

УДК 338.242:330.341.1:004.9(477)

Бугас Наталія Валеріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет
технологій та дизайну
ORCID: 0000-0002-5858-0285*

Цалко Тетяна Ростиславівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет
технологій та дизайну
ORCID: 0000-0002-4609-8846*

Бугас Василь Валерійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет
технологій та дизайну
ORCID: 0000-0001-8317-3350*

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-40>

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС–МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активізацією процесів цифрової трансформації, які охоплюють усі сфери господарської діяльності та формують нові умови функціонування підприємств. Поширення цифрових технологій, розвиток платформної економіки, електронної комерції, цифрових екосистем і систем штучного інтелекту зумовлюють необхідність трансформації традиційних бізнес-моделей суб'єктів господарювання. Водночас ефективність цифрових перетворень залежить не лише від рівня технологічного розвитку, але й від якості інституційного середовища, державної політики підтримки цифровізації та розвитку цифрової інфраструктури. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки України, коли цифровізація стає одним із ключових інструментів забезпечення стійкості бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та інтеграції до європейського економічного простору.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування впливу державної підтримки та інституційного середовища на трансформацію бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України, а також визначення основних напрямів удосконалення механізмів державного сприяння цифровому розвитку підприємництва.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали нормативно-правові акти України у сфері цифрового розвитку та підтримки підприємництва, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних і національних організацій, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань цифрової трансформації бізнесу, державного регулювання та інституційної економіки. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення та систематизації – для розкриття сутності цифрової трансформації бізнес-моделей; аналізу та синтезу – для визначення впливу державної підтримки на цифровізацію підприємницької діяльності; порівняльного аналізу – для дослідження сучасних тенденцій розвитку цифрового підприємництва; системного підходу – для оцінювання взаємозв'язку між інституційним середовищем та цифровою модернізацією бізнесу; логічного узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Результати. У статті здійснено комплексне дослідження впливу державної підтримки та інституційного середовища на трансформацію бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України. Встановлено, що цифрова трансформація сучасного підприємництва відбувається під впливом не лише технологічних факторів, але й державної політики цифрового розвитку, регуляторних механізмів та інституційних умов функціонування бізнесу. Досліджено сучасні тенденції розвитку цифрових бізнес-моделей, обумовлені поширенням платформної економіки, електронної



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

комерції, цифрових екосистем, технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем управління. Визначено роль державної підтримки у стимулюванні цифровізації підприємницької діяльності через розвиток електронного урядування, цифрових державних сервісів, електронного документообігу, цифрової ідентифікації та інноваційних програм підтримки бізнесу. Проаналізовано функціонування цифрових платформ «Дія» та «Дія City» як інструментів модернізації інституційного середовища підприємництва в Україні. Доведено, що результативність цифрової трансформації бізнес-моделей значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, якості державного регулювання, інвестиційної підтримки та рівня цифрових компетентностей людського капіталу. Виявлено основні бар'єри цифрової модернізації підприємств, серед яких недостатність фінансових ресурсів, нерівномірність цифрового розвитку секторів економіки, кадрові обмеження та зростання кіберзагроз. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів державної підтримки цифровізації бізнесу, розвитку інноваційних екосистем та посилення інтеграції України до європейського цифрового простору.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності державної підтримки цифрової трансформації підприємств, удосконалення інструментів цифрового регулювання підприємницької діяльності, а також формування механізмів адаптації бізнес-моделей українських підприємств до умов післявоєнного відновлення економіки та інтеграції до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу.

Ключові слова: цифровізація економіки, бізнес-модель, суб'єкти господарювання, цифрова трансформація, державна підтримка підприємництва, інституційне середовище, цифрова економіка, цифрові платформи, електронне урядування, Дія, Дія City, інноваційний розвиток, цифрові екосистеми, штучний інтелект, платформна економіка, цифрова інфраструктура, конкурентоспроможність підприємств, післявоєнне відновлення економіки.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими процесами цифровізації, посиленням глобальної конкуренції, технологічними змінами та необхідністю забезпечення стійкості національної економіки в умовах воєнних і післявоєнних викликів. У таких умовах цифрові технології поступово перетворюються на ключовий фактор модернізації економічної системи, формування нових механізмів управління та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Особливого значення цифровізація набуває в контексті трансформації бізнес-моделей підприємств. Поширення цифрових платформ, електронної комерції, штучного інтелекту, хмарних технологій, автоматизованих систем управління та цифрових екосистем зумовлює перехід від традиційних моделей ведення бізнесу до більш гнучких, адаптивних та мережевих форм організації підприємницької діяльності. У результаті відбувається зміна механізмів створення доданої вартості, способів взаємодії зі споживачами, партнерських відносин та підходів до управління ресурсами підприємств. Водночас ефективність цифрової трансформації бізнес-моделей визначається не лише рівнем технологічної готовності підприємств, а й якістю інституційного середовища функціонування бізнесу. У сучасних умовах важливого значення набувають державна підтримка цифровізації підприємництва, розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової економіки, спрощення регуляторних процедур та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності. Особливої актуальності зазначені питання набули в Україні в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення, коли цифрові технології стали одним із ключових інструментів підтримки економічної активності, забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації підприємств до високого рівня зовнішньої невизначеності. За таких умов виникає необхідність комплексного дослідження ролі державної підтримки та інституційних чинників у трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації бізнесу, розвитку цифрової економіки та модернізації підприємницької діяльності є одним із найбільш актуальних напрямів сучасних наукових досліджень. Теоретичні засади формування цифрової економіки, цифрової трансформації підприємств та розвитку інноваційних бізнес-моделей висвітлено у працях провідних зарубіжних науковців, серед яких Michael Porter, Philip Kotler, Klaus Schwab, Erik Brynjolfsson та Andrew McAfee. У своїх дослідженнях вони обґрунтовують вплив цифрових технологій на зміну конкурентних переваг підприємств, розвиток платформної економіки та формування нових моделей створення економічної цінності. Значний внесок у дослідження процесів цифровізації економіки та трансформації підприємництва здійснюють українські науковці, зокрема Валерій Геєць, Людмила Федулова, Анастасій Гальчинський, які досліджують проблеми інноваційного розвитку, цифрової модернізації економіки та формування сучасних моделей економічного зростання. У сучасних наукових працях дедалі більше уваги приділяється аналізу цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств, розвитку цифрових платформ, електронної комерції, цифрових екосистем та інструментів автоматизації управлінських процесів. Окремий напрям наукових досліджень стосується ролі держави у стимулюванні цифрового розвитку підприємництва. У сучасних працях досліджуються механізми державного регулювання цифрової економіки, розвиток електронного урядування, цифрових державних сервісів, цифрової інфраструктури та інструментів підтримки іннова-

ційної діяльності бізнесу. Особливий інтерес становлять дослідження, присвячені функціонуванню цифрових платформ державного управління, розвитку електронного документообігу, цифрової ідентифікації та формуванню сприятливого інституційного середовища для цифрового підприємництва. Водночас аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що питання взаємозв'язку державної підтримки, інституційного середовища та трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми впливу державної політики цифрового розвитку на модернізацію бізнес-моделей підприємств, розвиток цифрових екосистем, інтеграцію технологій штучного інтелекту та формування конкурентоспроможного цифрового підприємництва в умовах воєнної та післявоєнної економіки.

Метою статті. Метою статті є комплексне дослідження ролі державної підтримки та інституційних чинників у трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України, визначення впливу цифрових технологій, цифрових платформ і механізмів державного регулювання на модернізацію підприємницької діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування передумов сталого економічного розвитку в умовах воєнного та післявоєнного відновлення національної економіки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення України у сфері регулювання державної підтримки підприємництва, цифрової трансформації економіки та розвитку інституційного середовища; 2) аналітичні та статистичні дані міжнародних і національних організацій щодо рівня цифровізації економіки України; 3) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють дослідження у сфері цифрової економіки, бізнес-моделей, інституційної економіки та державного регулювання економічних процесів.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для розкриття сутності державної підтримки та інституційних чинників трансформації бізнес-моделей); системного аналізу (для дослідження взаємозв'язку між інституційним середовищем, цифровізацією економіки та розвитком бізнес-моделей суб'єктів господарювання); порівняльного аналізу (для оцінювання сучасних підходів до державного регулювання цифрової трансформації в Україні та країнах ЄС); структурно-логічного аналізу (для визначення ключових елементів механізму трансформації бізнес-моделей); абстрагування та узагальнення (для формування висновків і пропозицій щодо вдосконалення державної політики у сфері цифровізації економіки).

Виклад основного матеріалу. Цифровізація економіки України суттєво трансформує бізнес-моделі підприємств, переводячи їх від традиційних до цифрових, платформних та екосистемних форм. Сучасна цифрова трансформація охоплює не лише автоматизацію процесів, а й зміну стратегічних підходів до створення цінності, взаємодії зі споживачами, управління ресурсами та формування партнерських мереж. Ключову роль у цих процесах відіграє держава, яка через цифрові сервіси, регуляторне спрощення та розвиток інфраструктури (зокрема «Дія», «Дія City», електронне урядування) виступає інституційним драйвером цифрових змін. Це забезпечує зниження транзакційних витрат, спрощення адміністративних процедур і прискорення доступу бізнесу до державних та фінансових інструментів підтримки. Водночас цифрова трансформація бізнес-моделей залишається нерівномірною: найвищий рівень цифрової зрілості спостерігається в ІТ, фінансовому секторі та e-commerce, тоді як малий і середній бізнес часто перебуває на початкових етапах цифровізації. Основними бар'єрами залишаються обмежені інвестиції, дефіцит цифрових компетентностей, кіберризик та складність впровадження інновацій.

Ефективність трансформації визначається якістю інституційного середовища, доступом до цифрової інфраструктури та державної підтримки інновацій. У результаті формується перехід до інтелектуалізованих, адаптивних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність економіки України.

Водночас ефективність інтеграції AI-технологій значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, наявності відповідної цифрової інфраструктури, інвестиційних ресурсів та цифрових компетентностей персоналу. У сучасних умовах розвиток технологій штучного інтелекту формує передумови для подальшої трансформації бізнес-моделей підприємств та створення нових форматів цифрової взаємодії у післявоєнній економіці України. Важливою особливістю сучасного етапу цифрової трансформації є розвиток цифрових платформ та бізнес-екосистем. Підприємства дедалі частіше функціонують у межах інтегрованих цифрових середовищ, що об'єднують постачальників, партнерів, фінансові установи, логістичні компанії та кінцевих споживачів. Такий формат взаємодії сприяє прискоренню бізнес-процесів, підвищенню ефективності комунікацій та створенню нових джерел доданої вартості. У результаті відбувається поступовий перехід від традиційних лінійних моделей бізнесу до платформних моделей, заснованих на цифровій інтеграції та мережевій взаємодії. Окрему роль у розвитку цифрової економіки України відіграє державна підтримка процесів цифровізації, яка в сучасних умовах стала одним із ключових чинників трансформації системи державного управління, розвитку цифрового підприємництва та формування інноваційного

Таблиця 1

Вплив державної підтримки та інституційного середовища на трансформацію бізнес-моделей суб'єктів господарювання в Україні (2024–2026 рр.)

Напрямок трансформації	Сучасні тенденції	Інституційні чинники	Основні проблеми	Очікуваний результат
Цифровізація бізнес-процесів	Активне впровадження ERP, CRM, AI-рішень	Державні програми цифровізації, гранти	Висока вартість цифрових рішень	Підвищення продуктивності та ефективності управління
Платформні бізнес-моделі	Розвиток маркетплейсів та цифрових екосистем	Цифрова інфраструктура та регуляторна підтримка	Низький рівень цифрової зрілості МСП	Розширення ринків збуту
Електронна комерція	Зростання онлайн-продажів та мобільних сервісів	Спрощення цифрових процедур ведення бізнесу	Конкуренція міжнародних платформ	Формування нових джерел доходу
Цифрове підприємництво	Зростання кількості технологічних стартапів	«Дія City», грантові програми	Обмежений доступ до інвестицій	Розвиток інноваційного сектору
Цифровізація державних послуг	Розширення електронного урядування	Платформа «Дія», е-документообіг	Кіберризиками та захист даних	Скорочення адміністративних витрат бізнесу
Управління персоналом	Поширення HR-tech та дистанційної роботи	Освітні цифрові програми	Дефіцит цифрових компетентностей	Підвищення якості людського капіталу
Кібербезпека	Посилення захисту цифрової інфраструктури	Національні програми кіберстійкості	Зростання кількості кібератак	Підвищення стійкості бізнесу
Інтеграція до цифрового ринку ЄС	Гармонізація цифрового законодавства	Євроінтеграційні цифрові ініціативи	Необхідність адаптації до стандартів ЄС	Зростання міжнародної конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором за даними [8–11]

економічного середовища. Упродовж останніх років в Україні спостерігається активне впровадження цифрових державних сервісів, електронного документообігу, автоматизованих адміністративних послуг та цифрових платформ взаємодії держави, бізнесу і громадян. Особливого значення ці процеси набули в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки, коли швидкість отримання адміністративних послуг, доступ до цифрових сервісів та спрощення регуляторних процедур стали важливими елементами забезпечення економічної стійкості держави.

Одним із найбільш успішних прикладів державної цифровізації стала платформа «Дія», яка фактично сформувала нову модель електронної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. У 2025–2026 роках цифрова екосистема «Дія» охоплює широкий спектр електронних послуг — від цифрових документів та реєстрації бізнесу до податкових сервісів, грантових програм підтримки підприємництва та електронного документообігу. Важливою перевагою цифрових державних сервісів стало суттєве скорочення адміністративних витрат, мінімізація бюрократичних процедур та підвищення прозорості державного управління. Водночас одним із ключових інструментів стимулювання цифрового підприємництва став спеціальний правовий режим «Дія City», орієнтований на підтримку IT-сектору, технологічних компаній та інноваційного бізнесу. Запровадження спеціальних податкових умов, гнучких моделей працевлаштування та спрощених механізмів ведення бізнесу сприяло активізації розвитку української цифрової індустрії навіть в умовах воєнної нестабільності. Станом на 2026 рік кількість резидентів «Дія City» продовжує зростати, що свідчить про формування сприятливого середовища для розвитку високотехнологічного бізнесу та залучення інвестицій у цифровий сектор економіки. Суттєве значення має також розвиток цифрового документообігу та електронних систем управління. Впровадження електронного підпису, автоматизованих систем обміну документами та цифрових платформ державних закупівель забезпечує підвищення ефективності взаємодії між державними інституціями та суб'єктами господарювання. Це сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та посиленню прозорості економічних процесів. У сучасних умовах цифровізація державного сектору дедалі більше розглядається як стратегічна основа післявоєнного відновлення України. Розвиток цифрової інфраструктури, електронного урядування, smart-рішень та цифрових платформ створює передумови для структурної модернізації національної економіки та інтеграції України до європейського цифрового простору. Важливим напрямом є гармонізація українського цифрового законодавства з нормативною базою Європейського Союзу, розвиток кібербезпеки, цифрових навичок населення та підтримка інноваційних екосистем. Позитивна динаміка розвитку цифрової економіки України підтверджується статистичними показниками. За даними профільних аналітичних

досліджень, у 2025–2026 роках рівень використання електронних державних сервісів населенням та бізнесом перевищив 70%, тоді як кількість користувачів цифрової платформи «Дія» перевищила 22 млн. осіб. Водночас рівень впровадження електронного документообігу серед підприємств середнього та великого бізнесу перевищив 80%. Значне зростання демонструє й ІТ-сектор, частка якого у структурі експорту послуг України у 2026 році залишається однією з найбільших серед усіх галузей економіки.

Таблиця 2

Ключові показники розвитку цифрової економіки України у 2023–2026 рр.

Показник	2023	2024	2025	2026*
Кількість користувачів платформи «Дія», млн. осіб	18,5	20,1	21,4	22,3
Частка підприємств, що використовують електронний документообіг, %	58	67	75	82
Частка населення, що користується електронними державними сервісами, %	54	61	68	73
Кількість резидентів «Дія City», од.	540	890	1320	1680
Частка ІТ-послуг у структурі експорту послуг України, %	41	43	45	46
Частка підприємств, що використовують хмарні технології, %	51	63	74	85

Джерело: сформовано автором на основі *прогнозних та аналітичних оцінок за результатами узагальнення сучасних тенденцій цифровізації економіки України

Цифровізація економіки України є ключовим фактором трансформації бізнес-моделей підприємств, що забезпечує перехід від традиційних форм ведення бізнесу до цифрових, платформних та екосистемних. Сучасна трансформація охоплює не лише автоматизацію процесів, а й зміну підходів до створення цінності, управління ресурсами та взаємодії з ринковими і державними інституціями. Важливу роль відіграє державна підтримка через розвиток цифрових сервісів («Дія», «Дія City»), електронного урядування та цифрової інфраструктури, що знижує адміністративні бар'єри, скорочує транзакційні витрати та прискорює цифрову модернізацію бізнесу. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів: нерівномірністю цифрового розвитку підприємств, дефіцитом інвестицій і цифрових компетентностей, кіберризиками та складністю впровадження інновацій, особливо в умовах війни. Перспективи розвитку пов'язані з платформною економікою, штучним інтелектом, Big Data, smart-виробництвом і цифровими екосистемами, а також інтеграцією ESG-підходів. Цифровізація формує основу нової конкурентоспроможності підприємств і виступає стратегічним інструментом післявоєнного відновлення економіки України. Статистичні дані підтверджують зростання рівня цифровізації: поширення електронного документообігу, хмарних технологій та цифрових державних сервісів, що свідчить про поступовий перехід бізнесу до цифрових платформних моделей і підвищення рівня цифрової зрілості економіки.

Дані, наведені на рис. 1, свідчать про стійку позитивну тенденцію розвитку цифрового середовища України та посилення ролі державних цифрових інструментів у модернізації підприємницького сектору. Зокрема, частка підприємств, які використовують електронний документообіг, зростає з 58% у 2023 р. до 82% у 2026 р., що підтверджує активну цифровізацію управлінських процесів та поширення безпаперових технологій ведення бізнесу. Водночас рівень використання хмарних технологій збільшився з 51% до 85%, що свідчить про зростання попиту на цифрову інфраструктуру, дистанційні сервіси та інструменти обробки даних. Особливої уваги заслуговує динаміка використання електронних державних сервісів, частка користувачів яких за досліджуваній період зростає з 54% до 73%. Це підтверджує високу результативність державної політики цифровізації та поступове формування цифрової моделі взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Внаслідок цього суттєво скорочуються транзакційні витрати суб'єктів господарювання, зменшуються адміністративні бар'єри та підвищується прозорість економічних процесів. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що цифровізація поступово перетворюється з інструменту технологічної модернізації на комплексний фактор трансформації бізнес-моделей підприємств. Вирішальне значення при цьому мають не лише технологічні інновації, але й якість інституційного середовища, ефективність державної підтримки цифрового розвитку, доступність цифрових сервісів та рівень розвитку національної цифрової інфраструктури. Саме поєднання технологічних і інституційних чинників забезпечує формування нової моделі конкурентоспроможності українських підприємств, орієнтованої на інноваційність, адаптивність та стійкість в умовах цифрової економіки.

В умовах цифровізації економіки України ефективність трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання дедалі більше визначається не лише рівнем впровадження сучасних технологій, але й якістю інституційного середовища, у межах якого функціонує бізнес. Світовий досвід свідчить, що цифрова модернізація підприємств відбувається найбільш результативно за наявності розвинутої цифрової інфраструктури,

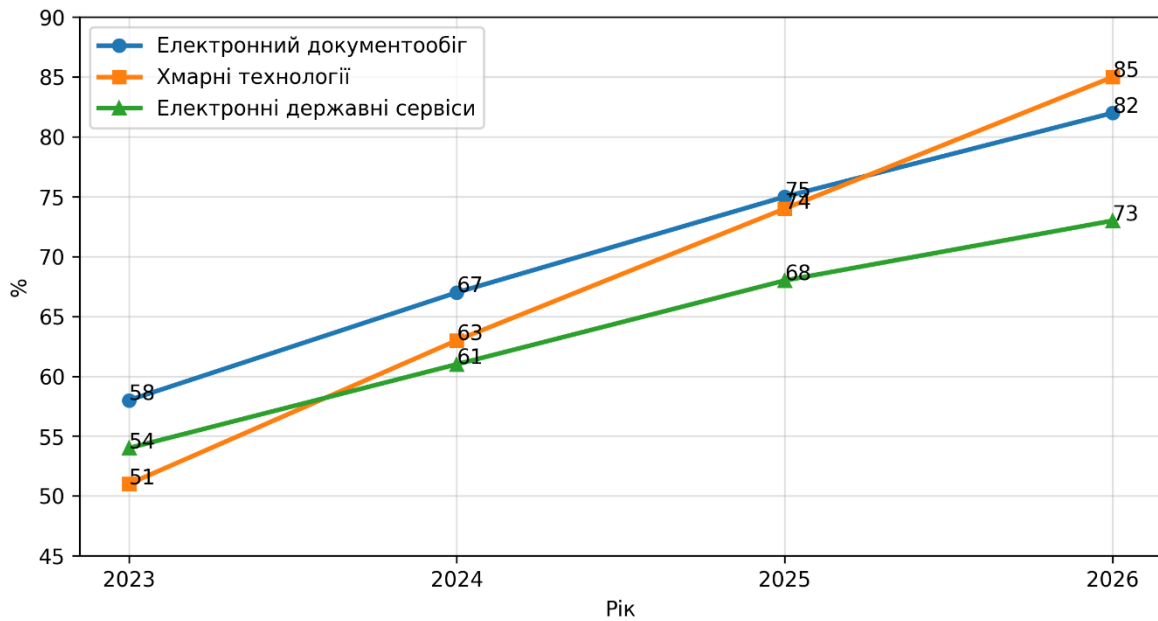


Рис. 1. Динаміка поширення цифрових технологій та електронних сервісів в Україні у 2023-2026 рр., %
Джерело: сформовано авторами за даними [10]

сприятливого регуляторного поля, доступних фінансових інструментів підтримки інновацій та ефективної системи взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. У сучасних українських реаліях особливого значення набувають державні механізми стимулювання цифрового розвитку, спрямовані на спрощення ведення підприємницької діяльності, розвиток цифрового підприємництва та підвищення рівня технологічної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. На думку автора, саме інституційні чинники виступають катализатором структурних змін у системі створення цінності підприємств, оскільки визначають швидкість адаптації бізнесу до нових цифрових умов, доступність сучасних технологій та можливості інтеграції до цифрових екосистем. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення ключових напрямів впливу державної підтримки та інституційного середовища на процеси трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання в Україні, що дозволяє системно оцінити наявні тенденції, проблеми та перспективи подальшого цифрового розвитку підприємницького сектору (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка впливу інституційних чинників на трансформацію бізнес-моделей суб'єктів господарювання в Україні

Інституційний чинник	Рівень впливу	Вплив на бізнес-модель	Потенційні ризики
Платформа «Дія»	Високий	Скорочення адміністративних витрат та прискорення взаємодії з державою	Кіберризики
Режим «Дія City»	Високий	Стимулювання розвитку цифрових та інноваційних моделей бізнесу	Обмеженість охоплення галузей
Електронний документообіг	Високий	Автоматизація управлінських процесів	Необхідність модернізації ІТ-систем
Грантові програми підтримки бізнесу	Середній	Розширення можливостей цифрових інвестицій	Недостатність фінансування
Цифрова інфраструктура	Високий	Формування платформних бізнес-моделей	Нерівномірність регіонального розвитку
Освітні програми цифрових компетентностей	Середній	Підвищення цифрової зрілості підприємств	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Гармонізація законодавства з ЄС	Високий	Інтеграція до європейського цифрового ринку	Витрати на адаптацію бізнесу
Національна система кібербезпеки	Високий	Підвищення стійкості цифрових бізнес-моделей	Постійне зростання кіберзагроз

Джерело: сформовано автором за даними [7]

Проведений аналіз свідчить, що державна підтримка та інституційне середовище формують комплексну систему факторів, які безпосередньо впливають на характер і швидкість трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання. Найбільший вплив на сучасному етапі здійснюють цифровізація державних послуг, розвиток цифрової інфраструктури, підтримка цифрового підприємництва та створення сприятливих умов для функціонування платформних моделей бізнесу. Саме ці чинники забезпечують скорочення транзакційних витрат, прискорення бізнес-процесів, підвищення рівня цифрової взаємодії та формування нових джерел конкурентних переваг підприємств. На думку автора, результати, наведені в таблиці 3, підтверджують поступову трансформацію ролі держави від традиційного регулятора до активного учасника цифрової екосистеми, який створює умови для розвитку інноваційного підприємництва та впровадження нових бізнес-моделей. Водночас дослідження демонструє, що позитивний ефект від державної підтримки значною мірою залежить від здатності підприємств адаптувати власні організаційні структури, бізнес-процеси та управлінські механізми до вимог цифрового середовища. Разом із позитивними тенденціями зберігаються системні бар'єри цифрової трансформації, зокрема недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, дефіцит інвестиційних ресурсів, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури та зростання кіберзагроз. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення державної політики цифрового розвитку, спрямованої не лише на технологічну модернізацію підприємств, а й на формування цілісного інституційного середовища, здатного забезпечити довгострокову цифрову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Таким чином, трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України є результатом синергічної взаємодії технологічних інновацій та інституційних механізмів підтримки. Саме поєднання державних цифрових ініціатив, сприятливого регуляторного середовища та активності самих підприємств створює передумови для формування нової моделі

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація економіки України виступає системоутворюючим чинником трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання, забезпечуючи їх адаптацію до умов воєнних та післявоєнних викликів, зростання глобальної конкуренції та технологічних змін. Перехід до цифрових форм організації бізнесу супроводжується глибинною перебудовою механізмів створення доданої вартості, управлінських процесів та моделей взаємодії із споживачами і партнерами. Доведено, що трансформація бізнес-моделей під впливом цифрових технологій відбувається не лише як результат технологічного прогресу, але й як наслідок цілеспрямованої державної політики у сфері цифрового розвитку. Державна підтримка відіграє ключову роль у формуванні сприятливого інституційного середовища, розвитку цифрової інфраструктури, впровадженні електронного урядування та стимулюванні інноваційної активності підприємств. Встановлено, що особливе значення для модернізації бізнес-середовища мають цифрові платформи «Дія» та «Дія City», які забезпечують спрощення регуляторних процедур, підвищення прозорості взаємодії бізнесу з державою та створення умов для розвитку інноваційних компаній і цифрових індустрій. Їх функціонування сприяє формуванню нових інституційних механізмів підтримки підприємництва в Україні.

Виявлено, що ефективність цифрової трансформації бізнес-моделей суттєво залежить від рівня розвитку інституційного середовища, якості державного регулювання, доступності цифрової інфраструктури та рівня цифрових компетентностей людського капіталу. Недостатній рівень узгодженості цих складових обмежує потенціал цифрової модернізації підприємств. Окремо визначено ключові проблеми, що стримують цифрову трансформацію бізнесу в Україні, серед яких недостатність інвестиційних ресурсів, нерівномірність цифрового розвитку секторів економіки, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також зростання кіберризиків та загроз інформаційній безпеці. Обґрунтовано, що подальший розвиток цифрової економіки потребує удосконалення механізмів державної підтримки, посилення інституційної спроможності держави, розвитку інноваційних екосистем та гармонізації національного цифрового середовища з європейськими стандартами.

Таким чином, державна підтримка та інституційні чинники виступають визначальними детермінантами успішної цифрової трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання, формуючи основу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її сталого розвитку в умовах цифровізації.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Кретов Д. Ю. Оцінка цифрової трансформації українських банків. Підприємництво і торгівля. 2025. № 47. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-8>
2. Платформа «Дія». Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Дія City. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://city.diia.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Digital Ukraine Strategy. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Урясьєв М., Волощук Л. Цифрова трансформація управління фінансовими потоками. *Економічний простір*. 2026. № 209. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.319-329>
6. Mandych O., Makohon V., Zdorovyi M. Digital transformation of business models. *Economic Analysis*. 2025. Vol. 35, No. 2. P. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.031>
7. Digital transformation and Industry 5.0. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology.html> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Ukraine digital economy. *European Bank for Reconstruction and Development*. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html> (дата звернення: 25.01.2026).
9. Digital agriculture transformation. *FAO*. URL: <https://www.fao.org/digital-agriculture> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Future of e-commerce platforms. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications> (дата звернення: 10.02.2026).
11. Ukraine digital economy report. *International Monetary Fund (IMF)*. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 18.02.2026).
12. DESI Ukraine Report. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 22.02.2026).
13. Ukrainian startups and resilience. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/248c4ac0-2e20-4900-bb21-625c0e260b66> (дата звернення: 28.02.2026).

References

1. Kretov, D. Yu. (2025). Otsinka tsyvrovoi transformatsii ukrainskykh bankiv [Assessment of digital transformation of Ukrainian banks]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, 47, 76–82. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-8>
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). *Diia platform*. Retrieved from <https://diia.gov.ua>
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). *Diia City*. Retrieved from <https://city.diia.gov.ua>
4. Government of Ukraine. (2025). *Digital Ukraine Strategy*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua>
5. Uryasiev, M., & Voloshchuk, L. (2026). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia finansovymy potokamy [Digital transformation of financial flow management]. *Ekonomichnyi prostir*, 209. <https://doi.org/10.30838/EP.209.319-329>
6. Mandych, O., Makohon, V., & Zdorovyi, M. (2025). Digital transformation of business models. *Economic Analysis*, 35(2), 31–37. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.031>
7. Deloitte. (2026). *Digital transformation and Industry 5.0*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology.html>
8. European Bank for Reconstruction and Development. (2026). *Ukraine digital economy*. Retrieved from <https://www.ebrd.com/ukraine.html>
9. Food and Agriculture Organization. (2026). *Digital agriculture transformation*. Retrieved from <https://www.fao.org/digital-agriculture>
10. McKinsey & Company. (2026). *Future of e-commerce platforms*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications>
11. International Monetary Fund. (2026). *Ukraine digital economy report*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Countries/UKR>
12. European Commission. (2026). *Digital Economy and Society Index (DESI): Ukraine report*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
13. Financial Times. (2026). *Ukrainian startups and resilience*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/248c4ac0-2e20-4900-bb21-625c0e260b66>

Дата першого надходження статті до видання: 01.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026

Buhas Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management
Kyiv National University of Technologies and
Design*

Tsalko Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management
Kyiv National University of Technologies and
Design*

Buhas Vasyl

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Smart Economics
Kyiv National University of Technologies and
Design*

STATE REGULATION AND INSTITUTIONAL FACTORS OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION OF ECONOMIC ENTITIES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S ECONOMIC DIGITALIZATION

Summary. Introduction. The current stage of Ukraine's economic development is characterized by the intensification of digital transformation processes that encompass all areas of economic activity and create new conditions for business operations. The spread of digital technologies, the development of the platform economy, e-commerce, digital ecosystems, and artificial intelligence systems necessitate the transformation of traditional business models of economic entities. At the same time, the effectiveness of digital transformation depends not only on the level of technological development but also on the quality of the institutional environment, state policy supporting digitalization, and the development of digital infrastructure. These issues become particularly relevant in the context of wartime and post-war economic transformations in Ukraine, where digitalization serves as one of the key instruments for ensuring business resilience, increasing competitiveness, and facilitating integration into the European economic space.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the influence of state support and the institutional environment on the transformation of business models of economic entities in the context of the digitalization of Ukraine's economy, as well as to identify the main directions for improving state mechanisms supporting the digital development of entrepreneurship.

Materials and Methods. The research is based on the regulatory and legal framework of Ukraine in the field of digital development and business support, official statistical data, analytical reports of international and national organizations, and scientific works of domestic and foreign scholars on digital business transformation, public regulation, and institutional economics. The study employs methods of theoretical generalization and systematization to reveal the essence of digital business model transformation; analysis and synthesis to determine the impact of state support on business digitalization; comparative analysis to investigate current trends in digital entrepreneurship development; a systems approach to assess the relationship between the institutional environment and digital business modernization; and logical generalization to formulate conclusions and practical recommendations.

Results. The article presents a comprehensive study of the impact of state support and the institutional environment on the transformation of business models of economic entities under the conditions of Ukraine's economic digitalization. It is established that the digital transformation of modern entrepreneurship is driven not only by technological factors but also by state digital development policies, regulatory mechanisms, and institutional conditions of business activity. Current trends in the development of digital business models caused by the expansion of the platform economy, e-commerce, digital ecosystems, artificial intelligence technologies, and automated management systems are examined. The role of state support in stimulating business

digitalization through the development of e-government, digital public services, electronic document management, digital identification, and innovation support programs is identified. Special attention is paid to the analysis of the functioning of the “Diia” and “Diia City” digital platforms as instruments for modernizing the institutional environment of entrepreneurship in Ukraine. It is proven that the effectiveness of digital business model transformation largely depends on the level of digital infrastructure development, the quality of state regulation, investment support, and the level of digital competencies of human capital. The main barriers to digital modernization of enterprises are identified, including insufficient financial resources, uneven digital development across economic sectors, workforce constraints, and increasing cybersecurity risks. The necessity of improving state support mechanisms for business digitalization, developing innovation ecosystems, and strengthening Ukraine’s integration into the European digital space is substantiated.

Prospects. Further scientific research should focus on developing methodological approaches to assessing the effectiveness of state support for enterprise digital transformation, improving digital regulation instruments for entrepreneurial activity, and designing mechanisms for adapting business models of Ukrainian enterprises to the conditions of post-war economic recovery and integration into the European Union Digital Single Market.

Key words: digitalization of the economy, business model, economic entities, digital transformation, state support for entrepreneurship, institutional environment, digital economy, digital platforms, e-government, Diia, Diia City, innovative development, digital ecosystems, artificial intelligence, platform economy, digital infrastructure, enterprise competitiveness, post-war economic recovery.