

Мариненко Наталія
 доктор економічних наук, професор
 професор кафедри економіки та фінансів
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Яворський Андрій
 аспірант кафедри економіки та фінансів
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА ЄС

Формування систем управління підприємствами у 2021–2024 рр. відбувалося під впливом одночасної дії технологічних, інституційних та безпекових чинників, що зумовили глобальну переорієнтацію від локальної автоматизації до побудови інтегрованих цифрових управлінських середовищ. У практичному вимірі це означає розгортання ІТ-архітектур, у яких ERP, CRM, BI, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту (ШІ, AI) взаємодіють у межах єдиного інформаційного простору підприємства, забезпечуючи процесну узгодженість, оперативність прийняття рішень та підвищення прозорості менеджменту.

Емпіричні дані Євростату та Державної служби статистики України дають змогу здійснити комплексний порівняльний аналіз за 2021–2024 рр. без розривів у часових рядах. У табл. 1 наведено динаміку часток підприємств, які використовують ключові цифрові технології управління. Для показників, де офіційні статистичні спостереження проводилися вибірково за роками, значення за проміжні періоди розраховано методом лінійної інтерполяції на основі відкритих офіційних даних, що забезпечує суцільність динамічного ряду і зберігає логіку фактичних трендів.

Таблиця 1

Рівень використання інформаційних технологій у системах управління підприємств України та ЄС у 2021–2024 рр., %

Показники	Україна				ЄС			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Хмарні сервіси	10,2	9,8	11,8	13,7	41,0	43,1	45,2	47,0
ERP-системи	4,0	5,9	10,6	15,2	37,9	40,6	43,3	45,0
CRM-системи	2,0	3,0	5,2	7,4	23,5	24,7	25,8	27,0
Бізнес-аналітика (BI)	2,0	2,8	3,4	3,9	13,0	14,1	15,3	16,5
Штучний інтелект (ШІ)	4,8	5,4	5,3	5,2	7,0	7,5	8,0	13,5

Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [1-4]

Дані табл. 1 засвідчують, що у 2021–2024 рр. в ЄС відбулося системне нарощування цифрового базису управління суб'єктами господарювання. Зокрема, частка підприємств, що використовували хмарні сервіси, зростає з 41,0% у 2021 р. до 47,0% у 2024 р. (приріст становив 6,0%), що свідчить про трансформацію хмари з допоміжної інфраструктури в базову платформу управлінських процесів [2]. В Україні відповідний показник зріс із 10,2% до 13,7% (на 3,5%), проте чистий розрив із ЄС у 2024 р. залишався критичним – 33,3%, що демонструє глибоку структурну асиметрію цифрової інфраструктури.

Щодо систем планування ресурсів підприємства (ERP) як інтеграційного ядра менеджменту: у ЄС частка їхнього впровадження зростає з 37,9% до 45,0% у 2024 р. [1]. В Україні цей показник продемонстрував стрімке відносне зростання – з 4,0% до 15,2% (динаміка +11,2%), що вказує на прискорений характер діджиталізації обліку та планування у кризовий воєнний період. Водночас навіть за умов такої інтенсифікації відставання

України у 2024 р. становило 29,8%. Це означає, що в Україні лише кожне сьоме підприємство має інтегровану ERP-систему, тоді як у ЄС – майже кожне друге.

Показники систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та бізнес-аналітики (BI) віддзеркалюють подібну закономірність. У 2024 р. CRM використовували 27,0% підприємств ЄС проти 7,4% в Україні, а BI відповідно – 16,5% і 3,9%. Отже, цифровий розрив становить 19,6% для CRM та 12,6% для BI. Така різниця підтверджує, що європейські компанії значно глибше інтегрують клієнтську та операційну аналітику в систему прийняття стратегічних рішень, тоді як в Україні ці інструменти поки що мають точкове поширення.

Найбільш динамічним сегментом у країнах ЄС у 2024 р. виявився штучний інтелект: частка підприємств, що застосовують ШІ-технології, зростає з 7,0% до 13,5% (фактично подвоїлася) [3]. В Україні відповідні значення стабільно коливалися в межах 4,8–5,4% (у 2024 р. зафіксовано на рівні 5,2%), що свідчить про відсутність вираженого висхідного тренду. Розрив у 8,3% вказує на те, що європейський бізнес суттєво швидше інтегрує AI в реальні управлінські процеси, зокрема для прогнозування попиту, оптимізації складських запасів та автоматизованого документообігу.

Системний характер відмінностей яскраво ілюструє інтегральний індикатор базової цифрової інтенсивності підприємств. В Україні у 2024 р. його значення становило 23,5%, тоді як у країнах ЄС у середньому понад 55,0% підприємств досягли щонайменше базового рівня цифровізації. Відповідно, структурна база для масштабного впровадження складних цифрових екосистем управління в ЄС є значно ширшою.

Проведений аналіз практичного досвіду 2021–2024 рр. дає підстави констатувати, що в країнах ЄС відбувається планомірний перехід до архітектури управління підприємством на основі інтегрованих цифрових платформ із розширеним використанням ШІ. Натомість в Україні наразі триває етап активного насичення бізнесу базовими елементами автоматизації (інтенсивне зростання у сегментах ERP та CRM), що супроводжується збереженням значного відставання від європейських трендів за всіма ключовими параметрами. Це визначає стратегічну імперативність для вітчизняного менеджменту щодо розширення хмарної інфраструктури, інституціоналізації ERP як корпоративного стандарту та прискореного розвитку інструментів BI як передумови майбутнього переходу до AI-орієнтованих моделей прийняття рішень.

Перелік використаних джерел:

1. Eurostat. E-business integration. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration (дата звернення: 14.01.2026).

2. European Commission. State of the Digital Decade Report 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/state-digital-decade-2024-report> (дата звернення: 15.01.2026).

3. Eurostat. Usage of AI technologies increasing in EU enterprises. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250123-3> (дата звернення: 16.01.2026).

4. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynukh-tekhnologiy-na-pidpryyemstvakh> (дата звернення: 17.01.2026).