимірів: технологічний, організаційний та культурний. З технологічної точки зору, цифрова трансформація передбачає впровадження передових технологій, таких як хмарні обчислення, аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Ці інструменти дозволяють автоматизувати процеси, покращити прийняття рішень на основі даних та забезпечити більш гнучку реакцію на зміни ринкових умов. Інтеграція цифрових технологій часто потребує модернізації IT-інфраструктури, що вимагає інвестицій у нове обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу.

З точки зору організаційних змін, цифрова трансформація передбачає адаптацію організаційної структури та управлінських процесів для забезпечення гнучкості та швидкості прийняття рішень. Це вимагає переходу до гнучких методів управління, таких як Agile та Lean, що дозволяє швидше реагувати на зміну ринкових умов. Впровадження цифрових інструментів стимулює організації до змін у підходах до управління проєктами, стратегічного планування та процесів внутрішньої комунікації. Як зазначають у своїй роботі Ханельт та його колеги: «організаційні зміни є критично важливими для успішного впровадження цифрових технологій, адже технологічна модернізація без організаційних змін зазвичай не дає бажаних результатів» [56].

Культурний аспект цифрової трансформації є не менш важливим. Зміна корпоративної культури спрямована на формування у працівників цифрової грамотності, відкритості до інновацій та готовності до постійного навчання. Успіх цифрової трансформації залежить від здатності організації створити культуру експериментування та толерантності до помилок. Той же Ханельт зазначає, що організації, які заохочують інноваційне мислення та взаємодію між командами, досягають більшого успіху в цифровій трансформації [56]. Для цього підприємства часто впроваджують спеціальні програми підвищення кваліфікації, створюють навчальні платформи та мотиваційні програми для працівників.

Цифрова трансформація змінює взаємодію між компаніями та їх клієнтами. Використовуючи цифрові інструменти, такі як CRM-системи, платформи для обробки даних та штучний інтелект, організації можуть створювати персоналізовані клієнтські досвіди. Усе частіше компанії застосовують підхід омніканальності, який передбачає можливість для клієнта взаємодіяти з компанією через різні канали – телефон, вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі – зі збереженням єдиної історії взаємодій. Це значно підвищує рівень клієнтської лояльності та сприяє зростанню прибутковості бізнесу.

Цифрова трансформація також впливає на поведінку споживачів. Сучасні клієнти очікують швидких та персоналізованих послуг. Завдяки аналітиці великих даних та інструментам штучного інтелекту компанії можуть прогнозувати потреби клієнтів, пропонувати індивідуалізовані рекомендації та швидко реагувати на запити споживачів.

Споживачі все частіше обирають компанії, які забезпечують безшовну омніканальну взаємодію та пропонують можливість самостійного налаштування послуг.

З огляду на вплив цифрової трансформації на бізнес-моделі, організації змушені переглядати підходи до створення та доставки цінності для клієнтів. Відзначається перехід від традиційних лінійних моделей створення цінності до

платформних бізнес-моделей, що базуються на взаємодії користувачів, партнерів та постачальників через цифрові платформи.

Прикладом є перехід компанії Netflix від моделі прокату DVD до моделі потокового відеостримінгу, де основою є аналітика даних споживачів та індивідуальні рекомендації контенту. Цей підхід дозволив Netflix стати одним із світових лідерів у сфері цифрових медіа. Подібно до цього, Amazon використовує автоматизацію складів, алгоритми машинного навчання та інтегровану логістичну мережу для забезпечення швидкої доставки та персоналізованих рекомендацій, що підвищує лояльність клієнтів та ефективність роботи компанії.

Сьогодні наслідки цифрової трансформації простягаються далеко за межі окремих організацій. Цифровізація змінює соціальні взаємодії, змушуючи суспільство адаптуватися до нових умов праці, навчання та обслуговування. Зокрема, з'являються нові професії, пов'язані з аналізом даних, кібербезпекою, цифровим маркетингом тощо. Водночас автоматизація процесів та використання роботів призводять до скорочення кількості робочих місць у деяких традиційних галузях. З іншого боку, цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку дистанційної роботи та фрилансу, що дозволяє людям працювати з будь-якої точки світу. Цифрова трансформація є комплексним процесом, що охоплює зміну бізнес-моделей, оновлення інфраструктури та впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та блокчейн. Успішна цифровізація підприємницької діяльності вимагає не лише технічної модернізації, але й підвищення цифрової грамотності працівників та адаптації організаційної культури до нових умов ринку.

Цифрова трансформація впливає на всі сфери життя, змінюючи підходи до організації праці, споживчої поведінки та функціонування підприємств. Вона вимагає від компаній комплексного підходу до змін, що включає не лише технологічну модернізацію, а й адаптацію організаційної структури, методів управління та корпоративної культури. Як стверджує Байєр: «цифрова трансформація – це не просто впровадження технологій, а зміна способу

мислення організації» [45]. Узагальнення найбільш поширених інструментів цифрової трансформації наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність, підходи та інструменти цифрової трансформації

Розділ	Зміст
Сутність цифрової трансформації	Цифрова трансформація – це комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, організації чи суспільства для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. Цей процес передбачає зміну бізнес-моделей, управлінських підходів та організаційної культури. Основними ознаками цифрової трансформації є технологічне оновлення, зміна бізнес-моделі, організаційні зміни та цифрова культура.
Основні підходи до цифрової трансформації	Технологічний підхід – акцент на впровадженні новітніх технологій (Big Data, AI, IoT тощо) для підвищення продуктивності та зменшення витрат.
	Процесний підхід – реорганізація бізнес-процесів для підвищення гнучкості та адаптивності.
	Організаційний підхід – зміна організаційної культури та розвиток цифрових компетентностей персоналу для ефективної взаємодії з новими технологіями.
Основні інструменти цифрової трансформації	Big Data (Великі дані) – збирання та обробка великих обсягів даних для прийняття управлінських рішень, що зазвичай використовується при аналізі споживчих уподобань, прогнозування попиту, управління запасами. Персоналізація маркетингових кампаній на основі аналізу клієнтських уподобань.
	2. Artificial Intelligence (AI, Штучний інтелект) – використання алгоритмів для автоматизації прийняття рішень та аналітики як приклад: чат-боти для обслуговування клієнтів, автоматизація управління запасами, використання чат-ботів для відповідей на запити клієнтів 24/7.

	3. Internet of Things (IoT, Інтернет речей) – мережа взаємопов’язаних пристроїв, що обмінюються даними у реальному часі, що може бути корисним у виробничих процесах, логістиці, управлінні енергоспоживанням; використання IoT для моніторингу стану обладнання у режимі реального часу.
	4. Blockchain (Блокчейн) – розподілена база даних для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій, для таких сфер, як: фінансові операції, ланцюги постачання, захист авторських прав, використання блокчейну для відстеження походження товарів у ланцюгу постачання.
	5. Cloud Computing (Хмарні обчислення) – використання хмарних серверів для зберігання та обробки даних, в рамках віддалена робота, хмарні сховища для обробки та обміну даними. Зберігання корпоративних даних у хмарних сховищах для забезпечення доступу з будь-якої точки світу.

Джерело: розроблено автором за даними [35; 37; 45; 54; 56]

Отже, станом на сьогодні, цифрова трансформація – це багатогранний процес, що вимагає змін у технологічній, організаційній та культурній сферах. Успішна цифрова трансформація не обмежується впровадженням нових технологій, а передбачає комплексний підхід, що поєднує зміни у внутрішніх процесах, стратегіях і культурі організації. Успішна цифрова трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та здатності компаній адаптуватися до змін у динамічному середовищі.

1.2 Особливості цифрової трансформації у сфері підприємництва

Після розгляду загальних теоретичних аспектів цифрової трансформації, перейдемо до більш конкретного питання – особливості цифрової трансформації саме у сфері підприємництва.

Цифрова трансформація у сфері підприємництва є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та інноваційного розвитку підприємств. У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу впровадження цифрових технологій стає не просто вибором, а необхідністю для виживання бізнесу на ринку. Змінюються як внутрішні процеси підприємств, так і взаємодія із клієнтами, партнерами та державними установами.

Особливості цифрової трансформації у сфері підприємництва можна згрупувати за кількома ключовими аспектами:

1. Зміна бізнес-моделей та організаційної структури підприємств.

Однією з найважливіших особливостей цифрової трансформації є трансформація бізнес-моделей. Традиційні лінійні моделі бізнесу поступаються місцем платформним моделям, де підприємства не лише створюють і продають товари, а й об'єднують учасників ринку на спільних цифрових платформах. Такі компанії, як Uber, Airbnb та Rozetka, є прикладами платформних бізнес-моделей, які значно підвищують ефективність роботи та розширюють можливості залучення клієнтів.

Впровадження цифрових технологій також змінює організаційну структуру підприємств. Бізнеси переходять до більш гнучких та горизонтальних структур, де зменшується кількість ієрархічних рівнів управління. Це дозволяє швидше приймати управлінські рішення та підвищувати адаптивність компанії до змін ринкового середовища. Зокрема, все більш популярними стають методи гнучкого управління (Agile, Scrum), що дозволяють ефективно керувати проектами та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2. Автоматизація бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності.

Цифрова трансформація дозволяє автоматизувати багато процесів, що раніше потребували людської участі. Використання технологій штучного інтелекту (AI), автоматизації процесів за допомогою роботів (RPA) та аналітики великих даних (Big Data) дає змогу підприємствам знижувати операційні витрати, уникати помилок і підвищувати продуктивність. Зокрема, автоматизовані системи управління ресурсами (ERP-системи) дозволяють

підприємствам контролювати запаси, планувати виробництво, координувати логістику та здійснювати фінансовий облік у режимі реального часу. Впровадження чат-ботів та автоматизованих кол-центрів у сфері обслуговування клієнтів також є прикладом використання технологій автоматизації у підприємницькій діяльності.

3. Зміна підходів до взаємодії з клієнтами (Customer Experience, CX). Одним із ключових векторів цифрової трансформації є створення унікального та індивідуалізованого клієнтського досвіду (Customer Experience, CX). Завдяки впровадженню CRM-систем, штучного інтелекту та аналізу великих даних підприємства можуть краще розуміти потреби клієнтів та адаптувати свої продукти та послуги до індивідуальних запитів кожного клієнта. Персоналізовані рекламні кампанії, використання чат-ботів для автоматизованих консультацій клієнтів, мобільні додатки з особистими кабінетами користувачів – усе це є прикладами підвищення рівня клієнтського досвіду. У сучасному середовищі підприємства змагаються не лише за якість товарів і послуг, а й за унікальність клієнтського досвіду, що створюється шляхом цифрової трансформації.

4. Використання цифрових платформ та інноваційних інструментів. Цифрові платформи стали основою розвитку сучасного підприємництва. Вони надають підприємцям доступ до інструментів електронної комерції (e-commerce), цифрових маркетплейсів, логістичних платформ та платіжних систем. Зокрема, платформи Prom.ua, Rozetka та OLX дозволяють малим підприємствам продавати свою продукцію онлайн без необхідності створення власних вебсайтів чи фізичних торгових точок.

Крім того, цифрові фінансові платформи (FinTech) значно спрощують доступ до фінансування для підприємств. Краудфандингові платформи, сервіси для онлайн-кредитування та платіжні сервіси (наприклад, PayPal, WayForPay) відкривають нові можливості для отримання фінансових ресурсів та розширення ринків збуту.

5. Зміна підходів до управління людським капіталом (HRTech), що завдяки цифровим інструментам для управління персоналом вже активно використовуються у сфері підприємництва. Впровадження систем для підбору персоналу (наприклад, Work.ua, Rabota.ua) дозволяє автоматизувати процеси пошуку та відбору кандидатів. Водночас цифрові платформи для навчання персоналу (наприклад, Coursera, Prometheus) сприяють підвищенню кваліфікації працівників без необхідності організації тривалих офлайн-тренінгів.

Цифрові інструменти HRTech також дозволяють підприємствам запроваджувати системи моніторингу продуктивності праці, відстежувати робочий час та оцінювати ефективність працівників у режимі реального часу.

6. Вплив цифрової трансформації на екосистему підприємництва. Цифрова трансформація створює нові можливості для розвитку підприємницької екосистеми. У сучасних умовах підприємства не працюють ізольовано, а взаємодіють у рамках цифрових екосистем, де партнери, постачальники, замовники та державні органи інтегровані у спільний цифровий простір.

Значний внесок у формування такої екосистеми здійснюють стартапи та інноваційні компанії, що створюють нові рішення для автоматизації бізнес-процесів. Важливу роль відіграють інкубатори та акселератори, які сприяють розвитку підприємницьких ініціатив, зокрема в галузі ІТ та цифрових технологій. В Україні прикладом таких екосистем є платформи «Дія.Бізнес» та «Дія.Цифрова освіта» [8;9], що забезпечують підприємцям доступ до навчальних матеріалів, консультацій та цифрових інструментів для ведення бізнесу.

Для забезпечення всебічного розуміння процесу цифрової трансформації у сфері підприємництва важливо не лише визначити її основні аспекти, але й окреслити ключові напрями впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси. Як свідчать результати багатьох досліджень, цифрова трансформація є багатогранним явищем, яке охоплює різноманітні сфери діяльності підприємств: від автоматизації виробничих процесів до вдосконалення відносин із клієнтами та забезпечення інформаційної безпеки.

Сучасні підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до нових цифрових реалій, оскільки традиційні бізнес-моделі вже не можуть забезпечити належний рівень конкурентоспроможності. Зростання попиту на інноваційні рішення змушує компанії впроваджувати технології штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT) та блокчейну для підвищення ефективності управлінських та виробничих процесів. Ці інструменти не лише оптимізують операційну діяльність, але й сприяють формуванню нових підходів до взаємодії з клієнтами та побудови бізнес-моделей.

Зважаючи на актуальність та значний вплив цифрової трансформації на підприємницьке середовище, доцільно проаналізувати основні напрями її впровадження. Зокрема, такі напрями, як автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, кібербезпека та застосування технологій штучного інтелекту, стали ключовими рушіями змін у підприємницькій діяльності. Кожен із цих напрямів впливає на внутрішню організацію роботи підприємства, взаємодію з клієнтами та партнерськими організаціями, а також підвищує здатність підприємств швидше реагувати на зміни в умовах ринку.

Для забезпечення наочності та структурованого уявлення про основні напрями цифрової трансформації підприємницької діяльності, далі представлено відповідну табл. 1.2, в якій відображено ключові інструменти та технології, що використовуються у кожному з напрямів, зміни, яких зазнають бізнес-процеси підприємств, а також очікуваний позитивний ефект від впровадження цих інновацій.

Таблиця 1.2 – Основні напрями цифрової трансформації підприємництва та їх вплив на бізнес-процеси

Напрямок цифрової трансформації	Основні інструменти та технології	Зміни у бізнес-процесах	Очікуваний ефект для підприємства
Автоматизація бізнес-процесів	ERP-системи (SAP, 1C), CRM-системи (Bitrix24,	Автоматизація обліку, управління ланцюгами	Зниження операційних витрат, мінімізація людських помилок,

	Salesforce), RPA (роботизована автоматизація процесів)	постачання, управління запасами, планування ресурсів	підвищення швидкості обробки замовлень
Цифровий маркетинг та робота з клієнтами	Системи CRM (Zoho CRM, HubSpot), платформи аналітики (Google Analytics), таргетингова реклама (Facebook Ads, Google Ads)	Персоналізовані рекламні кампанії, управління відносинами з клієнтами, автоматизація маркетингових процесів	Збільшення конверсії продажів, підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів та розширення клієнтської бази
Розвиток електронної комерції (e-commerce)	Платформи для онлайн-торгівлі (Prom.ua, Rozetka, Shopify, WooCommerce), платіжні сервіси (LiqPay, WayForPay)	Перехід від традиційних торгових точок до онлайн-торгівлі, створення інтернет-магазинів, забезпечення оплати онлайн	Збільшення обсягів продажів, вихід на міжнародні ринки, зменшення витрат на утримання фізичних магазинів
Інтернет речей (IoT) та розумне виробництво	Датчики IoT, системи моніторингу виробництва, інтелектуальні виробничі платформи (Siemens MindSphere)	Відстеження стану обладнання, дистанційний моніторинг виробничих процесів, управління виробництвом у реальному часі	Підвищення ефективності виробництва, зниження простоїв обладнання, оптимізація витрат на обслуговування
Застосування штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML)	AI-алгоритми, системи для обробки великих даних (Big Data), рекомендаційні системи (Amazon, Netflix)	Обробка великих обсягів даних для прийняття управлінських рішень, персоналізовані рекомендації клієнтам	Прогнозування попиту, персоналізація продуктів і послуг, підвищення ефективності продажів та маркетингових кампаній
Кібербезпека та захист даних	Антивірусне ПЗ (ESET), системи кібербезпеки (Firewalls, VPN, DLP-системи)	Захист персональних даних клієнтів, захист фінансових операцій та конфіденційної інформації	Зниження ризиків кібератак та втрати даних, забезпечення відповідності стандартам GDPR, підвищення довіри клієнтів
Фінансові інновації та FinTech-рішення	Платіжні системи (PayPal, LiqPay, Stripe), системи онлайн-кредитування та краудфандингові платформи (Kickstarter)	Доступ до швидкого фінансування, інтеграція електронних платіжних систем	Підвищення фінансової доступності для МСП, спрощення процесу отримання кредитів, залучення додаткових інвестицій
Розвиток віддаленої роботи та	Інструменти для відеоконференцій (Zoom, Microsoft	Організація дистанційної роботи, створення хмарних	Зменшення витрат на оренду офісів, підвищення гнучкості у

цифрових офісів	Teams), хмарні платформи (Google Workspace, Microsoft 365)	офісів, забезпечення віддаленого доступу до корпоративних ресурсів	роботі працівників, залучення працівників із різних регіонів
Застосування блокчейн-технологій	Платформи блокчейну (Ethereum, Hyperledger), смарт-контракти, токенизація активів	Автоматизація контрактів, прозорість транзакцій, контроль ланцюгів постачання	Підвищення довіри до транзакцій, захист від шахрайства, зменшення транзакційних витрат та часу на їх обробку
Управління людськими ресурсами (HRTech)	Платформи для автоматизації HR-процесів (Work.ua, Rabota.ua, BambooHR), онлайн-сервіси навчання (Coursera, Prometheus)	Автоматизація процесу найму, відстеження продуктивності працівників, дистанційне навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності працівників, забезпечення ефективного навчання та адаптації персоналу до змін
Аналітика великих даних (Big Data) та прогнозування	Інструменти для аналізу даних (Tableau, Power BI), платформи для обробки Big Data (Apache Hadoop, Google BigQuery)	Аналіз поведінки клієнтів, виявлення трендів ринку, підтримка управлінських рішень	Підвищення точності прийняття рішень, прогнозування попиту та управління ризиками, підвищення ефективності маркетингових кампаній

Джерело: розроблено автором за даними [35; 37; 45; 54; 56]

Ця таблиця може допомогти для аналізу основних змін у підприємстві в умовах цифрової трансформації, а також для ілюстрації того, як різні технології впливають на бізнес-процеси підприємств.

Таким чином, особливості цифрової трансформації у сфері підприємництва полягають у зміні бізнес-моделей, автоматизації бізнес-процесів, адаптації до нових підходів у взаємодії з клієнтами та впровадженні цифрових інструментів для управління людським капіталом. Ці зміни сприяють підвищенню гнучкості підприємств, зниженню операційних витрат та забезпечують їхню здатність конкурувати на сучасних ринках. Водночас цифрова трансформація підприємницької діяльності відкриває нові можливості для зростання та інноваційного розвитку. Для України цей процес має особливе значення, оскільки дозволяє малим та середнім підприємствам виходити на міжнародні ринки та залучати інвестиції.

1.3 Механізми та інструменти держави щодо цифрової трансформації бізнесу

Цифрова трансформація бізнесу в Україні є стратегічним напрямом державної політики, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємств, сприяння інноваціям та забезпечення сталого економічного розвитку. Держава відіграє ключову роль у цьому процесі, створюючи відповідні правові, організаційні та фінансові умови для підтримки підприємств у їхньому прагненні до цифрових змін. Невипадково, що деякі науковці наголошують на тому, що цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні є дійсно над важливим науково-практичним завданням [3].

Зважаючи на досвід країн ЄС, США та інших інноваційно активних держав, уряди дедалі частіше розробляють та впроваджують комплексні механізми, які забезпечують підприємствам доступ до цифрових технологій, освітніх ресурсів та фінансової підтримки.

Державні механізми цифрової трансформації бізнесу можна умовно поділити на кілька ключових груп: нормативно-правові, фінансово-стимулюючі, освітньо-консультативні, інфраструктурні та організаційно-координаційні. Кожна з цих груп має свою специфіку, проте їхня спільна мета полягає у створенні сприятливого середовища для цифровізації підприємств. В той же час, як зазначили в своє дослідженні Г. М. Дергачова та Я. О. Колешня: «Цифрова трансформація не обмежується впровадженням цифрових технологій, а базується на них» [5].

Нижче детально розглянемо основні механізми та інструменти, які застосовуються в Україні та світі для сприяння цифровій трансформації бізнесу.

1. Нормативно-правові механізми.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментальною передумовою цифрової трансформації бізнесу. Держава створює відповідні правові акти, які регулюють використання цифрових інструментів у підприємницькій діяльності, визначають стандарти захисту даних та кібербезпеки, встановлюють вимоги до

електронного документообігу тощо. Наявність чітких правових норм дозволяє підприємствам більш впевнено використовувати цифрові інструменти у своїй діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості бізнес-процесів.

2. Фінансово-стимулюючі механізми.

Фінансова підтримка є важливим інструментом цифрової трансформації бізнесу, особливо для малих та середніх підприємств (МСП), які часто не мають достатніх фінансових ресурсів для інвестування у цифрові технології. Держава може надавати фінансову підтримку у кількох формах:

- гранти та дотації, адже державні програми підтримки МСП передбачають надання грантів на цифровізацію бізнесу. Наприклад, Європейський Союз реалізує програму Horizon Europe, яка пропонує фінансування для проектів цифрової трансформації, а в Україні діють програми підтримки підприємців через Фонд розвитку інновацій (Ukrainian Startup Fund) [31];

- податкові пільги та інвестиційні стимули, зокрема, зменшення податкового навантаження для підприємств, які інвестують у цифрові інструменти та інноваційні технології, стимулює підприємства впроваджувати новітні рішення;

- пільгове кредитування, через державні програми надання пільгових кредитів для підприємств, які впроваджують цифрові інструменти, дозволяють знизити вартість кредитних ресурсів для підприємців.

Отже, завдяки фінансовій підтримці підприємства можуть швидше адаптувати свої бізнес-моделі до цифрових реалій та ефективніше конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3. Освітньо-консультативні механізми.

Один із ключових бар'єрів для цифрової трансформації підприємств – це брак цифрових навичок у підприємців та працівників. Освітньо-консультативні механізми відіграють ключову роль у підтримці цифрової трансформації підприємств. Ці механізми спрямовані на підвищення рівня обізнаності, компетентностей та практичних навичок підприємців, менеджерів і працівників

у сфері цифрових технологій. Вони також включають консультативну допомогу, яка дозволяє бізнесу ефективно інтегрувати цифрові інструменти у свої операційні процеси. У контексті України ці механізми є особливо актуальними з огляду на необхідність адаптації національного бізнесу до світових цифрових тенденцій та умов євроінтеграції. Для вирішення цієї проблеми держава створює навчальні програми, курси підвищення кваліфікації та консультаційні сервіси для підприємців.

- платформа Дія.Бізнес – консультаційна онлайн-платформа для підприємців, де можна отримати поради щодо цифровізації бізнесу та навчитися працювати з сучасними інструментами автоматизації (рис. 1.1) [8];

- програми навчання цифровим навичкам, де організовуються курси для підприємців та працівників з опанування сучасних цифрових інструментів (CRM-систем, програм для управління проектами, Big Data-аналітики тощо);

- інформаційні кампанії, адже держава сприяє поширенню інформації про користь цифрових технологій для бізнесу, щоб підвищити рівень цифрової грамотності підприємців.



Рисунок 1.1 – Скриншот стартової сторінки інтернет-порталу
«Дія.Бізнес»

Ці механізми дозволяють малим та середнім підприємствам ефективніше адаптуватися до цифрових реалій та забезпечувати підвищення кваліфікації своїх співробітників. Загалом їх можна класифікувати за такими признаками:

1. Освітні програми та навчальні курси, де підприємці, менеджери та працівники мають можливість підвищувати свою цифрову грамотність через різноманітні навчальні програми та курси, які пропонуються державними установами, громадськими організаціями та приватними освітніми компаніями. Ці програми охоплюють навчання із:

- основ цифрової грамотності (робота з базовими цифровими інструментами та програмним забезпеченням);
- використання спеціалізованих технологій (Big Data, хмарні технології, аналітика даних, штучний інтелект);
- управління проєктами (методології Agile, Scrum тощо);
- кібербезпека та захист персональних даних (що є критично важливим для малого та середнього бізнесу).

Як приклад, вже згадана раніше державна ініціатива «Дія.Цифрова освіта» надає безкоштовні освітні серіали для підприємців та громадян, які хочуть підвищити рівень цифрових навичок (рис.1.2) [9].

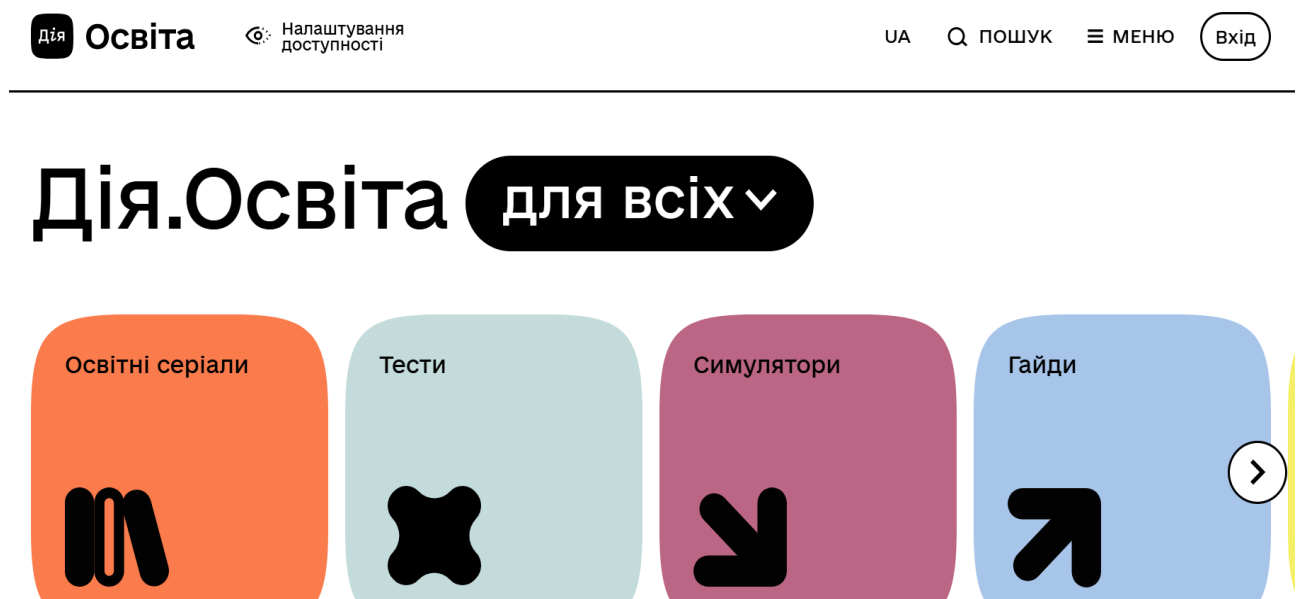


Рисунок 1.2 – Скриншот стартової сторінки інтернет-порталу
«Дія.Цифрова освіта»

2. Консультаційні послуги, коли консультації надаються як державними структурами (наприклад, центрами підтримки підприємництва), так і приватними консалтинговими компаніями. Основними напрямками консультування є:

- оцінка рівня цифрової готовності підприємства – визначення, наскільки підприємство готове до цифрової трансформації, які інструменти та ресурси необхідні;
- розробка дорожньої карти цифрової трансформації – створення чіткої стратегії цифрової трансформації підприємства з урахуванням його галузевих особливостей;
- вибір технологічних рішень – допомога у виборі відповідних цифрових інструментів та програмного забезпечення (ERP-системи, CRM, системи аналітики тощо);
- юридичні консультації з питань цифровізації – надання правової допомоги у питаннях захисту даних, дотримання стандартів кібербезпеки та забезпечення відповідності законодавству.

Зокрема, консультаційні послуги часто надаються в рамках державних програм підтримки малого та середнього бізнесу, таких як «Офіс розвитку малого та середнього підприємництва», який пропонує безкоштовну консультативну підтримку з питань цифровізації.

3. Платформи для самоосвіти та інструменти для самостійного навчання, адже інколи підприємці та працівники самостійно опановують цифрові технології, використовуючи онлайн-платформи самоосвіти. Серед популярних інструментів виділяють:

- онлайн-платформи для самоосвіти (Coursera, Udemy, Prometheus, EdX, «Дія.Цифрова освіта»);
- інтерактивні тренажери та симулятори для навчання роботі з певними цифровими інструментами (наприклад, CRM-системами або програмами для аналізу даних);

– цифрові довідники та посібники з цифрової трансформації, які дозволяють підприємцям краще зрозуміти суть процесу та інструменти цифровізації.

4. Тренінги, вебінари та семінари, які дозволяють підприємцям отримати необхідні знання у зручному форматі. Зазвичай, такі заходи проводяться у форматі «живого спілкування», що дозволяє ставити питання та отримувати миттєвий зворотний зв'язок. Державні установи та міжнародні організації, такі як GIZ або USAID, часто організовують подібні заходи. Таж сама програма EU4Business організовує тренінги для українських підприємців, що включають й розділи про цифровізацію бізнесу.

5. Інформаційна підтримка та поширення кращих практик

Поширення кращих практик цифрової трансформації дозволяє підприємствам скористатися досвідом лідерів ринку. Це відбувається через:

- публікації аналітичних звітів та кейсів (дослідження прикладів успішної цифрової трансформації);
- обмін досвідом через форуми та конференції (наприклад, Digital Transformation Forum або IT Business Conference);
- інформаційні бюлетені та новини від державних структур та галузевих асоціацій.

Серед очікуваних результатів використання освітньо-консультативних механізмів слід виокремити такі:

1. Збільшення цифрової грамотності підприємців та працівників – зростання рівня обізнаності щодо можливостей цифровізації бізнесу.
2. Оптимізація бізнес-процесів – підприємства отримують доступ до сучасних інструментів для автоматизації процесів та оптимізації операцій.
3. Зниження бар'єрів для цифрової трансформації – завдяки доступу до консультацій та тренінгів підприємства легше проходять процес цифровізації.
4. Зростання конкурентоспроможності бізнесу – підприємства, які ефективно використовують цифрові інструменти, швидше адаптуються до змін на ринку та краще реагують на виклики.

Отже, освітньо-консультативні механізми є невід'ємною частиною цифрової трансформації бізнесу. Вони сприяють підвищенню цифрової грамотності підприємців, забезпечують доступ до консультаційних послуг та допомагають формувати інноваційні підходи до управління бізнесом. В Україні, з огляду на євроінтеграційні процеси та сучасні виклики цифровізації, ці механізми набувають особливого значення. Їх розвиток має стати пріоритетом як для держави, так і для приватних компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними у сучасній цифровій економіці.

4. Інфраструктурні механізми.

Для цифрової трансформації бізнесу важливим є створення сучасної цифрової інфраструктури, яка включає доступ до швидкісного інтернету, створення дата-центрів та платформ для електронних послуг.

- розвиток мережі Інтернет, зокрема, впровадження 4G та 5G-зв'язку забезпечує підприємствам доступ до високошвидкісного інтернету, що необхідно для роботи з хмарними сервісами та інструментами віддаленої роботи;
- центри обробки даних для зберігання та обробки даних спрощує доступ підприємств до обчислювальних потужностей та сприяє захисту інформації;
- електронні платформи для бізнесу наприклад джава створює спеціалізовані цифрові платформи для підприємців (наприклад, система «Prozorro» для електронних закупівель), що дозволяє підвищити прозорість та ефективність взаємодії бізнесу з державними органами [57].

5. Організаційно-координаційні механізми.

Для забезпечення узгодженості дій держави та бізнесу щодо цифрової трансформації необхідна ефективна координація між усіма зацікавленими сторонами. Як зазначили Трофименко О., Бояринова К. та Мельничук В.: «Цифрова трансформація підприємств в Україні потребує стратегічного підходу та адаптації до сучасних технологічних тенденцій» [39]. Отже, основні організаційні механізми включають:

- створення координаційних центрів та рад, зокрема, в Україні створено Міністерство цифрової трансформації, яке координує політику у сфері цифровізації бізнесу та здійснює моніторинг впровадження цифрових рішень;

- міжнародна співпраця, адже держава активно співпрацює з ЄС, МВФ та Світовим банком для отримання фінансової та технічної підтримки.

Таким чином, механізми та інструменти держави щодо цифрової трансформації бізнесу є багатовекторними та включають фінансові, нормативні, освітні та інфраструктурні інструменти. Їхнє ефективне застосування дозволяє підвищити конкурентоспроможність бізнесу та забезпечити його стійкість до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз чинного законодавства України, що стосується цифровізації підприємництва

Цифрова трансформація підприємництва є одним із ключових напрямів розвитку економіки України, що визначено у стратегічних державних документах та законодавчих актах. Нормативно-правова база у цій сфері охоплює законодавчі та підзаконні акти, які регулюють питання цифровізації підприємств, електронного документообігу, захисту даних, кібербезпеки та функціонування цифрових платформ.

Законодавче регулювання цифрової трансформації підприємництва в Україні має на меті створення сприятливих умов для запровадження цифрових інновацій, спрощення процедур ведення бізнесу та стимулювання підприємств до активної цифровізації. Основна увага приділяється спрощенню адміністративних процедур, інтеграції сучасних цифрових інструментів у підприємницьку діяльність та підвищенню рівня цифрової грамотності підприємців.

Ключовими нормативно-правовими актами у сфері цифровізації підприємництва є:

1. Конституція України, яка є основоположним документом, який визначає основи підприємницької діяльності та захист прав громадян. Зокрема, стаття 42 Конституції «гарантує кожному право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом». У контексті цифровізації це означає, що цифрові інструменти можуть використовуватися для ведення бізнесу, укладання угод та захисту прав підприємців [19].

2. Закон України від 5 жовтня 2017 року №2155-VIII «Про електронні довірчі послуги», який визначає правові основи використання електронних

підписів та печаток, електронної ідентифікації та інших довірчих послуг, які необхідні для функціонування цифрових платформ та електронного документообігу [27]. Введення свого часу цього закону дозволило підприємцям підписувати договори та інші юридичні документи онлайн, що значно спрощує бізнес-процеси та зменшує паперовий документообіг.

3. Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI «Про захист персональних даних». Даний закон визначає правові засади захисту персональних даних, які підприємства обробляють у процесі своєї діяльності [29]. У контексті цифрової трансформації цей закон відіграє ключову роль, оскільки підприємства, які використовують CRM-системи, платформи електронної комерції або інші онлайн-інструменти, зобов'язані дотримуватися норм захисту персональних даних клієнтів і співробітників.

4. Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII «Про електронну комерцію». Цей закон закріплює правові засади електронної комерції в Україні та регулює діяльність інтернет-магазинів, онлайн-платформ та цифрових майданчиків для продажу товарів і послуг. Він визначає порядок укладання електронних угод, вимоги до учасників електронної комерції та правила обробки даних у таких системах. Закон значно спростив роботу підприємців у сфері електронної комерції та сприяв розвитку цього сегменту.

5. Закон України від 15 липня 2021 року № 1667-IX «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який визначає основи функціонування правового режиму «Дія City» платформи для розвитку ІТ-бізнесу та технологічних стартапів. Він створює сприятливі податкові умови для учасників цифрової економіки та передбачає підтримку компаній, які впроваджують інноваційні цифрові рішення у свої бізнес-процеси. Підприємці можуть отримувати пільгове оподаткування, скорочувати витрати на адміністрування та залучати інвестиції для цифрових стартапів.

6. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який регулює питання кіберзахисту

підприємств та організацій [30]. З огляду на цифрову трансформацію, захист цифрових систем, баз даних та мережевої інфраструктури є критично важливим. Закон зобов'язує підприємства забезпечувати кібербезпеку своїх інформаційних систем, особливо якщо вони мають справу з обробкою конфіденційних даних.

7. Національна економічна стратегія на період до 2030 року, що визначає цифровізацію підприємництва як одну з основних цілей економічного розвитку України. Стратегія передбачає розробку та впровадження державних програм підтримки цифровізації бізнесу, сприяння розвитку цифрової інфраструктури та розширення доступу підприємств до інноваційних технологій [28].

В той же час, попри широке законодавче поле у цій сфері, під час аналізу змісту цих законів, можна визначити такі основні прогалини та виклики. Так, незважаючи на наявність широкої законодавчої бази, існують певні прогалини та виклики, що заважають ефективній цифровій трансформації підприємництва в Україні:

1. Відсутність чітких стандартів для цифрових платформ. У законодавстві відсутні конкретні стандарти та технічні вимоги до створення та функціонування цифрових платформ для підприємств. Це ускладнює інтеграцію нових цифрових інструментів та платформ для бізнесу.

2. Недосконалість у регулюванні захисту персональних даних. Закон «Про захист персональних даних» часто критикують за невідповідність сучасним європейським стандартам (GDPR). Українські підприємства, які ведуть діяльність за кордоном або працюють з іноземними партнерами, змушені враховувати вимоги GDPR, що вимагає значних ресурсів на приведення внутрішніх процедур у відповідність до міжнародних стандартів.

3. Проблеми із правовим регулюванням роботи цифрових платформ для фрілансерів та аутсорсингових компаній. Законодавство не повністю регулює діяльність цифрових платформ, які об'єднують фрілансерів та замовників (наприклад, Upwork або Freelance.ua). Це створює правову невизначеність щодо податкового статусу таких платформ та їхніх користувачів.

4. Недостатній рівень підтримки малих та середніх підприємств, які часто не мають достатніх ресурсів для впровадження цифрових інструментів. Попри існування програми «Дія City», ця ініціатива здебільшого орієнтована на ІТ-компанії, а не на підприємства інших галузей економіки.

В цьому аспекті слід зазначити, що окрім нормативно-правових актів загальнодержавного рівня, цифрова трансформація підприємництва регулюється ще й на регіональному рівні шляхом ухвалення відповідних програм, стратегій та нормативно-правових актів місцевими органами влади. Це забезпечує індивідуальний підхід до потреб та можливостей кожного регіону, дозволяючи враховувати місцеву специфіку та ресурси для підтримки цифровізації підприємницької діяльності.

Так, на рівні областей та громад ухвалюються обласні та місцеві програми цифрової трансформації, інвестиційні стратегії, рішення місцевих рад та розпорядження обласних та міських адміністрацій. Здебільшого ці документи мають комплексний характер і охоплюють не лише підприємницьку діяльність, але й інші аспекти цифрової трансформації – освіту, адміністративні послуги та інфраструктурні проекти.

В якості прикладі регіональних нормативно-правових актів у сфері цифровізації підприємництва можна розглянути такі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Регіональні програми та нормативно-правові акти у сфері цифровізації підприємництва в Україні

Область	Назва програми / нормативно-правового акта	Основні цілі та завдання	Ключові інструменти підтримки підприємництва	Строк дії програми
Київська область	Програма «Цифровий Київ» на 2021-2025 роки	- Цифрова трансформація міста Києва; - Автоматизація адмінпослуг для підприємців; - Розвиток електронної комерції та підтримка МСП.	- Єдиний цифровий портал для підприємців; - Доступ до електронних дозволів та реєстрацій; - Інтеграція з	2021-2025

			платформою «Дія.Бізнес».	
	Розпорядження Київської ОДА про цифрову трансформацію підприємництва (2022)	- Підтримка інноваційних стартапів; - Розвиток консультаційної підтримки для підприємців. - Створення інноваційних хабів для підприємців.	- Центри підтримки підприємництва; - Консультаційна підтримка; - Організація тренінгів для підвищення цифрової грамотності.	Постійно діючий
Дніпро-петровська область	Стратегія розвитку Дніпро-петровської області на період до 2027 року	- Підтримка інновацій та стартапів; - Сприяння експорту товарів через цифрові платформи; - Автоматизація послуг для бізнесу.	- Створення інноваційних хабів; - Навчальні програми з цифрових технологій; - Система електронних грантів для бізнесу.	До 2027 року
	Програма підтримки інноваційної діяльності та розвитку цифрових технологій (2021-2025)	- Впровадження інновацій для МСП; - Цифровізація виробничих процесів; - Створення умов для експортної діяльності через онлайн-платформи.	- Коворкінги та інкубатори для бізнесу; - Програми навчання цифровим навичкам; - Субсидії на інновації та автоматизацію бізнесу.	2021-2025
Львівська область	Цифрова стратегія Львівської області на 2023-2027 роки	- Створення онлайн-платформ для підприємців; - Інтеграція з порталом «Дія.Бізнес»; - Підтримка автоматизації бізнес-процесів для МСП.	- Онлайн-платформа для підприємців; - Інтеграція з «Дія.Бізнес»; - Автоматизація логістики та торгівлі для МСП.	2023-2027
	Рішення Львівської обласної ради про підтримку цифровізації МСП (2022)	- Надання фінансової підтримки для цифровізації бізнесу; - Відшкодування витрат на ліцензійне ПЗ.	- Компенсація вартості ПЗ для автоматизації бізнесу (CRM, ERP, бухгалтерські програми); - Онлайн-консультації для підприємців.	З 2022 року, постійно діючий
Одеська область	Програма підтримки цифрової	- Створення єдиної платформи «Цифрова Одеса»;	- Онлайн-платформа «Цифрова Одеса»;	2021-2025

	трансформації бізнесу у м. Одеса (2021-2025)	- Доступ до консультацій та адміністративних послуг для підприємців.	- Консультаційна підтримка підприємців; - Автоматизація процесу отримання дозволів.	
	Розпорядження Одеської ОДА щодо створення «Цифрового офісу підприємця» (2022)	- Створення офісу для підприємців у цифровому середовищі; - Спрощення подання документів для реєстрації бізнесу.	- Доступ до «Цифрового офісу підприємця»; - Консультації та технічна підтримка для підприємців. - Можливість онлайн-подання документів.	2022, постійно діючий
Харківська область	Програма «Цифрова Харківщина» на 2021-2025 роки	- Розвиток цифрових технологій для підприємництва; - Інтеграція підприємців у єдиний цифровий простір; - Розвиток інноваційних інкубаторів та акселераторів стартапів.	- Створення бізнес-інкубаторів та акселераторів для стартапів; - Впровадження онлайн-платформ для підтримки підприємців; - Навчання цифровим технологіям для МСП.	2021-2025
	Рішення Харківської міської ради щодо підтримки цифрових стартапів (2021)	- Створення інкубаторів для підтримки стартапів; - Забезпечення доступу до обладнання для тестування продуктів.	- Бізнес-інкубатори для стартапів; - Доступ до інноваційних лабораторій; - Фінансування та гранти на розвиток інноваційних проєктів.	З 2021 року, постійно діючий

Джерело: розроблено автором за результатами обробки офіційних інтернет-ресурсів відповідних міських рад

Аналіз цієї таблиці дає підстави для висновку, що майже в кожній області України впроваджуються власні програми та ініціативи для цифровізації підприємництва. Основна увага приділяється створенню цифрових платформ для підприємців, автоматизації адміністративних послуг, розвитку інноваційних інкубаторів та акселераторів стартапів. Особливе місце займають ініціативи, пов'язані з навчанням цифровим навичкам, а також підтримкою малих та

середніх підприємств через відшкодування вартості програмного забезпечення та впровадження цифрових інструментів для автоматизації бізнесу.

Ключовим викликом залишається забезпечення гармонізації регіональних програм із національними ініціативами, такими як «Дія.Бізнес». Спільне використання ресурсів та інтеграція регіональних платформ із національними дозволить створити єдиний цифровий простір для підтримки підприємництва.

Регіональні нормативно-правові акти у сфері цифровізації підприємництва є важливим інструментом для підтримки місцевих підприємців. Вони спрямовані на спрощення доступу підприємств до державних і місцевих цифрових інструментів, підтримку інновацій та автоматизацію бізнес-процесів. Основними напрямками таких регіональних актів є створення онлайн-платформ для підприємців, надання фінансової підтримки для цифровізації МСП, створення інноваційних хабів та розробка навчальних програм із цифрової грамотності.

Також слід зазначити, що попри позитивні зрушення, існує необхідність у гармонізації регіональних програм із національними ініціативами, такими як «Дія.Бізнес». Для досягнення цього потрібна консолідація зусиль центральної та місцевої влади. Інтеграція регіональних платформ із національними дозволить створити єдиний цифровий простір для підтримки підприємництва в Україні.

Отже, загалом, для вирішення зазначених питань, нам вбачається такі шляхи вдосконалення законодавчого регулювання.

1. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами
Україні необхідно гармонізувати своє законодавство із директивами ЄС у сфері цифрової трансформації, зокрема щодо захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної комерції.

2. Впровадження стандартів для цифрових платформ
Важливо розробити чіткі технічні стандарти та рекомендації для створення цифрових платформ для підприємців.

3. Створення стимулів для цифровізації МСП, зокрема,
слід розробити спеціальні податкові пільги та державні гранти для підтримки МСП у процесі цифрової трансформації.

Таким чином, аналіз чинної законодавчої бази України у сфері цифровізації підприємництва показав, що існуючі нормативно-правові акти закладають міцну основу для цифрової трансформації. Проте для прискорення цього процесу необхідно подолати правові прогалини, впровадити стандарти для цифрових платформ та підвищити рівень підтримки МСП у процесі цифровізації. Це дозволить створити сприятливі умови для розвитку інноваційного підприємництва в Україні та його інтеграції до глобальних цифрових ринків.

2.2 Оцінка рівня цифрової трансформації підприємництва в Україні

Цифрова трансформація підприємництва в Україні є складним і багатогранним процесом, який охоплює зміни в організаційних, управлінських та виробничих процесах за рахунок впровадження цифрових технологій. Визначення рівня цієї трансформації потребує системного підходу та використання чітких методик оцінювання. Оцінка рівня цифрової трансформації підприємництва є необхідною для аналізу ефективності впроваджених цифрових інструментів, визначення пріоритетів державної політики та виявлення бар'єрів, які заважають бізнесу рухатися в цифровому напрямку.

Основою для оцінки рівня цифрової трансформації є визначення ключових показників, які дозволяють об'єктивно оцінити ступінь цифровізації підприємств. До основних показників належать:

1. Рівень використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Цей показник оцінюється на основі того, наскільки підприємства впровадили сучасні цифрові інструменти, такі як системи управління взаємодією з клієнтами (CRM), системи управління ресурсами підприємства (ERP), платформи електронної комерції, платіжні інструменти та інші технології. Згідно з дослідженнями, проведеними на замовлення Міністерства цифрової трансформації України, близько 40% підприємств малого та середнього бізнесу (МСП) у 2023 році активно використовували CRM-системи для управління продажами та відстеження замовлень клієнтів.

2. Доступність та якість цифрових платформ і онлайн-сервісів для підприємців. Наявність інструментів для онлайн-реєстрації бізнесу, отримання дозволів, доступу до державних послуг і податкової звітності має вирішальне значення для оцінки рівня цифрової трансформації підприємництва. Згідно зі звітом Офісу розвитку підприємництва та експорту, портал «Дія.Бізнес» став одним із ключових інструментів цифрової підтримки підприємців. У 2023 році понад 70% підприємців, які реєстрували бізнес в Україні, скористалися саме цим порталом.

3. Ступінь автоматизації бізнес-процесів. Автоматизація дозволяє підприємствам зменшувати витрати часу на рутинні операції, підвищувати продуктивність праці та знижувати рівень людських помилок. Застосування хмарних сервісів, програмного забезпечення для бухгалтерського обліку та інструментів для управління виробничими процесами є важливими індикаторами цього показника. Дослідження Київської школи економіки (KSE) показало, що 55% українських МСП використовують автоматизовані бухгалтерські системи [17].

4. Рівень цифрової грамотності підприємців та працівників. Навички цифрової грамотності є критично важливими для успішного впровадження цифрових інновацій у підприємництво. Відсутність цифрових навичок може уповільнювати процес трансформації, оскільки працівники та керівники не здатні швидко адаптуватися до нових інструментів. Згідно з дослідженнями Програми розвитку ООН у 2022 році, лише 38% підприємців в Україні вважають себе «цифрово підкованими», а 62% висловили потребу у додаткових навчаннях щодо цифрових технологій та інструментів автоматизації бізнесу [59].

5. Рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру та інновації. Інвестиції у цифрову інфраструктуру є показником того, наскільки підприємства готові впроваджувати нові технології та використовувати цифрові інновації для підвищення конкурентоспроможності. Серед основних напрямків інвестування — закупівля нового програмного забезпечення, підключення до хмарних сервісів, модернізація обладнання та навчання персоналу. За даними Державної

служби статистики України, у 2022 році понад 25% підприємств середнього бізнесу витратили кошти на впровадження цифрових інновацій, що свідчить про поступове підвищення інвестиційної активності у цій сфері [7].

6. Частка доходів від цифрових каналів у загальному доході підприємства. Цей показник демонструє, наскільки підприємства спираються на електронну комерцію та інші онлайн-канали продажу. Згідно зі звітом «E-commerce 2023», понад 48% українських МСП отримують частину доходу через онлайн-торгівлю. Пандемія COVID-19 прискорила цей процес, і навіть після її завершення частка доходів від онлайн-продажів продовжує зростати.

Зокрема, результати дослідження ПРООН 2022 року [59] показали, що основними бар'єрами для цифрової трансформації є: відсутність фінансування (47% опитаних), низький рівень цифрової грамотності працівників (36%) та недостатня обізнаність підприємців щодо можливих цифрових інструментів (22%). Ці перешкоди потребують як державної підтримки, так і програм з підвищення обізнаності підприємців про можливості цифрової трансформації.

Враховуючи ці дані, важливо створити єдину методику оцінювання цифрової трансформації, яка дозволить відслідковувати прогрес у різних регіонах та галузях економіки. Методика повинна охоплювати показники цифрової інфраструктури, готовність підприємців до цифрових змін, ступінь автоматизації бізнесу та інші важливі індикатори. Крім того, важливо здійснювати регулярний моніторинг стану цифровізації підприємництва на національному та регіональному рівнях, що дозволить своєчасно коригувати державну політику та підвищувати ефективність програм підтримки підприємців.

Отже, важливим джерелом інформації для оцінки рівня цифрової трансформації підприємництва є соціологічні та аналітичні дослідження, які проводяться міжнародними організаціями, державними органами та дослідницькими інституціями. Серед найбільш значущих досліджень слід відзначити звіти Програми розвитку ООН (ПРООН), дослідження Київської школи економіки (KSE) та регулярні огляди Державної служби статистики

України [17; 59]. Вони включають аналіз рівня цифровізації підприємництва, визначають основні перешкоди та оцінюють готовність бізнесу до впровадження інновацій.

Таблиця 2.2 – Інструменти оцінки рівня цифрової трансформації підприємництва

Категорія інструментів	Інструменти оцінки	Опис та значення	Джерела та приклади застосування
Кількісні індикатори – це вимірювані показники цифрової трансформації, які дозволяють визначити прогрес підприємства у впровадженні цифрових технологій. Приклади: частка онлайн-продажів, кількість працівників із цифровими навичками тощо.	Рівень цифровізації процесів	Вимірюється частка автоматизованих бізнес-процесів у загальному обсязі діяльності підприємства. Визначає, наскільки компанія інтегрувала цифрові інструменти у виробництво, логістику, продажі тощо.	Використовується у дослідженнях ПРООН та звітах Мінцифри України.
	Рівень використання цифрових технологій (ІТ-інфраструктура)	Вимірюється за наявністю та використанням таких технологій, як CRM-системи, ERP-системи, хмарні технології тощо.	Дослідження KSE та національні звіти Державної служби статистики України.
	Рівень онлайн-продажів та доходів від електронної комерції	Визначається частка продажів через електронні канали (сайти, мобільні додатки, маркетплейси) у загальному обсязі доходів підприємства.	Аналітичні дослідження Програми USAID з цифрової економіки України.
	Індекс цифрової інтеграції підприємства	Узагальнений показник, що враховує автоматизацію процесів, використання сучасних технологій та цифрових платформ.	Використовується в міжнародних рейтингах, як-от DESI (Digital Economy and Society Index) та звітах Світового банку.

	Кількість цифрових працівників	Визначається кількість працівників, які мають навички роботи з цифровими інструментами, а також частка фахівців, що працюють віддалено.	Використовується у звітах Мінекономіки та дослідженнях PwC в Україні.
Якісні індикатори – відображають рівень цифрової культури, підготовку до змін та рівень цифрової грамотності працівників. Приклади: рівень клієнтського досвіду (CX) та готовність підприємства до змін.	Рівень цифрової культури на підприємстві	Оцінюється через рівень цифрових компетентностей працівників, наявність навчальних програм для підвищення кваліфікації та загальну готовність працівників до змін.	Дослідження Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні.
	Рівень готовності до змін (Agility readiness)	Визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у цифровому середовищі. Включає готовність персоналу, керівництва та гнучкість організаційної структури.	Використовується міжнародними консалтинговими компаніями (McKinsey, Deloitte) для оцінки цифрової зрілості компаній.
	Оцінка клієнтського досвіду (CX - Customer Experience)	Досліджується якість взаємодії споживачів із цифровими продуктами та послугами компанії. Основна увага приділяється швидкості, зручності та задоволенню клієнтів.	Використовується у звітах Net Promoter Score (NPS) та Customer Satisfaction Index (CSI).
Інструменти аналітики та досліджень – це методи збору та обробки даних для вивчення рівня цифрової трансформації. Включають індекси DESI, GCI та опитування підприємств.	Оцінка за індексами DESI та GCI	Індекси цифрової економіки (DESI) та глобальної конкурентоспроможності (GCI) відображають загальний рівень цифровізації економіки та бізнесу в країні.	Застосовується міжнародними організаціями (ЄС, Світовий банк) для моніторингу цифровізації економік.
	Соціологічні опитування	Опитування власників бізнесу та керівників	Дослідження KSE та опитування в

	серед підприємців	підприємств щодо використання цифрових технологій, їхніх потреб та бар'єрів.	межах проектів ПРООН в Україні.
	SWOT-аналіз цифрової трансформації	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства у контексті цифрової трансформації.	Використовується консалтинговими компаніями та навчальними установами в Україні.
Інструменти моніторингу та контролю – дозволяють відслідковувати ефективність цифрових проектів через ключові показники ефективності (KPI) та рівень кібербезпеки.	Моніторинг KPI цифрових проектів	Вимірюється ефективність впровадження цифрових проектів через ключові показники ефективності (KPI), такі як скорочення витрат, швидкість обробки замовлень, задоволення клієнтів.	Використовується управлінськими консультантами та внутрішніми командами цифрових змін в компаніях.
	Оцінка ризиків та кібербезпеки	Визначається рівень ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, захистом даних та забезпеченням безперебійності роботи систем.	Використовується для аудиту кібербезпеки компаній та аналізу рівня захищеності IT-інфраструктури.
Інструменти навчання та підвищення кваліфікації – оцінюють рівень цифрових навичок працівників і виявляють потребу у навчанні для підвищення ефективності цифрових змін.	Аналіз рівня цифрових навичок працівників	Оцінюється рівень цифрових компетенцій працівників, визначається потреба у підвищенні кваліфікації та проведенні тренінгів.	Дослідження PwC та навчальні програми Академії цифрової трансформації в Україні.
	Оцінка рівня адаптації до віддаленої роботи	Оцінюється, наскільки ефективно підприємства перейшли до віддаленого формату роботи та як це вплинуло на продуктивність.	Дослідження, проведене Мінцифри та Київською школою економіки (KSE).

Джерело: розроблено автором за даними [11; 16; 17; 22; 50; 59]

Отже, ця таблиця надає систематизовану інформацію про інструменти оцінки цифрової трансформації підприємств. Вона бути нами використана в наступному розділі для розробки рекомендацій щодо підвищення рівня цифровізації бізнесу в Україні.

Таким чином, оцінка рівня цифрової трансформації підприємництва в Україні базується на аналізі різних показників, таких як рівень автоматизації процесів, цифрова грамотність, використання інноваційних інструментів та показники доходів від електронної комерції. Соціологічні дослідження, звіти ПРООН та дані Державної служби статистики України дають можливість глибше зрозуміти процеси цифровізації та визначити основні бар'єри на шляху до цифрової трансформації підприємств. Врахування цих факторів дозволяє формувати ефективну політику підтримки цифровізації бізнесу та підвищувати конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

2.3 Порівняльний аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації у підприємництві

Цифрова трансформація підприємництва є ключовим драйвером економічного зростання в усьому світі. Кожна країна підходить до впровадження цифрових інструментів із власними стратегіями та механізмами.

В межах цього параграфу розглянемо порівняльний аналіз досвіду провідних країн, які досягли значних успіхів у цифровій трансформації підприємництва.

1. Досвід Європейського Союзу (далі за текстом – ЄС):

1) Стратегія «Європа 2020» та DESI (Digital Economy and Society Index). ЄС активно моніторить рівень цифрової трансформації країн-членів за допомогою індексу DESI, який оцінює п'ять основних показників: підключення до Інтернету, цифрові навички населення, впровадження цифрових технологій у бізнесі, рівень використання інтернет-послуг та цифровізація державних послуг.

2) Фінансова підтримка підприємців. Європейська комісія надає фінансування через програми Horizon Europe та Digital Europe Programme, що дозволяє підприємствам отримувати гранти для цифрової трансформації.

3) Інтеграція малих та середніх підприємств у цифрову економіку. Програми підтримки МСП, як-от EU4Digital, забезпечують доступ до цифрових інструментів та навчальних платформ для підприємців.

4) Кращі практики: Німеччина. Німеччина використовує програму «Індустрія 4.0», яка спрямована на цифровізацію виробництва шляхом впровадження Інтернету речей (IoT), кіберфізичних систем та автоматизації.

Отже, ЄС сприяє цифровій трансформації підприємництва через фінансові інструменти, інноваційні програми та освітню підтримку. Ключову роль відіграє система оцінки DESI, яка допомагає ідентифікувати слабкі місця та вживати відповідних заходів.

2. Досвід США:

1) Інноваційна екосистема та технологічне лідерство. США є лідером у впровадженні новітніх технологій у бізнесі, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), Інтернет речей (IoT) та блокчейн.

2) Платформи та екосистеми для цифрової трансформації. Значний внесок у цифрову трансформацію підприємництва зробили гіганти технологічної індустрії: Google, Amazon, Microsoft, IBM. Вони надають малому та середньому бізнесу доступ до хмарних платформ (Google Cloud, AWS, Azure) та інструментів автоматизації бізнес-процесів.

3) Фінансова підтримка та доступ до інвестицій. У США активно працюють венчурні фонди та програми, такі як Small Business Innovation Research (SBIR), які підтримують інноваційні стартапи у сфері цифрових технологій.

4) Освітні програми та підвищення кваліфікації. Корпорації, такі як IBM та Microsoft, пропонують онлайн-курси для підприємців щодо використання цифрових технологій.

Кращі практики:

- Amazon – лідер у впровадженні автоматизації ланцюгів постачання за допомогою роботів та IoT;
- Walmart – інтеграція цифрових систем для відстеження поставок через блокчейн та прогнозування попиту за допомогою штучного інтелекту (AI).

Отже, Сполучені Штати Америки зосереджуються на створенні потужної інноваційної екосистеми через венчурне фінансування, розвиток стартапів та партнерські ініціативи з технологічними гігантами. Завдяки цьому американські компанії мають доступ до передових технологій та інструментів для цифрової трансформації.

3. Досвід Японії:

1) Стратегія «Society 5.0». Національна стратегія передбачає створення суперінтелектуального суспільства, де всі сфери життя, включаючи підприємництво, цифровізовані. Основна увага приділяється штучному інтелекту, робототехніці та IoT.

2) Використання робототехніки та автоматизації. Японія активно інтегрує роботи та кіберфізичні системи у виробничі процеси. Це підвищує продуктивність підприємств та знижує залежність від людського фактору.

3) Підтримка малих та середніх підприємств. Уряд Японії запровадив фінансові стимули для цифрової трансформації МСП, такі як пільгові кредити та гранти.

4) Цифровізація виробництва та логістики. Завдяки впровадженню системи «розумних фабрик» підприємства знижують виробничі витрати та підвищують ефективність виробництва.

Отже, Японія впроваджує цифрові технології для створення «розумного суспільства» (Society 5.0). Основний акцент робиться на використанні робототехніки та автоматизації у виробництві, що значно підвищує продуктивність підприємств.

4. Досвід Південної Кореї:

1) Національна стратегія «Smart Korea». Південна Корея є одним із лідерів цифрової трансформації завдяки державній програмі «Smart Korea», яка

спрямована на цифровізацію підприємств через розвиток інфраструктури 5G та IoT.

2) Державна підтримка МСП. Уряд Південної Кореї фінансує програми для МСП, спрямовані на інтеграцію хмарних сервісів та автоматизацію процесів виробництва.

3) Інфраструктура 5G та IoT. Завдяки лідерству у розвитку 5G підприємства Південної Кореї мають доступ до швидкого інтернету та розширених можливостей IoT-систем.

4) Фінансова підтримка та грантові програми. Уряд надає гранти для підприємців, що інтегрують цифрові інструменти у виробництво та логістику.

5. Досвід Сингапуру:

1) Ключова стратегія «Smart Nation»;

2) Основні інструменти: Інтернет речей (IoT), 5G, штучний інтелект (AI), автоматизація;

3) Особливості: Сингапур прагне стати першою «розумною нацією» у світі. Використовуючи можливості 5G, IoT та AI, уряд інтегрує цифрові послуги в щоденне життя громадян. Важливу роль відіграє розвиток цифрових державних послуг та впровадження «розумних міст» з автоматизованими системами керування трафіком та інфраструктурою.

Отже, Сингапур, равно як і Південна Корея роблять ставку на інновації у сфері 5G та IoT, що дозволяє підприємствам цих країн швидко інтегрувати цифрові інструменти у виробництво. Сингапур та Південна Корея активно впроваджують інноваційні стратегії цифровізації, орієнтуючись на розвиток 5G, IoT та штучного інтелекту, що дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність та гнучкість виробничих процесів. Завдяки підтримці уряду та значним інвестиціям у цифрову інфраструктуру, ці країни створюють сприятливе середовище для розвитку «розумних фабрик» та індустрії 4.0, стимулюючи міжнародну конкурентоспроможність своїх економік.

Далі, спробуємо узагальнити відповідний вище зазначений досвід в різних країнах та подати його у вигляді таблиці.

Таблиця 2.3 – Порівняння міжнародного досвіду цифрової трансформації підприємництва

Країна	Ключова стратегія	Основні інструменти	Особливості цифрової трансформації
ЄС	«Європа 2020», DESI	Гранти, індекси DESI, хмарні сервіси	Фокус на оцінці за DESI та підтримці МСП
США	Інноваційна екосистема	AWS, Google Cloud, CRM	Лідерство у хмарних технологіях та підтримка стартапів
Японія	«Society 5.0»	IoT, роботи, AI	Ставка на робототехніку та автоматизацію
Південна Корея	«Smart Korea»	5G, IoT, хмарні сервіси	Інтеграція 5G та IoT у підприємства
Німеччина	«Індустрія 4.0»	IoT, кіберфізичні системи (CPS), Big Data	Акцент на цифровізації виробництва та розумних фабриках
Китай	«Made in China 2025»	AI, IoT, робототехніка, блокчейн	Активне впровадження AI та автоматизації на державному рівні
Фінляндія	«Digital Finland Framework»	AI, автоматизація, Big Data	Інноваційна економіка з акцентом на цифрові навички та AI
Сингапур	«Smart Nation»	IoT, 5G, AI, автоматизація	Інтеграція цифрових послуг у щоденне життя, створення «розумного суспільства»
Індія	«Digital India»	e-Government, FinTech, Big Data	Цифровізація державних послуг та підтримка FinTech-стартапів
Франція	«France Num»	AI, автоматизація, Big Data	Підтримка МСП у цифровій трансформації через субсидії та цифрові платформи

Джерело: розроблено автором за даними [44; 45; 54]

Аналіз цієї таблиці показує, що більшість країн обирають комплексний підхід до цифрової трансформації бізнесу, який охоплює кілька ключових компонентів:

- інфраструктура та технології: 5G, IoT, блокчейн, кіберфізичні системи (CPS);
- фінансова підтримка: програми державних субсидій, гранти, фінансування від міжнародних організацій;
- освітні програми: навчання цифровим навичкам для підприємців та працівників;

– організаційна підтримка: платформи для консультацій, підтримка МСП та стимулювання співпраці з технологічними гігантами.

Крім того, цифрова трансформація підприємництва в різних країнах світу відбувається за різними моделями. Провідні країни, як-от Німеччина, США, Японія та Сингапур, демонструють різноманітні підходи, залежно від їхньої економічної та технічної бази. Одні країни роблять акцент на інноваціях та інтеграції AI (США, Китай, Японія), інші – на підтримці МСП через субсидії та освітні програми (ЄС, Франція, Фінляндія).

Вивчення цього досвіду дозволяє Україні взяти за основу кращі світові практики для розвитку власної стратегії цифрової трансформації підприємництва, адже міжнародний досвід цифрової трансформації підприємництва демонструє важливість інтеграції сучасних технологій у бізнес-процеси. Успішні практики, впроваджені в США, Японії, Південній Кореї та країнах ЄС, можуть стати орієнтиром для України.

В той же час, слід зазначити, що в багатьох аспектах саме Україна є «законотворцем моди» у сфері підтримки цифрового розвитку підприємництва і саме Україна може поділитися своїм досвідом та напрацюванням у цій сфері з іншими країнами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

3.1 Вдосконалення нормативно-правової бази для цифровізації підприємництва

В рамках цього розділу магістерської роботи спробуємо визначити конкретні напрями вдосконалення цифрової трансформації підприємництва в Україні, які базуються на результатах теоретичних досліджень, про як йшла мова у попередніх розділах. В першу чергу, розглянемо питання щодо вдосконалення чинної нормативно-правової бази у цій сфері, адже ефективна цифровізація підприємницької діяльності неможлива без забезпечення належного нормативно-правового забезпечення.

Дійсно, саме законодавча база створює підґрунтя для регулювання відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, державними органами та споживачами у цифровому середовищі. Вона визначає правові інструменти для підтримки бізнесу, гарантування кібербезпеки, регулювання електронної комерції та обігу цифрових активів.

Попри поступове оновлення законодавства у цій сфері, існує низка проблем, які уповільнюють процес цифрової трансформації підприємництва в Україні. Зокрема, актуальними є питання узгодження національних норм із міжнародними стандартами, забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, а також створення чітких механізмів контролю за виконанням правових норм. З огляду на це, необхідно запровадити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення правового регулювання.

Основні напрями вдосконалення нормативно-правової бази.

1. Оновлення та гармонізація законодавства у сфері електронної комерції та електронного документообігу. Електронна комерція є ключовим напрямом цифрової економіки. Закон України «Про електронну комерцію»

створює основи для укладення електронних договорів та використання електронного підпису. Однак, сучасна практика показує, що цей закон потребує оновлення з урахуванням сучасних реалій та міжнародних стандартів. Зокрема, важливо розширити правове поле щодо регулювання діяльності цифрових платформ та маркетплейсів. Доцільно передбачити механізми врегулювання спорів між продавцями та споживачами на цифрових платформах, а також вдосконалити механізм верифікації електронних підписів для забезпечення юридичної значущості електронних договорів у міжнародних транзакціях. Крім того, необхідно впровадити більш чіткі вимоги до інформації, яку суб'єкти господарювання повинні надавати споживачам під час укладання угод в електронній формі. Особливо це стосується умов повернення товару, захисту споживчих прав та можливостей оскарження неправомірних дій з боку постачальників послуг. Важливою є також розробка механізмів контролю за діяльністю іноземних цифрових платформ, які працюють на території України, зокрема через механізм оподаткування електронних послуг. Це дозволить не лише забезпечити захист прав споживачів, а й збільшити надходження до державного бюджету.

2. Захист персональних даних та посилення кібербезпеки. Захист персональних даних є ключовим аспектом цифровізації підприємництва. В Україні триває процес адаптації законодавства до стандартів ЄС, зокрема до положень GDPR (General Data Protection Regulation). Для ефективного впровадження таких норм необхідно прийняти новий Закон «Про захист персональних даних», який визначатиме механізми контролю та відповідальності за порушення правил обробки даних. Крім того, потрібно створити ефективну систему кібербезпеки для захисту електронних транзакцій та комунікацій у цифровому середовищі. З цією метою необхідно запровадити обов'язкові вимоги до систем кіберзахисту підприємств та забезпечити державний моніторинг кіберзагроз для бізнесу. Окремим завданням є створення національної системи моніторингу кіберзагроз, яка дозволить оперативно реагувати на кібератаки на бізнес-сектор. Така система має забезпечити

цілодобовий контроль та обмін інформацією між державними структурами та бізнесом. Важливим є також обов'язкове впровадження підприємствами системи управління інформаційною безпекою (ISMS), яка дозволить зменшити ризики витоку конфіденційних даних. Водночас слід створити механізми підтримки малого та середнього бізнесу у впровадженні таких систем, наприклад через державне субсидування або грантові програми.

3. Удосконалення правового регулювання цифрових активів та криптовалют. У 2022 році в Україні було прийнято Закон «Про віртуальні активи», який визначає правовий статус криптовалют та цифрових активів. Проте, для його ефективного застосування необхідно ухвалити підзаконні акти, які конкретизують механізми функціонування ринку цифрових активів. Зокрема, доцільно запровадити процедури ідентифікації користувачів криптовалютних платформ, визначити правила ліцензування операторів ринку та забезпечити державний контроль за дотриманням стандартів фінансового моніторингу. Це дозволить легалізувати криптовалютний ринок і залучити додаткові інвестиції у цифрову економіку. Важливо також розробити систему запобігання фінансовим злочинам на основі віртуальних активів. Це може включати створення єдиної бази транзакцій з цифровими активами та механізмів відстеження підозрілих операцій. Особливу увагу необхідно приділити інтеграції українського ринку цифрових активів у міжнародні правові системи та забезпеченню взаємодії з фінансовими установами інших країн.

4. Посилення нормативного регулювання електронного підпису та електронної ідентифікації. Електронний підпис є важливим інструментом для забезпечення юридичної значущості електронних документів та транзакцій. В Україні діє Закон «Про електронні довірчі послуги», який визначає засади застосування електронного підпису. Однак, існує необхідність у розширенні переліку цифрових інструментів для ідентифікації користувачів. Зокрема, актуальним є впровадження багаторазової цифрової ідентифікації (Single Sign-On), що дозволить спростити процес входу до різних цифрових систем. Крім того, необхідно забезпечити можливість використання електронного підпису у

міжнародних транзакціях через узгодження нормативно-правової бази з міжнародними стандартами. Необхідно розширити можливості використання електронних підписів у державних реєстрах та забезпечити можливість застосування електронних підписів у міжнародних угодах. Важливим є також створення єдиного реєстру сертифікованих центрів довірчих послуг та забезпечення прозорого моніторингу їхньої діяльності.

Крім того, слід активізувати роботу над впровадженням технології e-Resident, яка дозволить іноземним підприємцям створювати бізнес в Україні без фізичної присутності.

5. Регулювання застосування штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. Штучний інтелект та автоматизація бізнесу є основними напрямками цифрової трансформації. Однак, їх застосування потребує чіткого правового регулювання. На сьогодні в Україні відсутні спеціальні нормативно-правові акти, які визначають відповідальність за ухвалені ШІ-рішення або права на інтелектуальну власність, створену за допомогою алгоритмів. Враховуючи міжнародну практику, доцільно запровадити вимоги до прозорості алгоритмів ШІ, визначити відповідальних за помилки, викликані автоматизованими рішеннями, та створити механізм моніторингу впливу ШІ на бізнес-процеси. Слід запровадити правове регулювання використання автоматизованих рішень у процесах підбору персоналу, обробки клієнтських звернень та ухвалення фінансових рішень. Важливо забезпечити прозорість алгоритмів, що застосовуються для автоматизації бізнес-процесів, та створити механізм оскарження їхніх рішень. Слід також запровадити правила етичного використання ШІ у бізнесі для мінімізації дискримінації клієнтів та працівників.

6. Законодавча підтримка електронних платежів та фінансових технологій (FinTech). Розвиток фінансових технологій потребує удосконалення правового регулювання платіжних систем, цифрових банків та інших FinTech-послуг. Закон України «Про платіжні послуги», прийнятий у 2021 році, став важливим кроком у цьому напрямі. Проте, для забезпечення повної інтеграції фінтех-платформ у фінансову систему необхідно розробити підзаконні акти, що

регулюватимуть діяльність нових учасників ринку, таких як цифрові банки та небанківські платіжні установи.

Важливо також забезпечити захист прав користувачів фінансових послуг та розробити механізми оскарження дій фінансових установ у разі порушення їх прав. Важливим є створення механізму регулювання нових фінансових продуктів, таких як «BNPL» (Buy Now Pay Later), а також удосконалення правового регулювання транскордонних платежів та електронних грошей. Для цього слід створити платформу обміну інформацією між банками та фінтех-компаніями з метою спрощення процедур взаємодії та ідентифікації користувачів.

Отже, на підставі проведеного аналізу, можна розробити низку пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання цифровізації підприємництва, які можуть дати позитивний ефект вже у найближчій перспективі повоєнного відновлення економіки України.

1. Розробка та прийняття єдиного кодифікованого нормативного акта у сфері цифрової економіки, який об'єднає норми щодо електронної комерції, електронного документообігу, захисту персональних даних, цифрових активів та використання ІІІ у бізнесі.

2. Імплементация міжнародних стандартів у національне законодавство, зокрема стандартів GDPR, щоб підвищити довіру міжнародних партнерів до українських компаній.

3. Створення механізму моніторингу та контролю за виконанням нормативних актів, який передбачатиме регулярну перевірку підприємств на відповідність вимогам цифрової безпеки та захисту даних.

4. Вдосконалення системи захисту прав споживачів у цифровій економіці, що дозволить підвищити рівень довіри споживачів до електронних платформ та сервісів.

Загалом, на рівні країни перелік заходів, реалізація яких може бути доречним у напрямку вдосконалення нормативно-правової бази для цифровізації підприємництва, може бути узагальнена таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні напрями вдосконалення нормативно-правової бази для цифровізації підприємництва

Напрямок вдосконалення	Опис ініціатив та заходів	Очікувані результати	Відповідальні органи
Створення єдиної цифрової платформи для підприємців	Розробка та впровадження єдиної онлайн-платформи для реєстрації бізнесу, подання звітності, отримання дозволів та ліцензій.	Скорочення часу на реєстрацію бізнесу, спрощення процедур звітності, зменшення корупційних ризиків.	Міністерство цифрової трансформації, Державна регуляторна служба України
Удосконалення системи податкових стимулів для цифрових підприємств	Впровадження податкових пільг для підприємств, що впроваджують цифрові технології, наприклад, податкові канікули або знижені ставки ПДВ для ІТ-послуг.	Стимулювання цифрової трансформації бізнесу, залучення інвестицій у технологічний сектор, створення нових робочих місць.	Міністерство фінансів України, Державна податкова служба
Регулювання впровадження штучного інтелекту (ШІ) та автоматизованих систем прийняття рішень	Розробка законодавчих норм, що визначають принципи відповідальності за ухвалення рішень ШІ, прозорість алгоритмів, недопущення дискримінації споживачів та працівників.	Зниження правових ризиків для підприємців, які використовують ШІ, захист прав споживачів, підвищення довіри до цифрових продуктів та послуг.	Верховна Рада України, Міністерство цифрової трансформації
Розвиток механізмів правового захисту інтелектуальної власності у цифровій економіці	Внесення змін до законодавства щодо захисту прав інтелектуальної власності, зокрема авторських прав на цифровий контент та алгоритми ШІ.	Забезпечення захисту прав підприємств на результати інтелектуальної діяльності, підвищення рівня захисту прав розробників цифрових продуктів.	Міністерство економіки, Міністерство юстиції України, ДСІВ (Державна служба інтелектуальної власності)
Створення реєстру операторів цифрових платформ та маркетплейсів	Впровадження реєстру цифрових платформ, які здійснюють діяльність на території України, зобов'язання щодо їх реєстрації та сплати податків.	Прозорість діяльності цифрових платформ, зменшення ухилення від сплати податків, посилення контролю за діяльністю міжнародних платформ в Україні.	Державна податкова служба, Міністерство цифрової трансформації

Запровадження системи "регуляторної пісочниці" для цифрових інновацій	Створення правового режиму для тестування цифрових інновацій у реальних умовах без ризику правових санкцій, що дозволяє компаніям експериментувати з новими бізнес-моделями.	Залучення інвестицій у нові технології, можливість підприємцям тестувати інноваційні рішення без ризику санкцій, зростання конкурентоспроможності бізнесу.	Міністерство цифрової трансформації, Національний банк України (у разі фінтех-рішень)
Вдосконалення процедури електронної ідентифікації та електронного підпису	Впровадження спрощених процедур отримання електронного підпису, розширення можливостей його використання в міжнародній торгівлі та зовнішньоекономічній діяльності.	Спрощення доступу підприємців до цифрових державних послуг, зростання обсягів міжнародної торгівлі, підвищення прозорості зовнішньоекономічних угод.	Міністерство цифрової трансформації, Міністерство юстиції України
Регулювання діяльності у сфері фінансових технологій (FinTech)	Удосконалення нормативної бази для платіжних систем, електронних грошей, цифрових банків, зокрема визначення вимог до безпеки фінансових транзакцій.	Розвиток цифрових платіжних послуг, підвищення безпеки фінансових операцій, спрощення транскордонних платежів та доступ підприємств до міжнародних фінансових послуг.	Національний банк України, Міністерство фінансів України
Впровадження механізмів цифрового контролю за виконанням норм законодавства	Створення цифрових інструментів моніторингу та звітності для оцінки дотримання підприємцями вимог нормативно-правових актів у сфері цифровізації.	Прозорість контролю за виконанням вимог законодавства, мінімізація людського фактору та ризиків корупції, спрощення процедур контролю та перевірок.	Державна податкова служба, Державна регуляторна служба України
Модернізація системи державного електронного обліку підприємств	Розширення функціоналу електронних реєстрів підприємств, зокрема включення до них інформації про цифрову діяльність компаній, статус їхньої кібербезпеки.	Прозорість діяльності підприємств, зниження ризиків кіберзагроз, підвищення надійності контрагентів у взаємодії з іншими суб'єктами господарювання.	Міністерство цифрової трансформації, Міністерство економіки України

Джерело: розроблено автором за даними [1; 20; 25; 35]

Отже, в цій таблиці ми можемо побачити основні напрями вдосконалення нормативно-правової бази для цифровізації підприємництва в Україні. Вона включає опис конкретних ініціатив та заходів, які необхідно здійснити для розвитку цифрової інфраструктури, захисту прав споживачів та суб'єктів господарювання, а також для вдосконалення правового поля у сфері цифрових інновацій. Кожен напрям доповнено очікуваними результатами та вказано відповідальні органи, які мають брати участь у реалізації цих заходів.

Таким чином, вдосконалення нормативно-правової бази є ключовою умовою успішної цифрової трансформації підприємництва. Запровадження ефективних законодавчих механізмів дозволить спростити взаємодію між підприємцями, державою та споживачами, підвищити рівень довіри до цифрових сервісів та створити сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу в Україні. Основними пріоритетами мають стати інтеграція міжнародних стандартів, розвиток інструментів контролю та моніторингу, а також удосконалення законодавчих засад для електронної комерції, електронного документообігу та застосування ІІІ у підприємницькій діяльності.

3.2 Фінансові інструменти та програми підтримки цифрової трансформації бізнесу

Цифрова трансформація бізнесу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці. Проте її реалізація вимагає значних фінансових ресурсів, що нерідко стає бар'єром для малого та середнього бізнесу. У зв'язку з цим, фінансова підтримка цифрової трансформації з боку держави, міжнародних організацій та фінансових установ набуває особливого значення. Різноманітність інструментів фінансової підтримки дозволяє підприємствам отримати доступ до ресурсів, необхідних для впровадження новітніх технологій, цифрових рішень та підвищення рівня автоматизації виробничих і управлінських процесів.

1. Державні фінансові інструменти підтримки цифрової трансформації.

Українська держава активно підтримує цифровізацію бізнесу, створюючи фінансові стимули для підприємств. Основними інструментами державної фінансової підтримки є:

1) Гранти та субсидії для цифровізації підприємств. Держава виділяє кошти на впровадження цифрових технологій у рамках національних програм підтримки підприємництва. Наприклад, програма «єРобота» пропонує гранти на започаткування або розширення бізнесу, де важливий акцент робиться на впровадженні цифрових інструментів [14]. Підприємства можуть отримати кошти на закупівлю програмного забезпечення, обладнання для автоматизації, навчання персоналу з роботи з цифровими інструментами.

2) Податкові пільги та канікули для ІТ-компаній та інноваційних стартапів. З метою стимулювання впровадження цифрових рішень держава пропонує податкові пільги для підприємств, які впроваджують інновації. Законодавчі ініціативи, такі як «Дія City», передбачають знижені податкові ставки для ІТ-компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення та цифрових продуктів. Знижені ставки ПДФО, відсутність податку на прибуток у вигляді податку на виведений капітал, а також спрощення регулювання зайнятості для фахівців у сфері ІТ створюють сприятливі умови для впровадження цифрових інновацій.

3) Державне фінансування цифрової інфраструктури. Одним із важливих напрямів є розвиток інфраструктури для цифрової трансформації. Держава фінансує розширення доступу до швидкісного інтернету у віддалених регіонах, що дозволяє підприємцям у сільській місцевості підключатися до цифрових платформ та електронних торговельних майданчиків. Програма «Інтернет-субвенція» забезпечує фінансування будівництва мережі інтернет-доступу в сільських громадах України.

4) Кредитні програми під низькі відсотки для цифрової трансформації бізнесу. Державні банки, такі як «Укрексімбанк» та «Ощадбанк», пропонують

підприємствам пільгові кредити на впровадження цифрових технологій. Завдяки державній підтримці кредитні ставки для таких підприємств можуть бути знижені, а умови погашення – гнучкими. Кредитні кошти спрямовуються на придбання програмного забезпечення, ІТ-обладнання та автоматизацію бізнес-процесів.

На національному рівні взагалі доцільним буде створення національного фонду цифрової трансформації підприємництва, який може стати потужним інструментом підтримки всіх українських компаній, що прагнуть впроваджувати цифрові інновації. Такий фонд може фінансуватися як за рахунок державного бюджету, так і за рахунок міжнародної технічної допомоги та донорських внесків. Основною метою фонду має стати підтримка інноваційних проєктів у галузі автоматизації, штучного інтелекту, хмарних технологій та розвитку цифрових платформ. Запуск фонду дозволить зменшити залежність українського бізнесу від зовнішніх кредитів та стимулювати розвиток власних цифрових продуктів і послуг.

2. Програми міжнародної фінансової підтримки цифрової трансформації. Міжнародні фінансові організації також відіграють важливу роль у підтримці цифровізації бізнесу в Україні. У співпраці з міжнародними донорами та фондами держава отримує можливість, аби залучати значні ресурси для фінансування цифрових ініціатив. Основні програми міжнародної підтримки включають, які доцільно розвивати в рамках всебічної цифровізації підприємницької діяльності включають:

1) Гранти та технічна допомога від Європейського Союзу (ЄС). Наприклад, програма «EU4Business» забезпечує підтримку українських підприємств у процесі цифровізації шляхом надання грантів та технічної допомоги. Підприємства можуть отримати консультаційну підтримку, доступ до навчальних програм та фінансування для впровадження цифрових інструментів. Особливий акцент робиться на розвитку електронної комерції та автоматизації виробничих процесів.

2) Фінансування від Європейського банку реконструкції та розвитку. ЄБРР надає підприємствам кредити та інвестиції, спрямовані на модернізацію виробництва та цифрову трансформацію. Спеціальна програма «Консультації для малого бізнесу» допомагає малим підприємствам адаптуватися до цифрових викликів шляхом надання індивідуальних консультацій та грантів на цифрові інновації.

3) Міжнародні донори, такі як USAID та GIZ, надають кошти на підтримку цифрових інновацій у бізнесі. Наприклад, у межах програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» передбачено фінансування для підприємств, які впроваджують інноваційні технології та електронну комерцію.

У цьому аспекті, доцільно ще раз нагадати про необхідність розширення грантових програм та спрощення умов участі в них для суб'єктів підприємницької діяльності, особливо для тих, хто нещодавно зареєструвався і лише починає свою діяльність.

Сучасний досвід показує, що для підвищення ефективності цифрової трансформації необхідно збільшити кількість грантових програм та спростити умови участі для малого та середнього бізнесу. Часто підприємці стикаються зі складними бюрократичними процедурами та тривалими строками розгляду заявок, що знижує їхню зацікавленість у таких інструментах підтримки. Держава може запровадити автоматизовані системи оцінки заявок, що зменшить тривалість їх опрацювання та забезпечить прозорість відбору учасників. Додатково, надання консультаційних послуг з підготовки заявок може суттєво підвищити шанси підприємств на отримання фінансування.

Також має всі шанси на успіх ідея щодо інтеграції системи електронного моніторингу використання грантових коштів. Так, для підвищення прозорості використання грантових коштів можна запровадити систему електронного моніторингу, яка дозволить у режимі реального часу відстежувати використання коштів отримувачами фінансової підтримки. Такий підхід підвищить рівень відповідальності підприємств та знизить корупційні ризики. Система може передбачати подання регулярних фінансових звітів через електронний кабінет,

що зменшить паперову бюрократію та зробить процес звітності більш зручним для отримувачів фінансової допомоги.

3. Приватні фінансові інструменти та підтримка з боку банків і венчурних інвесторів.

Фінансова підтримка цифрової трансформації бізнесу також здійснюється за рахунок приватного капіталу. Підприємці мають доступ до наступних джерел фінансування:

1) Венчурні інвестиції та акселераційні програми. Стартапи та підприємства, що розробляють інноваційні цифрові рішення, можуть отримати підтримку від венчурних фондів та акселераційних програм. Залучення венчурного капіталу дозволяє стартапам розширити свої можливості для розробки та впровадження інноваційних продуктів і послуг.

2) Банківське кредитування з фокусом на цифровізацію. Приватні банки пропонують підприємствам кредити на впровадження цифрових технологій. Наприклад, «ПриватБанк» та «Райффайзен Банк» мають спеціальні кредитні програми для підтримки автоматизації бізнесу та переходу до електронної комерції. Тут слід згадати й про можливість застосування механізму державного гарантування кредитів для цифровізації. Так, для суб'єктів малого та середнього бізнесу, який має обмежений доступ до фінансування, необхідно передбачити механізм державного гарантування кредитів, спрямованих на цифровізацію бізнесу. Держава може виступати гарантом за частину кредиту, що дозволить підприємствам отримувати позики на вигідніших умовах. Це дозволить підприємцям без застави отримувати фінансові ресурси для закупівлі цифрових інструментів, обладнання та розробки програмного забезпечення. У деяких країнах такий підхід уже довів свою ефективність у стимулюванні цифрової трансформації малого бізнесу.

В контексті взаємодії із банківськими установами, логічним кроком вдається й розвиток механізму страхування інвестицій у цифрову трансформацію. Враховуючи, що інвестиції у цифрову трансформацію пов'язані з високими ризиками, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу,

то для зниження ризиків держава може створити механізм страхування інвестицій у цифровізацію. Такий інструмент дозволить підприємствам захистити свої інвестиції у разі технічних несправностей, кібератак або непередбачуваних змін у ринковій кон'юктурі. Подібні механізми вже застосовуються у країнах ЄС та довели свою ефективність у підвищенні рівня інвестиційної активності підприємців.

3) Краудфандинг та залучення інвестицій через цифрові платформи Інноваційним способом фінансування є залучення коштів через краудфандингові платформи, такі як Kickstarter або Indiegogo. Підприємці можуть отримати фінансування від великої кількості приватних інвесторів у межах однієї кампанії, особливо якщо пропонований продукт або послуга мають інноваційний характер.

Також можна очікувати позитивних результатів внаслідок запровадження механізмів компенсації витрат на підключення до хмарних сервісів. Впровадження хмарних технологій є ключовим елементом цифрової трансформації, однак плата за користування такими сервісами часто є значним фінансовим навантаженням для малих підприємств. Держава може запровадити програму часткової компенсації витрат на підключення до хмарних сервісів для підприємств, які перебувають на етапі цифровізації. Цей інструмент дозволить малим і середнім підприємствам використовувати сучасні цифрові інструменти без значного фінансового навантаження. Така компенсація може здійснюватися у вигляді ваучерів або відшкодування частини витрат після подання відповідних звітних документів.

Враховуючи досвід інших країн, також доцільним вбачається впровадження ваучерної системи для стимулювання цифрових інновацій, що є дієвим інструментом фінансової підтримки підприємців. Ваучери можуть використовуватися для покриття витрат на консультаційні послуги з цифровізації, навчання персоналу або впровадження спеціалізованих цифрових продуктів. Підприємці отримують можливість використовувати ваучери для оплати послуг постачальників цифрових рішень, що стимулює попит на

інновації та підтримує ринок цифрових послуг. Ваучери можуть бути надані через спеціальні державні програми або міжнародні грантові проекти.

Крім того, заслуговує на увагу й ідея про пільгові умови для підприємств, що впроваджують екологічні та цифрові інновації. Особливу увагу варто приділити підприємствам, які реалізують так звані «зелені» та цифрові інновації. Для таких компаній держава може передбачити спеціальні умови для отримання фінансування або податкових пільг. Це може включати звільнення від сплати податку на прибуток на певний період або зменшення податкового навантаження на інвестиції у цифрові інновації. Такий підхід сприятиме одночасній цифровій та екологічній трансформації бізнесу, що відповідає сучасним міжнародним тенденціям сталого розвитку.

На завершення розгляду можливих варіантів фінансових інструментів, слід згадати й про створення цифрових платформ для спрощення доступу до фінансових інструментів. Так, для полегшення доступу до фінансування для підприємств важливо створити єдину цифрову платформу, де підприємці зможуть ознайомитися з усіма доступними програмами фінансової підтримки та подати заявку в електронному форматі. Подібні платформи можуть включати інформацію про грантові програми, кредити, ваучери та інші фінансові інструменти. Єдиний доступ до фінансової підтримки дозволить підприємцям швидше знаходити потрібні ресурси та зменшить адміністративне навантаження на державні органи, що здійснюють підтримку бізнесу.

Отже, ефективна фінансова підтримка цифрової трансформації бізнесу є важливим чинником для забезпечення сталого економічного зростання в Україні. Державні інструменти підтримки, такі як гранти, податкові пільги та кредитні програми, створюють умови для активного розвитку цифрових інновацій. Міжнародна фінансова допомога від ЄБРР, ЄС та донорських організацій сприяє інтеграції українського бізнесу у світову цифрову економіку. Приватні фінансові інструменти, включно з венчурними інвестиціями та краудфандингом, надають додаткові можливості для фінансування цифрових змін.

Усі ці інструменти та програми можуть бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, розширення його доступу до нових ринків та інтеграцію у глобальні цифрові процеси, що, безумовно буде корисним не лише на макроекономічному рівні, а й на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності.

3.3 Інноваційні технології та перспективи цифровізації підприємницької діяльності

Сучасні умови розвитку підприємництва вимагають від бізнесу постійного впровадження інноваційних технологій, що є основою цифрової трансформації. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємств, прискорювати бізнес-процеси, знижувати операційні витрати та створювати нові можливості для розвитку. Інноваційні технології не лише змінюють підходи до організації виробництва та управління, але й відкривають нові бізнес-моделі, які базуються на гнучкості, швидкості реагування та максимальному задоволенні потреб споживачів.

Одним із ключових напрямів цифровізації є використання технологій штучного інтелекту (AI), які забезпечують автоматизацію рутинних процесів, підвищують якість прийняття рішень та сприяють персоналізації обслуговування клієнтів. Завдяки AI компанії можуть аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, прогнозувати поведінку споживачів та пропонувати індивідуальні рішення. Відомо, що до 2030 року впровадження технологій AI у бізнес-процеси може збільшити глобальний ВВП на 15,7 трильйона доларів США, що свідчить про його величезний потенціал для підприємств.

Іншим важливим елементом цифровізації підприємництва є використання технологій Big Data, які дозволяють підприємствам отримувати цінну інформацію з великих масивів даних. Завдяки цьому компанії можуть краще розуміти споживацькі вподобання, оптимізувати маркетингові стратегії та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові продукти чи послуги.

Використання інструментів аналітики великих даних дозволяє підприємствам прогнозувати попит на продукцію, контролювати ризики та підвищувати рівень операційної ефективності.

Технологія блокчейн також є важливим інструментом цифрової трансформації підприємницької діяльності. Вона дозволяє забезпечити прозорість фінансових операцій, підвищити безпеку даних та знизити витрати на посередників у фінансових транзакціях. Використання смарт-контрактів дозволяє компаніям автоматизувати взаємодію з контрагентами, що мінімізує ризики невиконання умов договорів та спрощує процес укладання угод. Блокчейн також активно застосовується у сфері логістики, дозволяючи відстежувати рух товарів у режимі реального часу та забезпечувати прозорість ланцюгів постачання.

Важливу роль у цифровізації підприємництва відіграють Інтернет речей (IoT) та автоматизація виробничих процесів. Завдяки підключеним пристроям підприємства можуть контролювати стан обладнання, проводити профілактичне обслуговування та оптимізувати виробничі процеси. IoT-технології дозволяють створювати "розумні" фабрики, що забезпечують гнучкість виробництва та оперативну реакцію на зміну попиту. Впровадження IoT у логістичних процесах дає змогу ефективніше управляти складськими запасами та контролювати маршрути доставки товарів.

Значну роль у цифровій трансформації підприємництва відіграють хмарні технології (Cloud Computing), які дозволяють компаніям зберігати, обробляти та передавати дані в безпечному віртуальному середовищі. Використання хмарних платформ дозволяє підприємствам отримувати доступ до сучасного програмного забезпечення без необхідності його купівлі та інсталяції. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який отримує можливість використовувати передові технології за прийнятною ціною. Хмарні сервіси забезпечують віддалену роботу співробітників, сприяють співпраці між командами та полегшують обмін даними між підрозділами компаній.

Важливо також зазначити, що цифрова трансформація підприємництва не обмежується лише впровадженням технологій. Успіх цифровізації залежить від здатності компаній змінювати свою організаційну культуру, впроваджувати гнучкі методи управління та навчати персонал цифровим навичкам. В умовах, коли швидкість змін у технологічному середовищі зростає, компанії мають бути готовими до постійного вдосконалення своїх внутрішніх процесів та оновлення бізнес-моделей. Згідно з дослідженнями, організації, що приймають культуру цифрових інновацій, мають у 2,5 рази більше шансів досягти стійкого зростання прибутку порівняно з тими, хто дотримується традиційних підходів.

Перспективи цифровізації підприємницької діяльності в Україні також мають свої унікальні риси. Уряд та міжнародні організації активно підтримують цей процес через створення державних та регіональних програм цифрової трансформації. Програми «Дія.Бізнес» та «Дія.Цифрова освіта» спрямовані на підвищення цифрової грамотності підприємців та розвиток підприємницьких ініціатив. Залучення міжнародних грантів та інвестицій дозволяє малим і середнім підприємствам отримувати доступ до сучасних технологій та фінансових ресурсів для цифровізації своїх бізнес-процесів.

Прогресивна цифровізація сприяє формуванню інноваційної екосистеми, яка включає технологічні парки, інноваційні хаби та бізнес-інкубатори. Ці структури забезпечують сприятливе середовище для розвитку стартапів та малих інноваційних компаній. Цифрові платформи та онлайн-ринки надають підприємцям можливість масштабувати бізнес, виходити на міжнародні ринки та продавати продукцію безпосередньо кінцевим споживачам. Успішний розвиток таких платформ, як Rozetka та Prom.ua, підтверджує ефективність цього підходу.

Перспективи цифровізації підприємництва в Україні безпосередньо пов'язані зі зростанням попиту на сучасні технології та розвитком цифрової інфраструктури. Впровадження швидкісного інтернету в усіх регіонах країни дозволить забезпечити рівний доступ до цифрових інструментів для бізнесу навіть у віддалених регіонах. Подальший розвиток кібербезпеки та захисту

персональних даних сприятиме зростанню довіри до цифрових сервісів, що позитивно вплине на обсяги електронної комерції та онлайн-послуг.

Одним із найперспективніших напрямів цифровізації підприємницької діяльності є розвиток технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR). Ці інновації відкривають нові можливості для підприємств у галузях торгівлі, освіти, туризму та нерухомості. Використання AR дозволяє підприємцям створювати інтерактивні рекламні кампанії та демонстрації товарів, що особливо актуально для електронної комерції. Наприклад, покупці можуть переглядати віртуальні версії товарів у своєму домашньому просторі ще до здійснення покупки. У свою чергу, VR сприяє створенню віртуальних шоурумів та дистанційному навчанню персоналу, що забезпечує зниження витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Крім того, перспективним напрямом є використання технології 5G, яка забезпечує надшвидку передачу даних та мінімальну затримку сигналу. Це сприяє вдосконаленню роботи пристроїв Інтернету речей (IoT) у виробничих процесах та логістиці. Завдяки 5G підприємства можуть оптимізувати ланцюги постачання, автоматизувати виробничі лінії та відстежувати рух товарів у режимі реального часу. Наприклад, у галузі логістики застосування технології 5G дозволяє здійснювати моніторинг вантажоперевезень за допомогою смарт-сенсорів, що сприяє своєчасному коригуванню маршрутів та уникненню затримок.

Окремої уваги заслуговує розвиток технологій обробки природної мови (NLP – Natural Language Processing), які знаходять застосування у сфері обслуговування клієнтів. Чат-боти та віртуальні асистенти, що працюють на основі NLP, здатні обробляти текстові та голосові запити споживачів, надаючи консультації та підтримку клієнтам у режимі 24/7. Завдяки цьому підприємства мають можливість значно скоротити витрати на підтримку клієнтів та покращити рівень їхньої задоволеності. Впровадження таких систем дозволяє автоматизувати більшість стандартних запитів клієнтів, залишаючи складніші завдання для людських операторів.

Ще одним перспективним вектором цифровізації є автоматизація процесів через роботизовану автоматизацію процесів (RPA – Robotic Process Automation). RPA дозволяє замінити рутинні ручні операції автоматизованими цифровими процесами, що підвищує продуктивність та знижує кількість помилок у роботі персоналу. Підприємства можуть застосовувати RPA для автоматизації бухгалтерських розрахунків, обробки замовлень, управління базами даних та управління документообігом. Наприклад, впровадження RPA у фінансових установах дозволяє значно скоротити час на обробку платежів і зменшити ймовірність помилок, що виникають у процесі обробки рахунків.

Зростання популярності платформ електронної комерції та маркетплейсів також відкриває нові можливості для цифровізації підприємництва. Підприємства можуть використовувати платформи B2B та B2C, такі як Amazon, Alibaba, Rozetka та Prom.ua, для виходу на нові ринки та збільшення клієнтської бази. Участь у таких платформах дозволяє малим та середнім підприємствам (МСП) отримати доступ до міжнародних ринків без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Завдяки інструментам аналітики, які пропонують ці платформи, підприємці можуть відслідковувати споживачькі вподобання, аналізувати ефективність маркетингових кампаній та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Особливу увагу слід приділити питанням кібербезпеки, адже зі збільшенням кількості цифрових операцій зростають ризики кіберзагроз. Захист комерційних даних та конфіденційної інформації клієнтів стає пріоритетним завданням для підприємців. У зв'язку з цим підприємства починають інвестувати у впровадження систем кіберзахисту, таких як двофакторна аутентифікація, шифрування даних та системи виявлення кіберзагроз. Розвиток кібербезпеки дозволяє мінімізувати ризики витоку інформації та підвищити довіру споживачів до цифрових платформ.

У контексті перспектив цифровізації важливо розглянути можливість створення «розумних» екосистем. Інтеграція бізнесу з інноваційними центрами, інкубаторами стартапів та технопарками дозволяє підприємствам об'єднувати

зусилля з науково-дослідними установами для розробки нових продуктів та технологій. В Україні подібні ініціативи реалізуються через підтримку таких платформ, як UNIT.City та інноваційних хабів на базі університетів. Ці екосистеми сприяють розвитку стартапів та стимулюють співпрацю між бізнесом, науковими колами та державними інституціями.

Нарешті, у найближчі роки слід очікувати на появу нових цифрових бізнес-моделей, таких як спільна економіка (sharing economy) та модель підписки (subscription-based model). У рамках спільної економіки компанії, такі як Uber та Airbnb, створили нові ринки для спільного використання ресурсів. У той же час модель підписки дозволяє підприємцям отримувати стабільний дохід за рахунок регулярних платежів від клієнтів. Цей підхід активно використовується у сфері програмного забезпечення (SaaS – Software as a Service) та медіа-послуг (наприклад, Netflix та Spotify). Зростання популярності цих моделей свідчить про необхідність адаптації підприємців до змін у споживацькій поведінці та вимогах клієнтів.

З урахуванням зазначених перспектив та інноваційних технологій, цифровізація підприємницької діяльності в Україні має всі шанси перетворитися на потужний фактор економічного зростання. Використання нових технологій дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, розширити можливості для експорту та посилити позиції на міжнародному ринку. Водночас необхідно враховувати ризики цифрової нерівності, оскільки не всі підприємства мають рівний доступ до сучасних технологій та фінансових ресурсів. Державна політика та міжнародна підтримка можуть відігравати вирішальну роль у стимулюванні цифрової трансформації бізнесу та створенні сприятливих умов для розвитку інноваційної економіки.

Таким чином, інноваційні технології та цифрова трансформація підприємницької діяльності відкривають широкі перспективи для розвитку бізнесу. Використання інструментів AI, IoT, Big Data, Blockchain та хмарних технологій дозволяє підприємствам досягати високих показників ефективності та конкурентоспроможності. Водночас цифровізація створює нові виклики, які

пов'язані з необхідністю підвищення цифрової грамотності, забезпечення кібербезпеки та адаптації організаційної культури. Проте ці виклики можна подолати за рахунок активної участі держави, розвитку інноваційної екосистеми та впровадження стратегічних підходів до цифрової трансформації бізнесу. З огляду на швидкі темпи розвитку технологій, цифрова трансформація підприємницької діяльності стає не просто трендом, а необхідною умовою для сталого розвитку та успішної конкуренції на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету та виконано всі завдання, визначені на початковому етапі підготовки цієї кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр». Це дозволило сформулювати низку ключових висновків і запропонувати практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення процесів цифрової трансформації у сфері підприємництва в Україні.

1. Визначення теоретичних основ та концептуальних підходів до цифрової трансформації підприємницької діяльності дозволило встановити, що цифрова трансформація є не лише впровадженням сучасних технологій у бізнес-процеси, але й комплексним процесом організаційних змін та переосмисленням моделей управління підприємством. У роботі визначено, що основними складовими цифрової трансформації є технологічний, організаційний та культурний виміри, що охоплюють застосування таких інноваційних інструментів, як Big Data, штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та хмарні обчислення.

2. Дослідження світового та національного досвіду цифровізації підприємницької діяльності дозволило визначити найкращі практики, які можуть бути адаптовані для України. Зокрема, досвід Європейського Союзу в реалізації програм цифрової трансформації бізнесу, таких як «Digital Europe», став орієнтиром для України. Було виявлено, що українські підприємства потребують розширення доступу до освітніх ресурсів та фінансової підтримки для цифровізації. Досвід таких країн, як Німеччина, Польща та Естонія, свідчить про ефективність державних програм з надання грантів та податкових пільг для цифрової трансформації бізнесу.

3. Аналіз нормативно-правової бази України у сфері цифровізації підприємництва дозволив визначити, що існуюче законодавство формує базові умови для цифровізації бізнесу, однак має низку прогалин та недоліків. Було встановлено, що ключовими нормативними актами є закони України «Про електронну комерцію», «Про електронні довірчі послуги», «Про кібербезпеку»

та «Про захист персональних даних». Водночас, необхідно актуалізувати та гармонізувати законодавчу базу з європейськими стандартами у сфері цифровізації. У роботі запропоновано внести зміни до нормативно-правових актів з метою усунення прогалин у питаннях кібербезпеки та забезпечення захисту персональних даних у цифрових платформах.

4. Визначення основних інструментів цифрової трансформації та їх впливу на підприємницьку діяльність дозволило встановити, що ключовими інструментами цифровізації є штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та блокчейн-технології. Було з'ясовано, що ці інструменти дозволяють підприємствам автоматизувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність прийняття рішень та адаптувати свої бізнес-моделі до умов цифрової економіки. Особливу увагу приділено впровадженню технологій CRM та ERP для управління відносинами з клієнтами та ресурсами підприємств, що підвищує їх гнучкість та конкурентоспроможність на ринку.

5. Аналіз сучасного стану цифрової трансформації підприємництва в Україні показав, що рівень цифровізації українських підприємств залишається недостатнім у порівнянні з країнами ЄС. Основними проблемами є обмежений доступ до фінансових ресурсів для інвестування у цифрові інструменти, низький рівень цифрової грамотності працівників та відсутність необхідної інфраструктури. Визначено, що особливу роль у цьому контексті відіграють державні програми підтримки цифровізації, зокрема проєкт «Дія. Бізнес», який сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності підприємців та доступу до консалтингових послуг.

6. Виявлення основних проблем, що стримують цифрову трансформацію підприємництва, дозволило визначити низку ключових викликів, серед яких відсутність доступу до дешевих фінансових ресурсів, низький рівень цифрової грамотності підприємців та працівників, а також ризики кібербезпеки та захисту персональних даних. Було встановлено, що багато підприємств не мають достатньої мотивації для цифровізації через відсутність чітких фінансових стимулів та значні інвестиційні витрати на цифрову трансформацію.

7. В процесі розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів цифрової трансформації у сфері підприємництва нами запропоновано:

- вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема шляхом гармонізації законодавства України із стандартами ЄС у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних та електронної комерції;
- фінансова підтримка підприємств, включаючи надання пільгових кредитів, грантів та податкових пільг для підприємств, що інвестують у цифрові технології;
- розвиток освітніх програм та підвищення цифрової грамотності підприємців, що передбачає створення онлайн-курсів, тренінгів та сертифікаційних програм для підвищення кваліфікації підприємців та працівників у сфері цифрових технологій;
- інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси підприємств, зокрема впровадження систем автоматизації управління (ERP, CRM), чат-ботів для підтримки клієнтів, інструментів аналітики великих даних та інтернету речей;
- забезпечення кібербезпеки та захисту даних, включаючи впровадження систем контролю доступу до даних та підвищення рівня обізнаності працівників щодо кіберризиків.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють необхідність активного впровадження цифрових інструментів у підприємницьку діяльність, забезпечення нормативно-правової підтримки, підвищення цифрової грамотності та створення сприятливих умов для цифрової трансформації бізнесу. Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність українських підприємств, збільшити їхню здатність до інновацій та сприяти економічному зростанню України, що є вкрай необхідним в умовах повоєнного відновлення.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бєлялов, Т. Е., & Кохно, В. С. (2023). Виклики та можливості цифрової трансформації в освіті, науці та підприємництві в умовах глобалізації. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*. Київський національний університет технологій та дизайну. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25462/> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Воронкова, В. Г., & Метеленко, Н. Г. (2023). Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 листоп. 2023 р.) / ред.-упоряд.: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 484 с.
3. Гринько, П. Л. (2020). Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бизнес Інформ*, (3 (506)), 53-58. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-53_58.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
4. ДЕМКІВ, І., & ТРЕПЕТ, Н. (2023). ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ. *Development Service Industry Management*, (4), 112-117.
5. Дергачова, Г. М., & Колешня, Я. О. (2020). Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (17). URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461> (дата звернення: 25.11.2024).
6. Державна служба зайнятості [Електронний ресурс]. URL: <https://dcz.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024).

7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 15.11.2024).
8. Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
9. Дія.Освіта. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
10. Дослідження: половина українців отримали щонайменше одну електронну послугу впродовж року. *UNDP*. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/doslidzhennya-polovyna-ukrayintsiv-otrymaly-shchonaaymenshe-odnu-elektronnu-posluhu-vprodovzh-roku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.11.2024).
11. Дунаєв І. В., Коваленко М. М. Нові траєкторії регулювання інформаційних платформ і платформної економіки заради суспільного блага. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 2 (61). С. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01> (дата звернення: 25.11.2024).
12. Економічна аналітика великих даних: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освіт. програмою «Економічна аналітика» спец. 051 Економіка / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І. С. Лазаренко. – Електрон. текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 93 с.
13. Євтушенко, Н., & Стеценко, Д. (2024). ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Економічний простір*, (191), 211-216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34> (дата звернення: 16.11.2024).
14. єРобота. Офіційний портал. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
15. Живилю Є. О., Орлов О. В. Сутність кібербезпеки національного сегменту кіберпростору держави в умовах кризового управління : збірник наукових матеріалів XXII Міжнар. наукового конгресу “Публічне управління

XXI століття в умовах гібридних загроз” 27 квітня 2022 р. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2022. С. 248–254.

16. Заєць, Р. Б., & Нескороджена, Л. Л. (2023). Цифрова трансформація підприємств ЄС: переваги та виклики для України. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c47bb4ff-eeb3-45a2-9710-f96bd6af57fa/content> (дата звернення: 03.11.2024).

17. Київська школа економіки запускає проєкт «Відродження бізнесу в Україні» - Kyiv School of Economics. *Kyiv School of Economics*. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kiyivska-shkola-ekonomiki-zapuskaye-proyekt-vidrozhennya-biznesu-v-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.11.2024).

18. Коваленко, М. М., Соболев, Р. Г., Ваніна, Я. А., Берлізова, В. А., & Соболев, М. Р. (2024). Цифровізація регіональної економіки як підхід публічного управління в стимулюванні соціально-економічного розвитку регіонів України. *Теорія та практика державного управління*, 1(78), 70-99. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-05> (дата звернення: 23.11.2024).

19. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

20. Крайнюк, О. В., Буц, Ю. В., Богатов, О. І., & Барбашин, В. В. (2023, March). Цифрова трансформація системи управління охороною праці: можливості та протиріччя. In The 10th International scientific and practical conference “Modern methods of applying scientific theories”(March 14–17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p. (p. 470).

21. Кримська, А. О., Балик, У. О., & Клімова, І. О. (2023). Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*, (26). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255> (дата звернення: 25.11.2024).

22. Лошенко, О. В., Волченко, Є. О., & Березовська, В. О. (2023). Роль digital-маркетингу в просуванні товарів та послуг: нові можливості та виклики

на тлі масштабної військової агресії. *Академічні візії*, (20). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8038582> (дата звернення: 25.11.2024).

23. Мазур, О. О., & Шмиголь, Н. М. (2023). Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту. Рекомендовано до видання Вченою радою Національного університету «Запорізька політехніка» (Протокол № 3 від 06.11. 2023 р.), URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e61a94d9-f5fc-4dfb-9566-498aabf91172/content#page=493> (дата звернення: 25.11.2024).

24. Мінкович, В. Т., & Юденко, К. Р. (2024). Роль цифрових технологій у сучасній фінансовій системі України: виклики та можливості.

25. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499> (дата звернення: 25.11.2024).

26. Орел, Ю. Л., Прочан, А. О., & Нестеренко, О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*, 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060> (дата звернення: 15.11.2024).

27. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

28. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Каб. Міністрів України від 03.03.2021 № 179 : станом на 4 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

29. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

30. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII : станом на 28 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

31. Програма Горизонт Європа – Офіс Горизонт Європа в Україні. *Офіс Горизонт Європа в Україні*. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme/> (дата звернення: 16.11.2024).

32. Рамський, А. (2023). Цифрова трансформація комунікаційних стратегій закладів вищої освіти України в період війни. Науковий Вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології, 2(1).

33. Регуляторний вплив територіальних органів влади на розвиток підприємницької діяльності /Ю. Л. Орел. : дис. ... к. держ.упр. Харків, 2009. 237с.

34. Слободянюк, І. С. РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СПРИЯННІ ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ, 227.

35. Стендер, С., Булкот, О., Ястремська, О., Саєнко, В., & Перегуда, Ю. (2024). ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 333–345. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328> (дата звернення: 25.11.2024).

36. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).

37. Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку:інноваційні рішення, креативні технології

/ В. В. Томах, Т. Є. Сігаєва, М. В. Мартиненко // Академічні візії. – 2023. – № 18.
URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29339> (дата звернення: 25.11.2024).

38. Томах, В. В., Сігаєва, Т. Є., & Мартиненко, М. В. (2023). Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221> (дата звернення: 18.11.2024).

39. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 385-394. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.385> (дата звернення: 05.11.2024).

40. Фролова Л. В. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки / Л. В. Фролова, І. М. Бойко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2021. – No 2 (54). – 48 с.

41. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.
URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54129> (дата звернення: 22.11.2024).

42. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 465-479. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465> (дата звернення: 25.11.2024).

43. Яценко В. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ – СУЧАСНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. Ефективна економіка. 22. No 2. С. 2–3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf. (дата звернення: 05.11.2024).

44. Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia computer science*, 170, 664-671.

45. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, 29(3), 238-259.

46. Bondarenko O. M., Striy L. O. The Impact of Modern Digital Communications on Consumer Behavior. *Business Inform.* 2024. Vol. 2, no. 553. P. 346–355. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355> (date of access: 17.11.2024).

47. BUSINESS TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF THE INFORMATION AND NETWORK ECONOMY (2024). *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University.* 4, 36 (Jan. 2024), 26–33. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-26-33>. (date of access: 05.11.2024).

48. Diia.City. Diia.City. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (date of access: 16.11.2024).

49. DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION AS A TREND IN THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL REFORMS AND A PROCESS OF SOCIAL AND CULTURAL CHANGE / N. METELENKO et al. *HUMANITIES STUDIES.* 2023. Vol. 93, no. 16. P. 122–134. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-13> (date of access: 17.11.2024).

50. Dunayev, I., Byelova, L., Kud, A., and Rodchenko, V. 2023. Implementing the “government as a platform” concept: The assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenges. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 122(13), pp.6-16. . doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613> (date of access: 08.11.2024).

51. Dunayev I. (2019). Renewing an economic policy for a rising Ukrainian region: smoothing discrete shifts and mastering new competencies / I. Dunayev, M. Latynin, Y. Ulyanchenko, A. Kosenko. *Regional science inquiry.* Vol. X. n.2. Pp. 133-150. URL: http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/December_2019/11.pdf (date of access: 10.11.2024).

52. Dunayev, I., Kuchma, M., Byelova, L., Jatkiewicz, P., Bilichenko, O., & Poberezhets, H. (2024). Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine’s infrastructure. *International Journal of Environmental Studies.* DOI: <https://doi.org/10.1080/00207233.2024.2314862> (date of access: 05.11.2024).

53. Gong C., Ribiere V. A historical outline of digital transformation. *Digital Transformation in Healthcare in Post-Covid-19 Times*. 2023. P. 3–25. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-323-98353-2.00016-2> (date of access: 16.11.2024).
54. Gong C., Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*. 2020. P. 102217. URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217> (date of access: 16.11.2024).
55. Kovalenko, M., Sobol, R., Vanina, Y., Berlizova, V., & Sobol, M. (2024). Digitalization of Regional Economy as a Public Administration Approach in Stimulating Socio-Economic Development Regional of Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(78), 70-99. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-05> (date of access: 17.11.2024).
56. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197.
57. Prozorro. Система державних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (date of access: 05.11.2024).
58. Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business horizons*, 63(6), 825-839.
59. United Nations Development Programme / URL: <https://www.undp.org/ukraine> (date of access: 07.11.2024).
60. Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for information systems*, 22(1), 102-129.
61. Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435.

62. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.

63. Zhyvylo Y. O., Zhyvylo I. O. Joint training of the cyber security defense forces personnel in the conditions of total state defense. *Theory and Practice of Public Administration*. 2021. No 2 (73). C. 144–153.

DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.16> (date of access: 02.11.2024).