

Оксана В. В'ялець¹, Ганна В. Дашченко²

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПРИБУТКОВІСТЬ

У статті досліджено вплив цифрової трансформації бізнес-моделей на ефективність та прибутковість українських підприємств. Цифрова трансформація стала не лише інструментом підвищення операційної результативності, а й необхідною умовою виживання в умовах геополітичних викликів та економічної нестабільності. На основі аналізу статистичних даних за секторами економіки виявлено, що найбільшого прогресу в цифровізації досягли ІТ-сектор, фінансові послуги та телекомунікації, тоді як сільське господарство і виробництво демонструють нижчі темпи впровадження. Обґрунтовано, що хмарні технології, автоматизація, штучний інтелект, інтернет речей та аналітика даних забезпечують суттєве скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності та появу нових джерел доходу. Водночас визначено ключові бар'єри: інфраструктурні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів та економічна невизначеність, які стримують масштабну цифрову трансформацію. Запропоновано поетапний підхід до впровадження цифрових ініціатив з пріоритетом низькоризикових вискоєфективних рішень, а також використання державних стимулів та міжнародного партнерства для подолання наявних обмежень.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-моделі, ефективність, прибутковість, хмарні технології, штучний інтелект, автоматизація, інтернет речей, аналітика даних, українські підприємства.

Табл. 3. Літ. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-651-660

¹ <https://orcid.org/0000-0003-0708-2638>

² <https://orcid.org/0000-0002-8083-5600>

Oksana Viales, Hanna Dashchenko

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS ENTERPRISES: IMPACT ON EFFICIENCY AND PROFITABILITY

The article examines the impact of digital transformation of business models on the efficiency and profitability of Ukrainian enterprises. Digital transformation has become not only a tool for improving operational performance but also a necessary condition for survival amid geopolitical challenges and economic instability. Based on sectoral statistical analysis, the IT sector, financial services, and telecommunications have achieved the greatest progress in digitalization, while agriculture and manufacturing lag behind. It is substantiated that cloud technologies, automation, artificial intelligence, the Internet of Things, and data analytics provide significant reductions in operating costs, productivity gains, and the emergence of new revenue streams. At the same time, key barriers are identified: infrastructure constraints, shortages of skilled personnel, and economic uncertainty, which hinder large-scale digital transformation. A phased approach to implementing digital initiatives is proposed, prioritizing low-risk, high-impact solutions, as well as the use of government incentives and international partnerships to overcome existing constraints.

¹ Independent expert, Kyiv, Ukraine

² State University of Trade and Economics, Ukraine.

Keywords: digital transformation, business models, efficiency, profitability, cloud technologies, artificial intelligence, automation, Internet of Things, data analytics, Ukrainian enterprises.

Peer-reviewed, approved and placed: 21.03.2026

Постановка проблеми. Цифрова трансформація бізнес-моделей була і залишається серед ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності для українських підприємств. На теперішній час Україна зіштовхується з безпрецедентними викликами, зумовленими, з одного боку, війною та пов'язаною з нею економічною нестабільністю, а з іншого – пришвидшеною інтеграцією в європейський цифровий ринок. У таких умовах необхідно створити середовище, яке б сприяло впровадженню цифрових технологій на підприємствах, зокрема це стосується подолання інфраструктурних обмежень, ліквідації кадрового дефіциту та стимулювання інвестицій у цифрові ініціативи через відповідні державні програми та міжнародну технічну допомогу [1-3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифрової трансформації бізнес-моделей та її впливу на ефективність і прибутковість підприємств в умовах сучасних викликів постійно перебувають у полі зору дослідників.

Серед вітчизняних учених різноманітним аспектам цифрової трансформації підприємств приділяють увагу Р. Бугріменко та ін. [4], які розглянули переваги цифрової трансформації для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств; А.В. Пастернак та Н.О. Адвокатова [5] дослідили підходи до адаптації компаній у цифрову еру та роль стратегічного планування. Група науковців під керівництвом Р. Остапенка [6] обґрунтувала необхідність переходу від традиційних методів обліку до автоматизованих систем із використанням штучного інтелекту та хмарних платформ. О. Литовченко та ін. [7] описали ключові аспекти цифровізації та зміну бізнес-моделей, що базуються на даних. С. Поліщук та Т. Роспопчук [8], а також Р. Остапенко та В. Ніценко [9-11] оцінили наслідки процесів цифровізації для бізнес-процесів підприємств та обґрунтували їх потребу. Л.А. Захарченко та Д.Г. Маклецький [12] проаналізували ефективність цифрової трансформації в умовах невизначеності, зокрема роль збору та аналізу даних. К. Величко та Е. Цибульська [13] провели порівняльний аналіз традиційних і цифрових бізнес-моделей, зокрема платформних. Н.О. Іванченко та ін. [14] вивчили вплив цифрової економіки на класичні бізнес-моделі та взаємозв'язок між бізнес-моделями та можливостями інформаційних технологій. В.В. Дергачова та Я.О. Колешня [15] на прикладах українських компаній (ДТЕК, МХП, Kernel) довели наявність потенціалу до цифрової трансформації, хоча й зазначили, що масовим явищем вона поки що не стала.

Водночас, конкретні механізми впливу окремих цифрових технологій на операційну ефективність та прибутковість українських підприємств саме в сучасних геополітичних умовах (війна, економічна нестабільність, євроінтеграція) потребують уточнення та подальшого вивчення.

Мета дослідження. Метою даної статті є виявлення причинно-наслідкових зв'язків між впровадженням окремих цифрових технологій та

змінами у фінансових результатах українських підприємств, а також обґрунтування практичних підходів до управління цифровою трансформацією, які дозволяють мінімізувати ризики та максимізувати віддачу від інвестицій в умовах обмежених ресурсів та високої ринкової невизначеності.

Основні результати дослідження. Цифрова трансформація українських підприємств передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності, змінюючи способи створення цінності та конкуренції. Для українських підприємств ця трансформація стала не лише можливістю для зростання, а й необхідністю для виживання на дедалі більш конкурентному світовому ринку.

Сучасний стан цифровізації в бізнес-секторі України відображає швидкозмінний ландшафт, сформований як можливостями, так і викликами. Згідно з останніми дослідженнями, приблизно 68% українських підприємств розпочали ту чи іншу форму цифрової трансформації, причому середні та великі компанії лідирують за темпами впровадження (78%) порівняно з 45% у малого бізнесу. ІТ-сектор, природно, лідирує з 92% цифрового впровадження, за ним йдуть фінансові послуги з 84%, тоді як традиційні галузі, такі як сільське господарство та виробництво, відстають на рівні 52% та 58% відповідно. Незважаючи на ці багатообіцяючі цифри, загальна цифрова конкурентоспроможність України посідає 58-ме місце у світі згідно з Індексом цифрової економіки та суспільства, що вказує на значний потенціал для вдосконалення цифрової інфраструктури та розвитку навичок [16]. Детальний розподіл рівня цифрової адаптації за секторами економіки України, а також основні технології та рівень інвестицій представлено нижче (див. Таблицю 1).

Таблиця 1. Рівень цифрової адаптації за секторами економіки України та використовувані технології, складено на основі даних [16]

Сектор економіки	Рівень цифрової адаптації (%)	Основні технології	Рівень інвестицій
Інформаційні технології	92	ШІ, хмарні технології, блокчейн	Високий
Фінансові послуги	84	Фінтех, мобільний банкінг	Високий
Роздрібна торгівля та e-commerce	76	Електронна комерція, CRM, аналітика	Середній
Телекомунікації	81	5G, IoT, хмарні технології	Високий
Виробництво	58	Автоматизація, IoT, ERP	Середній
Сільське господарство	52	Точне землеробство, IoT	Низький
Охорона здоров'я	63	Телемедицина, цифрові медичні записи	Середній

Теоретична основа, що пов'язує цифрову трансформацію з показниками ефективності та прибутковості українських підприємств, ґрунтується на кількох ключових принципах організаційних змін та впровадження технологій. Цифрові технології дають змогу оптимізувати процеси завдяки автоматизації, знизити операційні витрати за рахунок раціональнішого

розподілу ресурсів та покращити можливості прийняття рішень на основі аналізу даних. Дослідження показують, що українські компанії, які впроваджують комплексні цифрові стратегії, повідомляють про середнє зростання продуктивності на 23–35%, скорочення витрат на 15–28% та збільшення доходів на 12–20% протягом двох років після впровадження. Ця концепція передбачає, що успішна цифрова трансформація створює позитивний цикл, у якому підвищення ефективності призводить до економії коштів, які можна реінвестувати в подальші цифрові ініціативи, що в кінцевому підсумку забезпечує стійку конкурентну перевагу та зростання прибутковості.

Стратегічне значення цифрової трансформації для українських підприємств ще більше зросло через нещодавні геополітичні виклики та необхідність економічної стійкості. Компанії, які інвестували в цифрову інфраструктуру, демонструють більшу адаптивність до ринкових потрясінь: 73% цифрово зрілих українських підприємств повідомляють про збереження або покращення результатів діяльності під час кризових періодів, порівняно з лише 34% традиційних компаній. Ця трансформація підтримується урядовими ініціативами, зокрема стратегією «Цифрова Україна 2030», яка має на меті збільшити внесок цифрової економіки у ВВП з нинішніх 4,2% до 20% до 2030 року, створюючи сприятливу екосистему для зусиль підприємств з цифровізації [17].

Серед ключових драйверів операційної ефективності хмарні обчислення стали основоположною технологією, що забезпечує підвищення операційної ефективності українських підприємств: 71% компаній повідомляють про значне скорочення витрат та оптимізацію процесів. Такі великі українські компанії, як «Приватбанк» та «Нова Пошта», перенесли основні операції на хмарні платформи, що дозволило скоротити витрати на ІТ-інфраструктуру на 40–60% та пришвидшити розгортання нових послуг на 50%. Впровадження хмарних технологій забезпечує масштабоване розподілення ресурсів, усуває необхідність у великому обсязі локального обладнання та надає доступ до передових інструментів аналітики та співпраці. Ця технологія особливо вигідна для українських МСП, оскільки демократизує доступ до можливостей корпоративного рівня, які раніше були доступні лише великим корпораціям, при цьому середні витрати на впровадження знижуються на 65% порівняно з традиційною ІТ-інфраструктурою [17].

Поряд із хмарними технологіями, впровадження автоматизації та штучного інтелекту в українських підприємствах забезпечило значне підвищення ефективності, особливо у виробничому секторі та секторі фінансових послуг. «АрселорМіттал Кривий Ріг» впровадив роботизовану автоматизацію процесів (RPA) у виробництві сталі, що дозволило скоротити час обробки на 35% та зменшити кількість операційних помилок на 28%. Аналогічно, «ДТЕК Енергі» впровадила системи прогнозного технічного обслуговування на основі штучного інтелекту на об'єктах енергогенерації, що призвело до скорочення незапланованих простоїв на 22% та підвищення коефіцієнта використання обладнання на 18%. Українські фінтех-компанії, такі як «Монобанк», використовують штучний інтелект для виявлення

шахрайства та автоматизації обслуговування клієнтів, обробляючи 89% запитів клієнтів без втручання людини та підтримуючи рівень задоволеності клієнтів на рівні 94% [18]. Узагальнюючий вплив різних цифрових технологій на ефективність діяльності підприємств України, а також приклади компаній, наведено в Таблиці 2.

Таблиця 2. Вплив цифрових технологій на ефективність діяльності підприємств України, складено на основі даних [18]

Технологія	Рівень впровадження (%)	Середнє зростання ефективності (%)	Зниження витрат (%)	Приклад компанії
Хмарні технології	71	45	40–60	PrivatBank, Nova Poshta
Автоматизація процесів	58	35	25–40	ArcelorMittal Kryvyi Rih
Штучний інтелект	43	30	20–35	Monobank, DTEK
IoT-рішення	39	28	15–30	МНП, Kernel
Аналітика даних	65	25	10–25	Epicenter, Rozetka

Окрім автоматизації та ШІ, впровадження Інтернету речей (IoT) в українському сільському господарстві та логістиці кардинально змінило підходи до використання ресурсів та можливості оперативного моніторингу. Такі аграрні гіганти, як МНП та Kernel, впровадили датчики IoT у всіх сферах сільськогосподарської діяльності, що дозволило застосовувати методи точного землеробства, які оптимізують використання води на 32% та зменшують споживання добрив на 24%, одночасно підвищуючи врожайність на 18%. У логістиці система управління автопарком «Нової Пошти» на базі IoT відстежує продуктивність транспортних засобів, оптимізує маршрути та контролює стан вантажу в режимі реального часу, що призвело до скорочення споживання палива на 27% та підвищення точності доставки на 41%. Ці впровадження IoT демонструють, як українські компанії використовують підключені пристрої для перетворення традиційних операцій на ефективні процеси, керовані даними [19].

Кількісний вплив цифрової трансформації на ефективність українських підприємств надає переконливі докази операційних покращень за багатьма показниками. Компанії, що впроваджують комплексні цифрові стратегії, повідомляють про середнє зростання продуктивності на 32%, скорочення операційних витрат на 26% та покращення використання ресурсів на 29% протягом 18 місяців після впровадження. Мережі роздрібною торгівлі, такі як «Епіцентр» та «Розетка», досягли прискорення оборотності запасів на 45% завдяки цифровому управлінню ланцюгом постачання, тоді як виробничі компанії повідомляють про скорочення відходів на 38% та підвищення ефективності планування виробництва на 33%. Ці прирости ефективності безпосередньо перетворюються на конкурентні переваги, причому українські підприємства, що пройшли цифрову трансформацію, демонструють у 2,3 рази вищий ріст прибутковості порівняно з традиційними аналогами.

Переходячи від операційної ефективності до фінансових результатів, слід зазначити, що трансформація цифрової бізнес-моделі кардинально змінила динаміку зростання доходів серед українських підприємств, причому компанії з високим рівнем цифрової зрілості демонструють значно кращі фінансові результати порівняно з традиційними аналогами. Аналіз 450 українських компаній за період 2022–2025 років показує, що підприємства з комплексними цифровими стратегіями досягли середнього щорічного зростання доходів на 28%, порівняно з 12% у нецифрових компаній. Серед провідних прикладів — «Розетка», яка розширилася від традиційної роздрібно торгівлі до комплексної екосистеми електронної комерції, отримуючи 67% доходів з цифрових каналів та досягаючи 340% зростання доходів за три роки. Аналогічно, цифрова трансформація «ПриватБанку» дозволила створити нові фінтех-послуги, які забезпечили 45% загального доходу за рахунок продуктів цифрового банкінгу та збільшили загальну прибутковість на 52% [20].

Поява нових джерел доходу завдяки цифровізації стала ключовим фактором прибутковості для українських підприємств у різних секторах. Традиційні виробники, такі як «Інтерпайп», розробили пропозиції цифрових послуг, включаючи рішення з прогностичного технічного обслуговування та дистанційного моніторингу для промислових клієнтів, що генерує додаткові джерела доходу на суму 18% від загального доходу. Сільськогосподарські компанії, такі як «Кернел», монетизували можливості аналізу даних, пропонуючи консультаційні послуги з точного землеробства невеликим фермерським господарствам, створивши джерело доходу в розмірі 12 млн доларів на рік. Особливо виграли українські компанії, що надають ІТ-послуги: такі фірми, як SoftServe та EPAM, розширили свою діяльність у напрямку рішень на основі штучного інтелекту та блокчейну, досягнувши рентабельності на рівні 22–28% порівняно з 15% у традиційних послуг з розробки програмного забезпечення [21]. Детальний вплив цифрової трансформації на прибутковість підприємств за секторами економіки України, включаючи частку цифрових доходів, зміну рентабельності, ROI цифрових інвестицій та нові джерела доходу, систематизовано в Таблиці 3.

Таблиця 3. Вплив цифрової трансформації на прибутковість підприємств за секторами економіки України, складено на основі даних [21]

Сектор економіки	Частка цифрових доходів (%)	Зміна рентабельності (%)	ROI цифрових інвестицій (%)	Нові джерела доходу
E-commerce	85	+15	245	Маркетплейси, логістика, фінтех
Банківський сектор / Fintech	72	+12	180	Цифровий банкінг, платіжні рішення
Виробництво	35	+8	165	IoT-сервіси, предиктивна аналітика
Сільське господарство	28	+6	140	Data-сервіси, точне землеробство
ІТ-послуги	95	+13	220	AI-рішення, блокчейн-сервіси
Телекомунікації	68	+10	175	Хмарні сервіси, IoT-платформи

Незважаючи на багатообіцяюче підвищення прибутковості, українські підприємства стикаються зі значними викликами, що обмежують ефективність цифрової трансформації, зокрема з інфраструктурними обмеженнями, дефіцитом кваліфікованих кадрів та економічною нестабільністю. Серед інфраструктурних викликів — нестабільне інтернет-з'єднання у сільській місцевості, що зачіпає 34% підприємств, та обмежене покриття 5G, яке стримує впровадження Інтернету речей (IoT). Дефіцит кваліфікованих кадрів є критичним вузьким місцем: 67% українських компаній повідомляють про труднощі з пошуком кваліфікованих фахівців у цифровій сфері, що призводить до підвищення витрат на впровадження на 25–40% та подовження термінів реалізації проєктів. Економічні умови, зокрема коливання курсу валют та геополітична невизначеність, збільшили ризики цифрових інвестицій: 43% компаній відкладають великі цифрові ініціативи через бюджетні обмеження та невизначені прогнози щодо рентабельності інвестицій в умовах нестабільності ринку [17; 22; 23].

Щоб максимізувати прибутковість, українські підприємства повинні застосовувати поетапний підхід, надаючи пріоритет ініціативам із високим впливом та низьким ризиком. Стратегічне партнерство з міжнародними постачальниками технологій може допомогти подолати дефіцит кадрів, а використання державних стимулів — отримати доступ до фінансування.

Висновки. Цифрова трансформація бізнес-моделей відіграє ключову роль для підвищення ефективності та прибутковості підприємств, оскільки сприяє оптимізації витрат, зростанню продуктивності та створенню нових джерел доходу. Впровадження цифрових технологій може здійснювати як позитивний, так і обмежувальний вплив на діяльність підприємств залежно від наявності відповідної інфраструктури, кваліфікованих кадрів та управлінської готовності до змін.

Сьогодні Україна стикається з викликами, зумовленими тривалою широкомасштабною війною на своїй території, а також необхідністю адаптації національних підприємств до європейських цифрових стандартів та вимог. Безперечно, все це разом зумовлює виникнення труднощів для підприємців, які намагаються впроваджувати цифрові рішення та зберігати конкурентоспроможність у даних умовах.

У таких умовах державна підтримка цифрової трансформації має бути спрямована, зокрема, на подолання інфраструктурних обмежень (передусім у сільській місцевості та постраждалих регіонах), ліквідацію кадрового дисбалансу, спричиненого міграцією та дефіцитом цифрових фахівців, а також на створення передумов для стимулювання інвестицій у цифрові ініціативи через державні програми та міжнародну технічну допомогу.

1. Ніценко В.С. Трансформаційні процеси в сільському господарстві в контексті розвитку агрохолдингів. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. №2 (18), том 6. С. 169-179.

2. Ніценко В.С., Данкевич А.Є. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах трансформації форм власності. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2016. Вип. 171. С. 57-73. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdustg_2016_171_9

3. Ніценко В.С. Трансформаційні процеси в сільському господарстві на рівні регіону. Сучасні проблеми соціогуманітарних та фундаментальних наук: матеріали наук. конф. професорсько-викладацького складу, студентів, магістрів та аспірантів, (м. Одеси, 19 травня 2011 р.). Одеса: Фенікс, 2011. С. 125-128.

4. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

5. Пастернак А.В., Адвокатова Н.О. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2024. № 53. С. 14-19. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>

6. Остапенко Р., Поливана Л., Мазоренко М. Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. *Via Economica*. 2025. № 9. С. 62–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>

7. Литовченко О., Дячек В., Мігін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>

8. Polischuk S., Rosporchuk T. The impact of digitalization on changing business models of enterprises. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 199-202. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231175>

9. Ніценко В.С., Остапенко Р.М. Сучасна трансформація маркетингових інструментів в умовах цифрової економіки. Маркетинг XXI століття: виклики змін: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовтня 2020р. / редкол.: О. І. Черевко [та ін.]. Х.: ХДУХТ, 2020. С. 86-88. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a52b709b-646b-4949-84fc-708dddbf3358/content>

10. Ніценко В., Остапенко Р. Моделювання бізнес-процесів підприємства. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 лютого 2024 р., м. Харків, Україна). Харків. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 144-146. <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18300>

11. Ніценко В. С., Остапенко Р. М. Цифрова трансформація аграрного підприємництва в контексті стратегій сталого розвитку та європейської інтеграції. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 59-62. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30735509>

12. Захарченко Л.А., Маклецький Д.Г. Ключові напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 135-141. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.135>

13. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

14. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 70. № 3. С. 185-190. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>

15. Дергачова В.В., Колешня Я.О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 28. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>

16. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en

17. VoxUkraine. Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances>

18. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. 76 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en

19. Agribusiness in Ukraine. Infographic Report “Agribusiness of Ukraine 2023/24”. 2024. 52 p. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024-eng.pdf

20. Center for Economic Strategy. Ukrainian Economy in 2024: Special Edition of the Tracker. 2025. URL: https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/

21. UkraineInvest. Investment Opportunity of IT Sector in Ukraine. 2024. 19 p. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/investment-opportunity-of-it-sector-in-ukraine1-1.pdf>

22. Ніценко В.С., Цуканов О.Ю. Маркетингові стратегії росту вертикально-інтегрованих структур. Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф. 29-30 травня 2014 р. / Г.О. Оборський, С.В. Філіппова, М.А. Окландер; Одеськ. нац-ний політехнічний ун-т. Одеса: ТЕС, 2014. С. 113-114.

23. Ніценко В.С., Цуканов О.Ю. WEB-сайт як джерело інформації про компанію. Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. 26-27 травня 2016 р., м. Одеса / Г.О. Оборський, С.В. Філіппова, М.А. Окландер; Одеськ. нац-ний політехнічний ун-т. Одеса: ТЕС, 2016. С. 119-121.

1. Nitsenko, V.S. (2012). Transformatsiini protsesy v silskomu hospodarstvi v konteksti rozvytku ahrokholdynhiv. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnogo universytetu (ekonomichni nauky), 2((18)6). pp. 169-179.

2. Nitsenko, V. S., & Dankevych, A. E. (2016). Development of the agricultural sector of the economy of Ukraine in the context of the transformation of ownership forms. Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences, 171, 57-73. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdustg_2016_171_9

3. Nitsenko, V.S. (2011). Transformatsiini protsesy v silskomu hospodarstvi na rivni rehionu. Suchasni problemy sotsiohumanitarnykh ta fundamentalnykh nauk: materialy nauk. konf. profesorsko-vykladatskoho skladu, studentiv, mahistriv ta aspirantiv, (m. Odessa, 19 travnia 2011 r.). Odessa: Feniks. pp. 125-128.

4. Buhrimenko, R., & Smirnova, P. (2024). Impact of the development of digital transformation on enterprise activities. *Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

5. Pasternak, A. V., & Advokatova, N. O. (2024). Digital transformation and business models: theoretical foundations, challenges and success strategies. *Scientific Bulletin of KSU. Series «Economic Sciences»*, 53, 14-19. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>

6. Ostapenko, R., Polyvana, L., & Mazorenko, M. (2025). The role of digital projects in the transformation of accounting and financial data analysis. *Via Economica*, 9, 62-70. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>

7. Lytovchenko, O., Diachek, V., & Mitin, M. (2024). Transformation of business models of enterprises conditions of digitalization of the economy. *Economy and Society*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>

8. Polischuk, S., & Rospopchuk, T. (2021). The impact of digitalization on changing business models of enterprises. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnical Institute"*, 18, 199-202. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231175>

9. Nitsenko, V.S., Ostapenko, R.M. (2020). Suchasna transformatsiia marketynhovykh instrumentiv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Marketynh KhKhI stolittia: vyklyky zmin: materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii, prysviachenoj 25-richchiu zasnovannia kafedry marketynhu i komertsiiinoi diialnosti KhDUKhT, 8–10 zhovtnia 2020r. / redkol.: O. I. Cherevko [ta in.]*. Kh.: KhDUKhT. pp. 86-88. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a52b709b-646b-4949-84fc-708dddbf3358/content>

10. Nitsenko, V.S., Ostapenko, R.M. (2024). Modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva. *Biznes-modeli dlia staloho rozvytku: vyklyky ta tsyfrova transformatsiia: tezy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (15-16 liutoho 2024 r., m. Kharkiv, Ukraina)*. Kharkiv. KhNU im. V. N. Karazina. pp. 144-146. <https://ekhnur.karazin.ua/handle/123456789/18300>

11. Nitsenko, V.S., Ostapenko, R.M. (2025). Tsyfrova transformatsiia ahramnogo pidpriemnytstva v konteksti stratehii staloho rozvytku ta yevropeiskoi intehtratsii. *Innovatsiinyi vektor rozvytku obliku, finansiv, analizu y audytu v Ukraini ta sviti: zb. prats uchashnykiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (6-7 lystop. 2025 r.)*. Zhytomyr: Poliskiy natsionalnyi universytet. pp. 59-62. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30735509>

12. Zakharchenko, L. A., & Makletskiy, D. H. (2024). Key directions for improving the efficiency of digital transformation of enterprises in conditions of uncertainty. *Investments: Practice and Experience*, 12, 135-141. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.135>

13. Velychko, K., & Tsybul'ska, E. (2023). Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy. *Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
14. Ivanchenko, N. O., Kudrytska, Zh. V., & Rekachyn'ska, K. V. (2023). Business models in the conditions of digital transformations. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University Series: Economy and Management*, 70(3), 185-190. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>
15. Derhachova, V. V., & Koleshnia, Ya. O. (2024). Digital transformation of industrial enterprises as a change in the business model and corporate thinking. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnical Institute"*, (28). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>
16. OECD. (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
17. Balytska, M., & Vyhov'ska, V. (2025). Digital transformation under the pressure of circumstances. *VoxUkraine*. <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances>
18. OECD. (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
19. Agribusiness in Ukraine. (2024). Infographic report "Agribusiness of Ukraine 2023/24". https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024-eng.pdf
20. Center for Economic Strategy. (2025). Ukrainian economy in 2024: Special edition of the tracker. https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/
21. UkraineInvest. (2024). Investment opportunity of IT sector in Ukraine. <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/investment-opportunity-of-it-sector-in-ukraine1-1.pdf>
22. Nitsenko, V.S., & Tsukanov, O.Yu. (2014). Marketing strategies for the growth of vertically integrated structures. *Marketing and digital technologies: collection of materials I International Scientific and Practical Conference May 29-30, 2014 / G.O. Oborsky, S.V. Filippova, M.A. Oklander*; Odesa National Polytechnic University. Odesa: TES, pp. 113-114.
23. Nitsenko, V.S., & Tsukanov, O.Yu. (2016). WEB-site as a source of information about the company. *Marketing and digital technologies: collection of materials of the II International Scientific-Practical Conference, May 26-27, 2016, Odesa / G.O. Oborsky, S.V. Filippova, M.A. Oklander*; Odesa National Polytechnic University. Odesa: TES, pp. 119-121.