



Менеджмент

УДК 330.341.1:004.9:658.15(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20489082>

**ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ АРХІТЕКТУРУ ТА
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ**

Ніценко Віталій Сергійович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри підприємництва та маркетингу, Інститут економіки та
менеджменту

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
вул. Карпатська, 15, 76019 Івано-Франківськ, Україна

e-mail: vitalii.nitsenko@nung.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2185-0341>

Мірзоєва Тетяна Володимирівна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки, Економічний факультет
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
вул. Героїв Оборони, 15, 03041 Київ, Україна

e-mail: mirzoeva_tetiana@nubip.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0034-6138>

Степасюк Людмила Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент



доцент кафедри економіки, Економічний факультет
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
вул. Героїв Оборони, 15, 03041 Київ, Україна
e-mail: stepasiuk_ludmila@nubip.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7258-9243>

Мазур Юлія Володимирівна
к-т економ.н., доцент, доцент кафедри управління бізнесом Навчально-
наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональна
Академія управління персоналом, Київ, Україна
e-mail: gy_89@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Прийнято: 01.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. У статті досліджено вплив цифровізації на організаційну архітектуру та фінансові показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні в умовах воєнного стану та необхідності прискореної адаптації до змінних ринкових умов. Обґрунтовано, що цифрова трансформація – автоматизація бізнес-процесів, хмарні сервіси, CRM, ERP, аналітика великих даних – є критичним чинником конкурентоспроможності: компанії, що активно інвестували в цифровізацію протягом 2020–2025 рр., демонструють вищу операційну ефективність та фінансову стійкість. Проаналізовано трансформацію організаційної архітектури підприємств: перехід від ієрархічних до мережових і гнучких структур, децентралізацію прийняття рішень, формування кросфункціональних команд та появу нових ролей – Chief Digital Officer, Data Scientists, DevOps-інженерів, фахівців з кібербезпеки. Встановлено, що цифровізація скорочує управлінські рівні та трансформує



організаційну культуру в бік відкритості до інновацій, водночас породжуючи виклики, пов'язані з опором змінам і збереженням людського капіталу. Досліджено вплив цифрових технологій на операційну ефективність і структуру витрат: автоматизація рутинних операцій забезпечує скорочення операційних витрат на 15–30%, а використання SaaS-моделей зміщує акцент з капітальних витрат на операційні. Виявлено позитивну динаміку фінансових показників цифровізованих підприємств – зростання виручки на 10–25%, покращення ROA, ROE та EBITDA margin, підвищення інвестиційної привабливості, якості управління грошовими потоками та фінансової стійкості. Визначено ключові бар'єри: дефіцит ІТ-кадрів, кіберризики, інфраструктурні обмеження, проблеми інтеграції legacy-систем, недостатня цифрова грамотність керівництва та регуляторна невизначеність. Зроблено висновок, що успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та розвиток людського капіталу, і є необхідною умовою сталого зростання фінансових результатів і конкурентоспроможності українських підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: цифровізація, організаційна архітектура, фінансові показники, операційна ефективність, CRM, ERP, управління грошовими потоками, фінансова стійкість, кібербезпека, суб'єкти господарювання.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE AND FINANCIAL PERFORMANCE OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

Nitsenko Vitalii

Doctor of Economics, Professor



Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University, 15 Karpatska St., 76019
Ivano-Frankivsk, Ukraine
e-mail: vitalii.nitsenko@nung.edu.ua
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2185-0341>

Mirzoieva Tetiana

Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics
National university of life and environmental sciences of Ukraine, 15 Heroiv
Oborony Str., 03041 Kyiv, Ukraine
e-mail: mirzoeva_tetiana@nubip.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0034-6138>

Stepasuk Ludmila

PhD (Econ), Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics
National university of life and environmental sciences of Ukraine, Kyiv,
Ukraine
15 Heroiv Oborony, Kyiv, 03041, Ukraine
e-mail: stepasiuk_ludmila@nubip.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7258-9243>

Mazur Yuliia

PhD. (Econ), Associate Professor
Associate Professor of the Department of Business Management
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business



Interregional Academy of Personnel Management, Kiev, Ukraine

e-mail: gy_89@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Abstract. This article examines the impact of digitalization on the organizational architecture and financial performance of business entities in Ukraine under martial law and the need for accelerated adaptation to changing market conditions. It is argued that digital transformation—business process automation, cloud services, CRM, ERP, and big data analytics—is a critical factor in competitiveness: companies that actively invested in digitalization during 2020–2025 demonstrate higher operational efficiency and financial stability. The transformation of corporate organizational architecture is analyzed: the shift from hierarchical to networked and flexible structures, the decentralization of decision-making, the formation of cross-functional teams, and the emergence of new roles—Chief Digital Officer, Data Scientists, DevOps engineers, and cybersecurity specialists. It has been established that digitalization reduces management layers and transforms organizational culture toward openness to innovation, while simultaneously creating challenges related to resistance to change and the retention of human capital. The impact of digital technologies on operational efficiency and cost structure was examined: the automation of routine operations reduces operating costs by 15–30%, while the use of SaaS models shifts the focus from capital expenditures to operating expenses. Positive trends in the financial performance of digitized enterprises were identified—revenue growth of 10–25%, improvements in ROA, ROE, and EBITDA margin, increased investment attractiveness, enhanced cash flow management, and greater financial stability. Key barriers have been identified: a shortage of IT personnel, cyber risks, infrastructure limitations, challenges in integrating legacy systems, insufficient digital literacy among management, and regulatory uncertainty.



It is concluded that successful digital transformation requires a comprehensive approach that combines technological innovation, organizational change, and human capital development, and is a necessary condition for the sustainable growth of financial results and the competitiveness of Ukrainian enterprises in the long term.

Keywords: digitalization, organizational architecture, financial indicators, operational efficiency, CRM, ERP, cash flow management, financial stability, cybersecurity, business entities.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та необхідності швидкої адаптації бізнесу до змінних ринкових умов цифровізація стає критичним фактором виживання та конкурентоспроможності українських підприємств [1; 2]. Водночас масштабна цифрова трансформація – впровадження хмарних сервісів, CRM, ERP, автоматизація бізнес-процесів – фундаментально змінює не лише технологічну базу, а й організаційну архітектуру, структуру витрат і фінансові результати суб'єктів господарювання.

Попри зростаючу практику цифровізації, українські підприємства стикаються з серйозними бар'єрами: дефіцитом кваліфікованих ІТ-фахівців, обмеженістю фінансових ресурсів, проблемами кібербезпеки, нерівномірністю інфраструктурного розвитку регіонів та регуляторною невизначеністю. Для малого і середнього бізнесу ці перешкоди є особливо відчутними в умовах економічної нестабільності воєнного часу [3].

За таких обставин комплексне дослідження взаємозв'язку між цифровою трансформацією, організаційними змінами та фінансовими показниками діяльності підприємств набуває практичної значущості для обґрунтування управлінських рішень у сфері цифрового розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розробки з питань цифровізації суб'єктів господарювання охоплюють широке коло проблем – від



трансформації організаційних структур і бізнес-процесів до впливу цифрових технологій на фінансові показники, конкурентоспроможність та стійкість підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

Так, наприклад, В. Бондарук [4] досліджує вплив цифровізації на фінансові показники підприємств у зовнішньоекономічній діяльності, аналізуючи роль блокчейну, штучного інтелекту та аналітики великих даних в оптимізації фінансового управління; водночас акцентує на зростанні кіберризиків при здійсненні міжнародних транзакцій.

У свою чергу, І. Журавльовоа та ін. [5] характеризують цифровізацію як ключовий чинник сталості фінансових процесів в Україні, виокремлюючи підвищення швидкості операцій, доступності фінансових послуг, транспарентності та стимулювання інновацій як основні напрями її впливу на фінансову сферу підприємств. На думку Л. Безкоровайної [6] та В. Деречина та ін. [7] вплив цифрової економіки на формування фінансової звітності підприємств, доводячи, що автоматизація обліку підвищує якісні характеристики звітності та забезпечує її формування у форматі XBRL, хоча частина показників залишається залежною від професійного судження бухгалтера. Більш системно Ж. Кононенко та ін. [8] розглядають цифровізацію як невід'ємну складову сучасного підприємництва, що розширює можливості бізнесу через електронну комерцію та аналітику даних, водночас наголошуючи на необхідності значних інвестицій в інфраструктуру, кваліфікований персонал та кібербезпеку.

Л. Лігоненко [9] аналізує трансформаційний вплив цифровізації на стратегічне управління результативністю підприємств через ERP-системи, BI-платформи та KPI-дашборди, підкреслюючи роль цифрової культури та управлінських компетенцій для досягнення високих показників в умовах цифрової економіки. І. Хаджинов та А. Іщук [10] додають про вплив



цифровізації на основні функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію і контроль, – фіксуючи перехід до бюджетування на основі драйверів змін, формування цифрових команд та запровадження клієнтського контролю і бізнес-аналітики. Г. Мацьків та ін. [11] на прикладі «Нова Пошта», «Оболонь» та «Укрзалізниця» емпірично підтверджують, що цифровізація суттєво підвищує операційну ефективність і конкурентоспроможність підприємств, однак досягнення максимального ефекту потребує стратегічного підходу та адаптації організаційної культури.

С. Мехович та К. Кузьминський [12] обґрунтовують, що цифрові платформи зумовлюють перехід від ієрархічної організаційної архітектури до мережевої та від адміністративного управління до платформної координації, формуючи нову socio-tech систему, де конкурентоспроможність визначається адаптивністю та рівнем цифрової зрілості підприємства.

Проте наявні дослідження недостатньо висвітлюють комплексний одночасний вплив цифровізації на організаційну архітектуру і фінансові показники українських підприємств саме в умовах воєнного стану – зокрема взаємозв'язок між трансформацією організаційних структур, управлінням грошовими потоками, інвестиційною привабливістю та фінансовою стійкістю бізнесу в контексті специфічних викликів воєнної економіки України.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження впливу цифровізації на організаційну архітектуру та фінансові показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні, обґрунтування взаємозв'язку між цифровою трансформацією бізнес-процесів, структурними змінами в управлінні підприємством та динамікою ключових фінансових результатів, а також визначення основних бар'єрів і перспектив цифрового розвитку українського бізнесу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.



Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація суб'єктів господарювання в Україні стала критичним фактором конкурентоспроможності та виживання бізнесу, особливо в умовах воєнного стану та необхідності швидкої адаптації до змінних ринкових умов. Впровадження цифрових технологій охоплює автоматизацію бізнес-процесів, використання хмарних сервісів, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), планування ресурсів підприємства (ERP) та аналітики великих даних. За даними досліджень, українські компанії, які активно інвестували в цифрову трансформацію протягом 2020-2025 років, демонструють вищі показники операційної ефективності та фінансової стійкості. Цифровізація не лише змінює технологічну базу підприємств, але й фундаментально перебудовує їхню організаційну архітектуру та бізнес-моделі. Розгляд цих структурних змін потребує аналізу як внутрішньоорганізаційних перетворень, так і їхніх наслідків для ринкового позиціонування компаній [13].

Організаційна архітектура українських підприємств зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій, переходячи від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких та мережових форм організації. Цифровізація сприяє децентралізації прийняття рішень, оскільки співробітники на різних рівнях отримують доступ до актуальної інформації та аналітичних інструментів у режимі реального часу. Впровадження цифрових платформ дозволяє створювати кросфункціональні команди, які можуть ефективно співпрацювати незалежно від географічного розташування, що особливо актуально для українського бізнесу в умовах розподіленої роботи. Такі зміни призводять до скорочення управлінських рівнів та прискорення процесів комунікації всередині організації. Структурна перебудова підприємства неминуче породжує потребу у принципово нових професійних компетенціях і посадових ролях, без яких цифрова трансформація залишається декларативною.



Нові організаційні ролі та компетенції виникають у відповідь на цифрову трансформацію, включаючи посади Chief Digital Officer, Data Scientists, DevOps-інженерів та фахівців з кібербезпеки. Українські компанії переглядають свої підходи до управління персоналом, впроваджуючи системи безперервного навчання та розвитку цифрових навичок співробітників. Організаційна культура трансформується в бік більшої відкритості до інновацій, експериментування та прийняття ризиків, що є необхідною умовою успішної цифровізації. Водночас виникають виклики, пов'язані з опором змінам з боку персоналу та необхідністю балансування між автоматизацією процесів та збереженням людського капіталу. Організаційні перетворення невіддільні від трансформації операційної моделі підприємства, яка безпосередньо відображається у зміні структури витрат та показників ефективності [14].

Цифровізація бізнес-процесів призводить до значного підвищення операційної ефективності українських підприємств через автоматизацію рутинних операцій, зменшення часу виконання завдань та мінімізацію людських помилок. Впровадження систем електронного документообігу, автоматизованого обліку та управління запасами дозволяє скоротити операційні витрати на 15-30% за різними оцінками галузевих експертів. Цифрові технології забезпечують прозорість бізнес-процесів, що полегшує виявлення неефективних операцій та оптимізацію використання ресурсів. Особливо помітний ефект спостерігається у сферах роздрібної торгівлі, логістики та фінансових послуг, де цифровізація стала стандартом ведення бізнесу. Підвищення операційної ефективності закономірно позначається на перерозподілі витрат підприємства – зміні їхньої структури та пропорцій між окремими статтями.

Структура витрат суб'єктів господарювання трансформується під впливом цифровізації, з переміщенням акценту з капітальних витрат на операційні



витрати, особливо у випадку використання хмарних сервісів та моделі Software-as-a-Service. Українські компанії отримують можливість масштабувати свою IT-інфраструктуру відповідно до поточних потреб без значних початкових інвестицій, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу. Водночас зростають витрати на кібербезпеку, навчання персоналу та підтримку цифрових систем, що вимагає стратегічного планування IT-бюджетів. Загалом, правильно реалізована цифровізація призводить до оптимізації загальної структури витрат та підвищення рентабельності операцій [15]. Ступінь готовності підприємств до такої трансформації за різними сценаріями розвитку ринку та відповідні KPI моніторингу детально охарактеризовано нижче (див. Таблицю 1).

Таблиця 1. Матриця готовності аграрних підприємств до впровадження системи MOF за сценаріями та ключові показники (KPI) періодичного моніторингу

Показник готовності / кпі	S1: інноваційний прорив (%)	S2: традиційна prosperita (%)	S3: технологічне виживання (%)	S4: традиційна адаптація (%)
А. Показники організаційної готовності				
Наявність відділу маркетингу/ аналізу даних	87%	52%	61%	18%
Наявність системи сgm/ обліку даних про клієнтів	79%	44%	56%	24%
Навчення персоналу з форесайту та маркетингової аналітики	68%	31%	39%	14%
Б. Показники технологічної готовності (2–3 років)				
Інвестиції в цифрові технології (за 3 р., % від обороту)	5–8%	2–3%	3–5%	0,5–1%
Доступ до баз даних про ринок (інтернет, ещп, аналітичні платформи)	94%	67%	71%	38%
Кількість проведених сценаріїв (поточна/планова)	2–4/ 4–6	1–2/ 2–3	1–3/ 3–4	0–1/ 1–2



В. Ключові показники ефективності (крі) моніторингу (річний цикл)				
Охоплення цільової аудиторії маркетингових кампаній (%)	↑15–25%	↑8–12%	↑10–18%	↑3–7%
Коефіцієнт конверсії попиту (контакт → угода, %)	18–24%	10–14%	12–16%	6–10%
Час адаптації до змін ринку (місяці)	2–3	4–5	3–4	6–8
Повернення від інвестицій у тоf на рік (roi, %)	28–35%	12–18%	15–22%	5–10%

Джерело: Авторське дослідження на основі [15].

Фінансові показники українських підприємств, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють позитивну динаміку у середньостроковій перспективі, незважаючи на початкові інвестиційні витрати. Дослідження показують, що цифровізовані компанії характеризуються вищими темпами зростання виручки (на 10-25% порівняно з традиційними конкурентами), покращеними показниками рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE). Автоматизація процесів та оптимізація операційної діяльності призводять до зростання показника EBITDA margin, що свідчить про підвищення операційної прибутковості. Важливо відзначити, що позитивний вплив на фінансові результати стає помітним зазвичай через 12-24 місяці після початку масштабної цифрової трансформації [16]. Компаративна оцінка маркетингової орієнтації підприємств за різними сценаріями розвитку агропродовольчого ринку України на горизонт 2025–2030 рр. представлена в Таблиці 2.



Таблиця 2. Компаративна оцінка маркетингової орієнтації підприємств за сценаріями розвитку агропродовольчого ринку України (горизонт 2025–2030 рр.)

Сценарій розвитку	Орієнтація на споживача (вага: 0,40)	Орієнтація на конкурента (вага: 0,35)	Міжфункціональна координація (вага: 0,25)	Інтегральний індекс mof (0–10)
S1: Інноваційний прорив (сприятливий ринок + передові технології)	8,7	8,9	8,2	8,6
S2: Традиційна prosperita (сприятливий ринок + традиційні технології)	6,3	6,7	5,9	6,4
S3: Технологічне виживання (несприятливий ринок + передові технології)	7,4	7,8	7,2	7,5
S4: Традиційна адаптація (несприятливий ринок + традиційні технології)	4,1	4,8	4,3	4,4

Джерело: Розраховано авторами на основі експертного [16].

Примітка: Оцінки стандартизовані за 10-бальною шкалою. Інтегральний індекс розраховується як $0,40 \times \text{Орієнтація на споживача} + 0,35 \times \text{Орієнтація на конкурента} + 0,25 \times \text{Міжфункціональна координація}$. Вищі значення свідчать про більшу готовність системи MOF до впровадження в умовах даного сценарію.

Інвестиційна привабливість цифровізованих українських підприємств зростає завдяки підвищенню прозорості фінансової звітності, покращенню корпоративного управління та демонстрації здатності до адаптації в умовах мінливого бізнес-середовища. Цифрові технології дозволяють компаніям швидше реагувати на зміни ринкового попиту, оптимізувати управління оборотним капіталом та покращувати показники ліквідності. Доступ до real-time аналітики та прогнозних моделей підвищує якість фінансового планування та управління ризиками, що особливо цінується інвесторами та кредиторами. Компанії з високим рівнем цифровізації отримують кращі умови фінансування та вищі оцінки вартості бізнесу при залученні інвестицій або виході на публічні ринки. Зростання інвестиційної привабливості безпосередньо пов'язане з



якістю управління грошовими потоками, яке є одним із ключових індикаторів фінансового здоров'я підприємства.

Цифровізація фінансових процесів суттєво покращує управління грошовими потоками українських підприємств через автоматизацію процесів виставлення рахунків, контролю дебіторської заборгованості та планування платежів. Впровадження систем електронних платежів та інтеграція з банківськими сервісами прискорює обіг коштів та зменшує касові розриви, що критично важливо для підтримання ліквідності. Аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати грошові потоки з високою точністю, що забезпечує можливість проактивного управління фінансовими ресурсами та оптимізації структури капіталу. Українські компанії, які використовують цифрові рішення для управління фінансами, демонструють нижчі показники фінансового циклу та вищу ефективність використання оборотних коштів. Ефективне управління грошовими потоками є не лише технічним завданням, а й фундаментом загальної фінансової стійкості підприємства в умовах ринкової невизначеності [17].

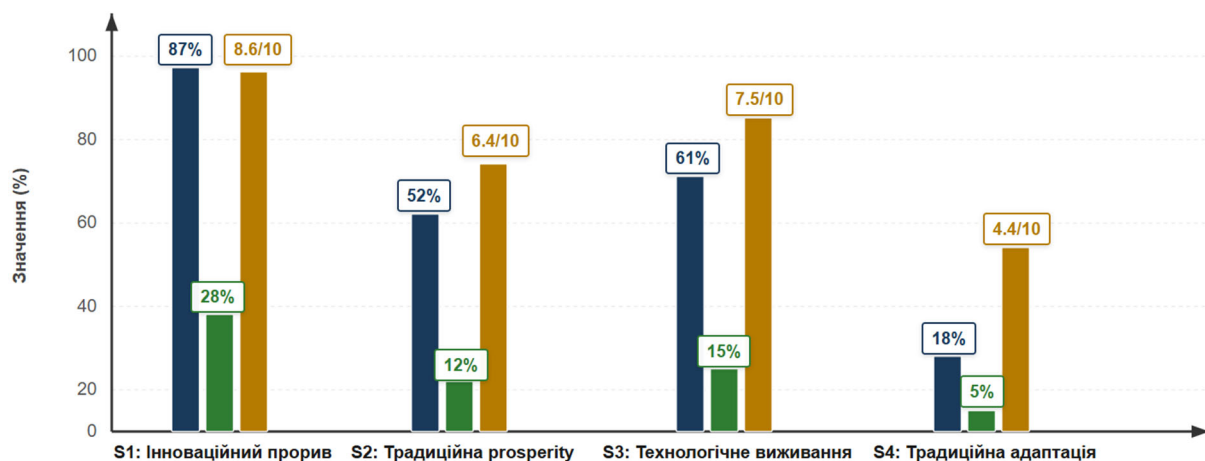


Рис. 1. Готовність та ROI за сценаріями цифровізації підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [17].

Фінансова стійкість підприємств посилюється завдяки цифровим інструментам моніторингу та управління ризиками, які дозволяють своєчасно



виявляти потенційні загрози та приймати превентивні заходи. Системи раннього попередження на основі аналізу великих даних допомагають ідентифікувати негативні тренди у фінансових показниках та операційній діяльності до того, як вони стануть критичними. Цифровізація сприяє диверсифікації джерел доходів через розвиток онлайн-каналів продажу та виходу на нові ринки з мінімальними капітальними витратами. В умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні, цифрові технології стають ключовим фактором забезпечення бізнес-безперервності та фінансової резильєнтності. Разом із тим досягнення цих переваг не є автоматичним: реалізація цифрового потенціалу вимагає подолання суттєвих організаційних і технологічних бар'єрів, з якими стикається більшість вітчизняних підприємств [18; 19].

Незважаючи на очевидні переваги, українські суб'єкти господарювання стикаються з численними викликами при впровадженні цифрових технологій, включаючи обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців та опір організаційним змінам. Високі початкові інвестиційні витрати на придбання програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу можуть бути непосильними для малих та середніх підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Проблеми кібербезпеки та захисту даних створюють додаткові ризики, які вимагають постійних інвестицій у системи безпеки та відповідність регуляторним вимогам. Недостатня цифрова грамотність керівництва та персоналу часто призводить до неефективного використання впроваджених технологій та недоотримання очікуваних вигод. Ці внутрішні обмеження посилюються зовнішніми чинниками, що формують структурні перешкоди для цифрового розвитку українського підприємництва.

Інфраструктурні обмеження, включаючи нерівномірне покриття високошвидкісним інтернетом у різних регіонах України та проблеми з



енергопостачанням, ускладнюють процес цифровізації для багатьох підприємств. Інтеграція нових цифрових систем з існуючими застарілими ІТ-рішеннями (legacy systems) вимагає значних технічних зусиль та може призводити до тимчасового зниження операційної ефективності. Регуляторна невизначеність та недостатня підтримка з боку держави у питаннях цифрової трансформації створюють додаткові бар'єри для бізнесу. Водночас, компанії, які успішно долають ці виклики, отримують значні конкурентні переваги та покращення фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Позитивний досвід таких компаній формує підґрунтя для оптимістичного погляду на перспективи цифровізації українського бізнес-середовища загалом [20].

Перспективи подальшої цифровізації українського бізнесу залишаються позитивними, оскільки технології стають доступнішими, а усвідомлення необхідності цифрової трансформації зростає серед керівників підприємств. Розвиток екосистеми цифрових сервісів, поява вітчизняних ІТ-рішень та зростання кількості кваліфікованих фахівців створюють сприятливі умови для прискорення процесів цифровізації. Успішна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та розвиток людського капіталу, що в результаті призводить до стійкого покращення як організаційної ефективності, так і фінансових показників діяльності суб'єктів господарювання.

Висновки. Цифровізація суб'єктів господарювання є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості українського бізнесу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Впровадження цифрових технологій фундаментально перебудовує організаційну архітектуру підприємств – від ієрархічних структур до гнучких мережеских форм організації з децентралізованим прийняттям рішень, кросфункціональними командами та новими цифровими ролями.



Автоматизація бізнес-процесів, перехід на хмарні сервіси та SaaS-моделі забезпечують скорочення операційних витрат на 15–30%, зростання виручки на 10–25% порівняно з традиційними конкурентами, покращення показників ROA, ROE та EBITDA margin. Цифровізація фінансових процесів суттєво підвищує якість управління грошовими потоками, знижує показники фінансового циклу та зміцнює інвестиційну привабливість підприємств завдяки підвищенню прозорості звітності і корпоративного управління.

Подальший розвиток цифрової трансформації українського бізнесу потребує подолання системних бар'єрів – дефіциту кваліфікованих ІТ-кадрів, інфраструктурних обмежень, проблем інтеграції legacy-систем та регуляторної невизначеності. Успіх цифровізації залежить від комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та розвиток людського капіталу, що в результаті забезпечить стійке зростання фінансових результатів і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Ніценко В.С. Функціонування агропромислових підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2015. Вип. 162. С. 235-244. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_162_32
2. Ніценко В. С., Пономарьова М. С. Моделювання виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства: управлінський аспект. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 3. С. 3-18. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-3-3>
3. Ніценко В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського



підприємства. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 4. С. 3-19. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-3>

4. Бондарук В. В. Цифрові технології в забезпеченні фінансової результативності суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-144>

5. Журавльова І. В., Мигович Т. М., Коверза В. С. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 21–24. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.4>

6. Безкоровайна Л. В. Вплив цифровізації економіки на формування та використання показників фінансової звітності підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-5>

7. Деречин В.В., Ніценко В.С., Сухій Я.В., Чумаченько О.В. Формування облікової політики на підприємстві. *Матеріали П'ятої міжнародної науково-практичної конференції «Ринкова трансформація економіки АПК»*. Харків: ХНТУСГ, 2007. С. 194-196.

8. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балюк О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>

9. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>

10. Хаджинов І. В., Іщук А. Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52), 72-81. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>



11. Matskiv H., Zhydovska N., Petryshyn L., Tomashevskii Yu., Skhidnytska H. The impact of digitalisation on business efficiency and competitiveness. *Economics of Development*. 2025. № 24(1). С. 70-83. <https://doi.org/10.63341/econ/1.2025.70>
12. Мехович С. М., Кузьминський К. М. Вплив цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 11(214). С. 91-116. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.11.06>
13. Міністерство цифрової трансформації України. Підсумки року роботи Мінцифри 2025: як цифрові сервіси змінюють бізнес. 2025. URL: <https://2025.thedigital.gov.ua>
14. Грушка М. CDTO в Україні. Чим займаються керівники цифрової трансформації. DOU. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/cdto-in-ukraine/>
15. Metinvest Digital. Бюджетування CAPEX та OPEX для IT-операцій в Україні: як хмарні рішення змінюють структуру витрат бізнесу. 2024. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/capex-and-opex-budgeting-it-operations-ukr>
16. Легін О. В. Інтегрована цифровізація підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 182–191. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.182-191>
17. Кравченко М. В. Вплив цифровізації розрахункових процесів на ефективність управління грошовими потоками аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6(57). С. 465-472. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-63>
18. Organisation for Economic Co-operation and Development. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD, 2024. 72 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
19. Пивоваров С.В., Ніценко В.С., Зозуля І.А. Управління збутовою діяльністю в системі інноваційного розвитку аграрних підприємств.



Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 11(202). С. 97-108.

<https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.07>

20. Радченко І. О. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>

References

1. Nitsenko, V. S. (2015). Functioning of agro-industrial enterprises in modern economic conditions. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 162, 235-244. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2015_162_32

2. Nitsenko V. S., & Ponomarova M.S. (2025). Modelling the production and economic activities of an agricultural enterprise: the management aspect. *Journal of management, economics and technology*, 3, 3-18. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-3-3>

3. Nitsenko, V. S. (2025). Organizational and economic mechanism for effective management of production and economic activities of agricultural enterprises. *Journal of management, economics and technology*, 4, 3-19. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-3>

4. Bondaruk, V. (2025). Digital technologies in ensuring the financial performance of business entities in foreign economic activities. *Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-144>

5. Zhuravlova, I. V., Myhovich, T. M., & Koverza, V. S. (2024). Impact of digitalization on the sustainability of financial processes in Ukraine. *Economics. Finance. Law*, 6, 21–24. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.4>



6. Bezkorovaina, L. (2025). Impact of digitization of the economy on the formation and use of financial statement indicators of enterprises. *Change Management and Innovation*, 13, 32-37. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-5>
7. Derechyn, V.V., Nitsenko, V.S., Sukhii, Ya.V., Chumachenko, O.V. (2007). Formuvannia oblikovoi polityky na pidpriemstvi. *Materialy Piatoi mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Rynkova transformatsiia ekonomiky APK»*. Kharkiv: KhNTUSH. pp. 194-196.
8. Kononenko Ж. А., Karnaukhova Г. Б., & Balyuk О. В. (2023). Digitalization of Entrepreneurial Activity: Significance and Impact. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>
9. Ligonenko, L. O. (2025). Digitalization in enterprise performance management and strategy formation: impact and transformational potential. *Economic space*, 199, 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
10. Khadzhinov, I. V., & Ishchuk, A. Ye. (2023). The impact of modern digitalisation on business and its management. *Economics and organization of management*, 4(52), 72-81. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>
11. Matskiv, H., Zhydovska, N., Petryshyn, L., Tomashevskii, Yu., & Skhidnytska, H. (2025). The impact of digitalisation on business efficiency and competitiveness. *Economics of Development*, 24(1), 70-83. <https://doi.org/10.63341/econ/1.2025.70>
12. Mekhovych, S. M., & Kuzmysnyi, K. M. (2025). Influence of digital platforms on the organizational architecture of an enterprise. *Energy saving. Power engineering. Energy audit*, 11(214), 91-116. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.11.06>



13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). *Pidsumky roku roboty Mintsyfry 2025: yak tsyfrovi servisy zminiuiut biznes*. <https://2025.thedigital.gov.ua>
14. Gurska, M. (2022). CDTO v Ukraini. Chym zaimaiutsia kerivnyky tsyfrovoy transformatsii. *DOU*. <https://dou.ua/lenta/articles/cdto-in-ukraine/>
15. Metinvest Digital. (2024). CAPEX and OPEX budgeting for IT operations in Ukraine: risks and best practices in times of crisis. <https://metinvest.digital/ua/page/capec-and-opex-budgeting-it-operations-ukr>
16. Lehin, O. V. (2025). Integrated digitalization of enterprises. *Economic Scope*, 204, 182–191. <https://doi.org/10.30838/EP.204.182-191>
17. Kravchenko, M. (2025). Impact of digitalization of accounting processes on the efficiency of cash flow management of agricultural enterprises. *Sustainable Development of Economy*, 6(57), 465-472. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-63>
18. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
19. Pyvovarov, S., Nitsenko, V., & Zozulia, I. (2024). Sales management in the system of innovative development of agricultural enterprises. *Energy saving. Power engineering. Energy audit*, 11(202), 97-108. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.07>
20. Radchenko, I. (2025). Barriers and risks of digital transformation in the strategic development of trade enterprises. *Economy and Society*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>