

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-94-25>
УДК 339.13:004.8:005.52

Клименко В.М.

аспірант,
Навчально-науковий інститут
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2765-7627>

Klymenko Vladyslav

Educational and Research Institute
«Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ЦИФРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ

ASSESSMENT OF DIGITAL TRADE ENTERPRISES READINESS FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION: RESULTS OF AN EXPERT SURVEY

Стаття присвячена дослідженню рівня готовності цифрових підприємств торгівлі до впровадження інструментів штучного інтелекту за технологічним, організаційним, людським та етично-правовим аспектами. Актуальність теми зумовлена високим рівнем невдач при реалізації проєктів цифрової трансформації та недостатньою дослідженістю питань готовності малого і середнього торговельного бізнесу. Мета статті полягає у визначенні рівня готовності, виявленні ключових прогалів та окресленні пріоритетних напрямів впровадження штучного інтелекту. На основі авторського опитування 24 представників підприємств проведено комплексну оцінку за чотирма аспектами, визначено критичні прогалів та напрями з найвищим практичним потенціалом. Результати підтверджують цінність запропонованого підходу як інструменту самодіагностики підприємств перед інвестуванням у технології штучного інтелекту.

Ключові слова: штучний інтелект, підприємства торгівлі, експертне опитування, цифрова трансформація, бар'єри впровадження.

The accelerating integration of artificial intelligence into business operations represents one of the most significant transformations in contemporary commerce. For digital trade enterprises, driven artificial intelligence tools offer opportunities to enhance efficiency, personalise customer interactions, and optimise inventory and pricing decisions. Yet despite growing availability of such solutions, a considerable share of implementation initiatives fail to deliver anticipated outcomes. Organisations frequently attempt to integrate artificial intelligence without a systematic understanding of their own preparedness, which leads to misaligned investments and unrealised potential. Organisational readiness for artificial intelligence adoption encompasses far more than adequate hardware or software. It extends to strategic alignment of management decisions, adaptability of human resources, data governance maturity, and understanding of ethical and regulatory requirements. When any of these dimensions remains underdeveloped, even well-resourced artificial intelligence initiatives are prone to underperformance or failure. Small and medium-sized enterprises in the digital trade sector face particularly complex challenges. Unlike large corporations, smaller businesses navigate artificial intelligence adoption with constrained resources, limited specialist expertise, and a pressing need for rapid returns on investment. Their specific readiness profile – strengths, critical gaps, and priority areas – remains insufficiently studied, particularly within the Ukrainian market context. This article examines digital trade enterprise readiness across four interconnected dimensions: technological infrastructure, organisational capacity, human capital, and ethical-legal compliance. The study aims to produce a comprehensive diagnostic picture, identify the most critical barriers to effective artificial intelligence implementation, and highlight application areas with the greatest practical potential. Such an assessment enables enterprises to sequence adoption steps logically, address foundational weaknesses before scaling, and select pathways achievable given their current organisational maturity.

Keywords: artificial intelligence, trade enterprises, expert survey, digital transformation, implementation barriers.

Постановка проблеми. Сучасні цифрові підприємства торгівлі здійснюють діяльність в умовах зростаючої конкуренції та стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту, що створює як нові можливості, так і нові виклики. За даними

міжнародних досліджень, частка організацій, що регулярно використовують генеративний штучний інтелект, за 2023–2024 роки майже подвоїлася. Проте для цифрових підприємств торгівлі ця картина є принципово іншою: більшість із них не має ні

чіткої стратегії цифрового перетворення, ні ресурсів для практичної реалізації проєктів із застосування штучного інтелекту.

При цьому відставання має не лише технологічний, а й організаційний характер. Навіть ті підприємства, що мають необхідне обладнання, часто виявляються невідготовленими з точки зору кваліфікації кадрів, правового регулювання та поетапного планування впровадження. У зв'язку з цим виникає необхідність отримання об'єктивних даних про реальний стан готовності вітчизняних цифрових підприємств торгівлі – без такої діагностики будь-яка стратегія впровадження інструментів штучного інтелекту залишатиметься декларативною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оцінки готовності організацій до впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) привертає увагу зарубіжних дослідників. Aldoseri A., Al-Khalifa K. N., Namouda A. M. запропонували методологічний підхід до оцінки поточного стану організацій для цифрової трансформації на основі ШІ, що охоплює чотири складові: поточні процеси, наявні системи, якість даних та реальні можливості для інтеграції ШІ в бізнес-процеси [1, с. 5]. Tursunbayeva A., Chalutz-Ben Gal H. запропонували контрольний список на основі моделі «Технологія–Організація–Персонал» (TOP), призначений для оцінки технологічних можливостей, організаційної готовності та людського фактору [2, с. 358–359].

Вчені Palade V., Carutasu G. дослідили концепцію організаційної готовності до застосування ШІ, зосередившись на ролі підтримки керівництва та узгодженості стратегії впровадження ШІ з бізнес-цілями підприємства [3, с. 32–33]. Cubric M. на основі аналізу 30 систематичних оглядів узагальнила, що бар'єри впровадження ШІ мають не лише технічний, а й економічний та соціальний характер: висока вартість впровадження, брак якісних даних і недостатність знань та компетенцій персоналу є найбільш поширеними перешкодами у різних галузях бізнесу та управління [4]. Hansen H. F., Lillesund E., Mikalef P., Altwaijry N. узагальнили підходи до оцінки готовності впровадження інструментів ШІ в організаціях у моделі AICMM (AI Capability Maturity Model), що описує процес дифузії ШІ крізь стратегічний, технічний й організаційний виміри [5, с. 2156–2158]. Незважаючи на значний теоретичний доробок, прикладні дослідження готовності саме торговельних підприємств залишаються малочисельними, а питання адаптації міжнародного досвіду до вітчизняних умов – практично недослідженими.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у визначенні рівня готовності цифрових підприємств торгівлі до впро-

вадження інструментів штучного інтелекту на основі авторського експертного опитування, виявленні ключових прогалин у цій готовності та окреслення напрямів застосування штучного інтелекту з найвищим практичним потенціалом.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Емпіричну базу дослідження становлять результати опитування, яке проводилось у вересні 2025 – квітні 2026 р. методом цільового відбору: до участі запрошувалися представники цифрових підприємств торгівлі різних форм – роздрібної, оптової, електронної комерції та омніканальної торгівлі, – а також різних розмірів і сфер діяльності. Загалом відповіли 24 особи; анкету розміщено в Google Forms.

Інструментарій оцінки готовності містив 31 твердження, структуроване за чотирма аспектами багатоаспектної моделі: технологічний аспект, організаційний аспект, людський аспект та етично-правовий аспект [6, с. 432]. Кожне твердження оцінювалося за п'ятибальною шкалою Лайкерта від 1 («зовсім не погоджуюся») до 5 («повністю погоджуюся»), а загальний індекс готовності розраховувався як зважене середнє арифметичне всіх оцінок. При цьому застосовувалася така шкала інтерпретації: до 2,0 – низький рівень; 2,0–3,0 – нижче середнього; 3,0–4,0 – середній; 4,0–4,5 – достатній; понад 4,5 – високий. За посадовим складом вибірку формують переважно представники операційного рівня управління: менеджери з продажів (20,8%), торговельні представники (16,7%) та власники і засновники підприємств (16,7%). Профіль учасників опитування наведено у табл. 1.

Загальний індекс готовності цифрових підприємств торгівлі до впровадження ШІ становить 3,56 бала (за шкалою 1–5), що відповідає середньому рівню. Зазначимо, що цей результат є узагальненим виразом першої складової мети дослідження – кількісного визначення рівня готовності.

Зведені результати за блоками наведено у табл. 2, їх візуалізацію – на рис. 1.

Аналіз результатів у розрізі чотирьох аспектів готовності (табл. 2), виявив диференціацію між складовими та підтвердив загальну закономірність: підприємства вибірки є технологічно підготовленими, проте організаційно та ресурсно обмеженими. Детальний розподіл індикаторів в межах кожного аспекту наведено у табл. 3. Технологічний аспект отримав найвищу оцінку (3,88 бала, середнє значення): більшість підприємств мають надійне обладнання та зв'язок (4,67), організовано зберігають дані в базах і таблицях (4,42), використовують аналітичні інструменти для роботи з продажами (4,17). Разом із тим інтеграція з зовнішніми платформами штучного інтелекту є лише частковою (3,33),

Таблиця 1

Профіль учасників опитування

Характеристика	Варіант відповіді	Частка респондентів, %*
Тип торговельної діяльності	Оптова/B2B торгівля	25,0
	Роздрібна торгівля	16,7
	Оmnіканальна торгівля	12,5
	Електронна комерція	8,3
	Інші / змішані формати	37,5
Розмір підприємства	Мікро (до 10 осіб)	33,3
	Мале (11–50 осіб)	33,3
	Середнє (51–250 осіб)	12,5
	Велике (понад 250 осіб)	20,8
Вік підприємства	Понад 10 років	62,5
	5–10 років	25,0
	До 5 років	12,5
Посада в компанії	Менеджер з продажів	20,8
	Власник (засновник, співзасновник)	16,7
	Торговельний представник	16,7
	Керівник ІТ-відділу / ІТ-спеціаліст	8,3
	Інші (7 різних посад)	37,5

*Частка респондентів – відсоток учасників опитування (n=24), які обрали даний варіант.

Джерело: складено автором за результатами опитування

Таблиця 2

Зведені результати оцінки готовності за тематичними блоками

Аспект готовності	Кількість тверджень	Середнє значення за шкалою 1–5*	Рівень готовності
Технологічний аспект	11	3,88	Середній
Організаційний аспект	9	3,34	Середній
Людський аспект	6	3,53	Середній
Етично-правовий аспект	5	3,27	Середній
Загальний індекс готовності	31	3,56	Середній

Джерело: складено автором за результатами опитування



Рис. 1. Профіль готовності цифрових підприємств торгівлі до впровадження інструментів штучного інтелекту

Примітка: розроблено автором за результатами опитування

а кібербезпека при впровадженні інструментів штучного інтелекту – найнижчий показник аспекту (3,04). За результатами дослідження Singla A., Sukharevsky A., Yee L. Та Chui M. компанії з розвинутою цифровою інфраструктурою значно швидше адаптують нові технологічні рішення [7].

Організаційний аспект (3,34 бала, середнє значення) отримав другу найнижчу оцінку після етично-правового: попри наявність задокументованих процесів (4,00) і підтримку керівництва (3,67), підприємства фактично не мають стратегії впровадження інструментів штучного інтелекту (2,46) і покрокового плану її реалізації (2,46) – це найнижчі показники в усій анкеті. Дослідниця Subric M. у проведеному третинному дослідженні встановила,

що відсутність стратегії є одним із найпоширеніших організаційних бар'єрів впровадження інструментів штучного інтелекту [4, с. 7].

Людський аспект (середнє значення 3,53) характеризується достатніми базовими навичками персоналу: просунуті навички роботи з даними (4,04) і позитивне ставлення до інструментів штучного інтелекту (3,75) формують сприятливу основу. Критичною прогалиною залишається відсутність системного навчання – лише 2,75 бала. У своєму дослідженні Tursunbayeva A., Chalutz-Ben Gal H. наголошують, що оцінка невідповідності наявних компетенцій персоналу потребам цифрової трансформації є обов'язковою умовою її успішної реалізації [2, с. 358–359].

Таблиця 3

Результати оцінки готовності цифрових підприємств торгівлі до впровадження інструментів штучного інтелекту за індикаторами

Індикатор готовності	Сума балів	Середнє значення
<i>Технологічний аспект (M=3,88, середній рівень)</i>		
Інтернет та обладнання	112	4,67
Дані в таблицях і базах даних	106	4,42
Аналітичні інструменти	100	4,17
Збір та зберігання даних	99	4,12
Обчислювальні потужності	97	4,04
Якість даних зберігаємих в базах даних	93	3,88
Використання хмарних сервісів	92	3,83
Можливість підключення зовнішніх систем	90	3,75
Інтеграція систем між собою	82	3,42
Інтеграція з платформами штучного інтелекту	80	3,33
Кібербезпека при використанні інструментів ШІ	73	3,04
<i>Організаційний аспект (M=3,34, середній рівень)</i>		
Задокументовані процеси	96	4,00
Виявлені вузькі місця	93	3,88
Розуміння потенціалу інструментів ШІ	89	3,71
Підтримка керівництва	88	3,67
Гнучкість процесів	81	3,38
Фінансові ресурси для впровадження інструментів штучного інтелекту	79	3,29
Відповідальна особа за впровадження інструментів штучного інтелекту	78	3,25
Стратегія впровадження інструментів ШІ	59	2,46
Поетапний план впровадження ШІ	59	2,46
<i>Людський аспект (M=3,53, середній рівень)</i>		
Навички Excel та використання баз даних	97	4,04
Позитивне ставлення персоналу до ШІ	90	3,75
Цифрова грамотність персоналу	88	3,67
Розуміння принципів ШІ персоналом	87	3,62
Досвід роботи з ШІ у персонала	80	3,33
Готовність навчання персоналу	66	2,75
<i>Етично-правовий аспект (M=3,27, середній рівень)</i>		
Розуміння етичних питань пов'язаних з ШІ	82	3,42
Управління ризиками від використання ШІ	82	3,42
Захист персональних даних	77	3,21
Знання правових вимог	76	3,17
Прозорість рішень на базі ШІ	75	3,12

Джерело: складено автором за результатами опитування

Етично-правовий аспект (3,27 бала, середнє значення) отримав найнижчу оцінку серед усіх аспектів: підприємства певною мірою розуміють етичні питання та ризики при впровадженні інструментів штучного інтелекту (3,42), проте знання правових вимог є поверховими (3,17), захист персональних даних не формалізований (3,21), а процедури прозорості рішень систем штучного інтелекту відсутні (3,12). За результатами дослідження Asaftei G. M., Roberts R., Sticha A., Prinsen C., активне управління можливими ризиками від використання інструментів штучного інтелекту суттєво відстає від рівня їх усвідомлення в більшості організацій [8].

Отримане значення загального індексу (3,56 бала) характеризує цифрові підприємства торгівлі як такі, що перебувають у перехідному стані: технологічна основа для застосування інструментів штучного інтелекту вже сформована, проте організаційна готовність і правова-етична відповідність залишаються недостатніми для системного впровадження. Вчені Palade V., Carutasu G. описували таку ситуацію як типову для компаній на початку застосування інструментів штучного інтелекту – стан, коли задекларовані наміри ще не підкріплені відповідною інфраструктурою прийняття рішень та розподілу відповідальності [3, с. 32].

Розподіл підприємств за рівнем використання інструментів штучного інтелекту наведено у табл. 4.

Активно застосовують штучний інтелект у поточній діяльності лише 16,7% підприємств вибірки. При цьому якщо додати тих, хто перебуває на стадії тестування окремих рішень (37,5%), отримаємо 54,2% – тих, хто вже зробив перший практичний крок. Водночас 16,7% підприємств не використовують штучний інтелект взагалі – це переважно мікропідприємства з обмеженими ресурсами та відсутністю відповідальної особи за цифровий розвиток.

Аналіз інструментів штучного інтелекту, що застосовуються у торговельній діяльності, проводився серед респондентів, які зазначили про активне або пілотне використання відповідних технологій (n варіюється від 13 до 16 залежно від інструменту).

Оцінювання здійснювалося за шкалою 1–10. Встановлено, що найбільш поширеним є застосування рекомендаційних систем (n=14, середня оцінка 6,07) та аналітики продажів на базі штучного інтелекту (n=16, середня оцінка 5,38). Середні оцінки поточного рівня використання за кожним інструментом наведено у табл. 5.

Зіставлення даних табл. 5 з оцінками потенціалу (рис. 2) виявляє різницю між тим, як підприємства використовують інструменти ШІ сьогодні, і тим, яким вони бачать їх потенціал. Найбільша різниця – для чат-ботів: середня оцінка поточного використання становить лише 4,46, тоді як потенціал оцінено у 7,46 (+3,00 бала). Помітну різницю фіксуємо також для систем прогнозування попиту: потенціал 7,08 при поточній оцінці 4,93 (+2,15 бала). Науковиця Польова Т.В. підтверджує, що традиційні методи прогнозування попиту демонструють рівень помилок 30–40% під час промоакцій та сезонних коливань, тоді як системи на основі штучного інтелекту знижують цей показник до 10–15%, що пояснює значний незадіяний потенціал у цьому напрямі [9, с. 153]. Для інструментів динамічного ціноутворення різниця становить +2,66 бала (потенціал 6,04, поточна оцінка 3,38), що зумовлено складністю алгоритмів та потребою у значних масивах аналітичних даних. Найменша різниця – для рекомендаційних систем (+1,10 бала), що свідчить про їх відносну технологічну доступність і вже сформовані практики застосування у торговельних підприємствах.

Найбільш затребуваними напрямками застосування інструментів штучного інтелекту респонденти визнали: по-перше, автоматизацію клієнтського сервісу через чат-боти (середня оцінка 7,46); по-друге, аналіз поведінки покупців (7,42); по-третє, таргетовану рекламу та маркетинг (7,33); по-четверте, персоналізацію рекомендацій (7,17). Крім того, вище середньої оцінки по всій сукупності напрямів (7,01) перебувають також прогнозування попиту та управління запасами (7,08 бала) й оптимізація логістики та доставки (7,04 бала). Загалом шість із десяти запропонованих напрямів

Таблиця 4

Поточний стан використання інструментів штучного інтелекту на підприємствах вибірки

Статус впровадження ШІ	Кількість респондентів (n=24)	Частка від загальної кількості респондентів, %
Активно використовують інструменти ШІ	4	16,7
Тестують окремі рішення	9	37,5
Розглядають можливість впровадження	6	25,0
Планують впровадження найближчим часом	1	4,2
Не використовують і не планують	4	16,7
Разом	24	100,0

Джерело: складено автором за результатами опитування

Поточний рівень використання інструментів штучного інтелекту та оцінений потенціал

Інструмент штучного інтелекту	Кількість відповідей	Середня оцінка
Рекомендаційні системи	14	6,07
Аналітика продажів на базі ШІ	16	5,38
Системи аналізу поведінки клієнтів	14	5,29
Системи прогнозування попиту/продажів	15	4,93
Системи виявлення шахрайства	13	4,77
Чат-боти для клієнтського сервісу	13	4,46
Інструменти динамічного ціноутворення	13	3,38

* для інструментів «Аналітика продажів на базі ШІ» порівняльна оцінка потенціалу не наводиться, оскільки у блоці оцінки потенціалу анкети ці категорії не були виокремлені як самостійні напрями.

Джерело: складено автором за результатами опитування

перевищують середній рівень потенціалу. У своєму дослідженні Польова Т.В. встановила, що найбільш затребуваними напрямками застосування штучного інтелекту у фінансових функціях торговельних підприємств є виявлення аномалій та помилок (39% компаній), аналітика та прогнозування (28%) та операційна підтримка (27%), що підтверджує пріоритет клієнтоорієнтованих і аналітичних рішень, зафіксований у нашому дослідженні [9, с. 151]. Результати оцінки потенціалу застосування інструментів штучного інтелекту за шкалою 1–10 наведено на рис. 2.

Бар'єри впровадження штучного інтелекту. Серед визначених бар'єрів найвищу значущість отримали недостатність фінансових ресурсів і брак

технічних компетенцій (середня оцінка 6,42), а також низька якість даних (6,12 бала). Ці три бар'єри утворюють групу найбільш критичних перешкод. Зазначимо, що ці результати узгоджуються із загальносвітовими тенденціями: за результатами дослідження Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall B., сім з десяти організацій стикаються з труднощами у роботі з даними ще на старті проєктів із застосування штучного інтелекту [10].

Невизначеність рентабельності інвестицій (середня оцінка 5,29) та опір персоналу змінам (5,12 бала) належать до бар'єрів середньої значущості. Натомість регуляторні обмеження (4,58 бала) та етичні занепокоєння (3,79 бала) оцінено найнижче, що свідчить про відносно не-

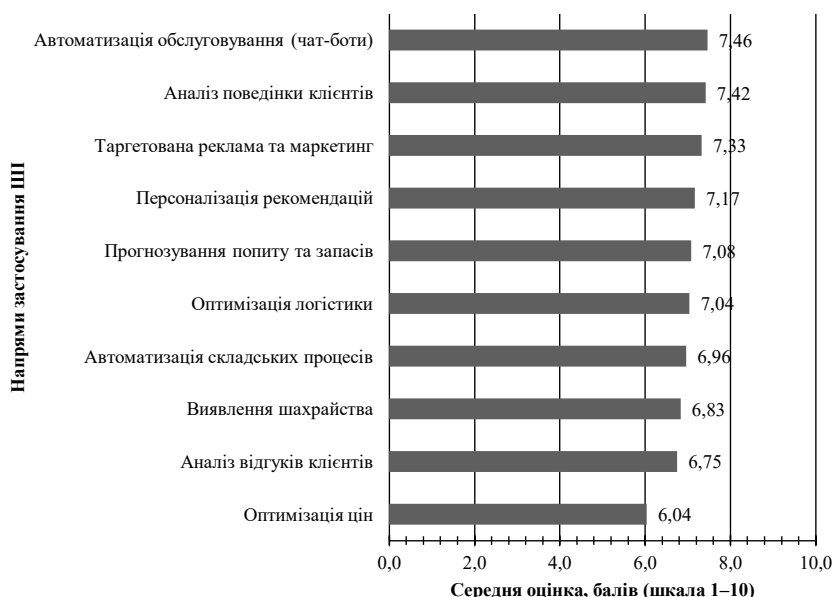


Рис. 2. Оцінка потенціалу застосування інструментів штучного інтелекту за напрямками торговельної діяльності

Примітка: складено автором за результатами опитування.

високе усвідомлення правових і етичних ризиків серед опитаних представників торговельного бізнесу. За результатами дослідження Asaftei G. M., Roberts R., Sticha A., Prinsen C., активне управління ризиками штучного інтелекту суттєво відстає від рівня їх усвідомлення в більшості організацій, що свідчить про системну недооцінку регуляторних і етичних факторів на початкових етапах впровадження [8]. Оцінки основних перешкод для впровадження інструментів штучного інтелекту наведено на рис. 3.

Отримані результати підтверджують, що цифрові підприємства торгівлі перебувають у перехідному стані між технологічною готовністю та системним впровадженням інструментів штучного інтелекту. Водночас зафіксована суттєва відмінність від глобальних даних в дослідженні Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M.: 88% міжнародних організацій використовують штучний інтелект хоча б в одній функції, тоді як у досліджуваних підприємствах активне використання зафіксовано лише у 16,7% випадків [7]. Ця розбіжність пояснюється передусім відмінністю вибірок: глобальне дослідження охоплює переважно великі міжнародні компанії, тоді як наше фокусується на малому та середньому торговельному бізнесі України з обмеженими ресурсами.

Варто звернути увагу на виявлене відхилення від ієрархії моделі TOP (Technology Organization People): людський аспект (3,53) виявився вищим за організаційний (3,34), тоді як модель Tursunbayeva A., Chalutz-Ben Gal H. передбачає зворот-

не співвідношення [2, с. 358–359]. Це пояснюється посадовим складом вибірки – понад 37% респондентів є менеджерами з продажів і торговельними представниками з розвиненими практичними цифровими навичками, тоді як стратегічне планування впровадження штучного інтелекту на рівні керівництва суттєво відстає, що й зумовлює низький організаційний аспект попри відносно розвинені кадрові компетенції.

Орієнтація респондентів на клієнтоорієнтовані напрями пояснюється швидкою окупністю цих рішень без глибокої перебудови процесів, що відповідає висновкам дослідження Relyea C., Maor D., Durth S., Bouly J. [11]. На відміну від великих компаній, де пріоритетним є виявлення аномалій (39% організацій за даними Польової Т.В. [9, с. 151]), малий торговельний бізнес надає перевагу клієнтським рішенням через брак достатніх обсягів даних для ефективної аналітики аномалій. Щодо бар'єрів впровадження ШІ, Cubric M. виділяє страх втрати роботи як ключовий соціальний бар'єр у розвинених економіках, проте у нашій вибірці опір персоналу (5,12) суттєво поступається фінансовим і технічним перешкодам (6,42), що характерно для підприємств із ресурсними обмеженнями [4, с. 7].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку підсумків щодо готовності цифрових підприємств торгівлі до впровадження інструментів штучного інтелекту. Загальний індекс готовності становить 3,56 бала (середній рівень), що свідчить про наявність технологічного підґрунтя

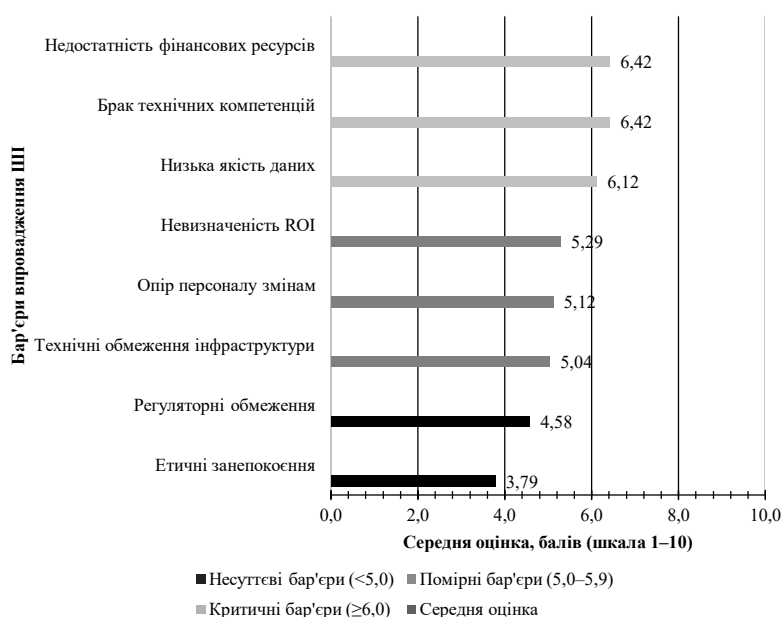


Рис. 3. Оцінка значущості бар'єрів впровадження штучного інтелекту

Джерело: складено автором за результатами опитування.

та браку організаційної та ресурсної зрілості. Найбільш розвиненим є технологічний аспект, тоді як організаційний та етично-правовий залишаються критичними прогалинами: підприємства фактично не мають стратегії та плану впровадження штучного інтелекту, а рівень навчання персоналу є недостатнім. Серед пріоритетних напрямів застосування виділяються автоматизація клієнтського сервісу, аналіз поведінки покупців і таргетована реклама та маркетинг, тоді як головними бар'єрами залишаються

брак фінансових ресурсів і технічних компетенцій. Результати підтвердили практичну цінність запропонованої багатоаспектної моделі як інструменту самодіагностики підприємств перед інвестуванням у технології штучного інтелекту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевих нормативів готовності та оцінки ефективності впровадження інструментів штучного інтелекту для цифрових підприємств торгівлі різних типів діяльності та розмірів.

Список літератури:

1. Aldoseri A., Al-Khalifa K. N., Hamouda A. M. Methodological approach to assessing the current state of organizations for AI-based digital transformation. *Applied System Innovation*. 2024. Vol. 7. № 1. Art. 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/asi7010014>
2. Tursunbayeva A., Chalutz-Ben Gal H. Adoption of artificial intelligence : a TOP framework-based checklist for digital leaders. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. № 4. P. 357–368. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006>
3. Palade V., Carutasu G. Organizational readiness for artificial intelligence adoption. *International Journal of Computers, Communications & Control*. 2023. Vol. 18. № 3. P. 30–35.
4. Cubric M. Drivers, barriers and social considerations for AI adoption in business and management : a tertiary study. *Technology in Society*. 2020. Vol. 62. Art. 101257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101257>
5. Hansen H. F., Lillesund E., Mikalef P., Altwaijry N. Understanding artificial intelligence diffusion through an AI capability maturity model. *Information Systems Frontiers*. 2024. Vol. 26. № 6. P. 2147–2163. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10528-4>
6. Клименко В. М. Методичне підґрунтя оцінки готовності цифрових підприємств до впровадження технологій штучного інтелекту. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3 (80). С. 429–434. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-73>
7. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M. The state of AI in 2025 : agents, innovation, and transformation. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
8. Asaftei G. M., Roberts R., Sticha A., Prinsen C. State of AI trust in 2026 : Shifting to the agentic era. *McKinsey & Company*. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/tech-forward/state-of-ai-trust-in-2026-shifting-to-the-agentic-era>
9. Польова Т.В. Застосування штучного інтелекту в аналітиці бізнес-процесів компаній. *Бізнес-навігатор*. 2026. Вип. 2 (85). С. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-23>
10. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall B. The state of AI in early 2024 : gen AI adoption spikes and starts to generate value. *McKinsey & Company*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>
11. Relyea C., Maor D., Durth S., Bouly J. Gen AI's next inflection point : from employee experimentation to organizational transformation. *McKinsey & Company*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-ais-next-inflection-point-from-employee-experimentation-to-organizational-transformation>

References:

1. Aldoseri A., Al-Khalifa K. N., Hamouda A. M. (2024). Methodological approach to assessing the current state of organizations for AI-based digital transformation. *Applied System Innovation*, 7(1), Article 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/asi7010014>
2. Tursunbayeva A., Chalutz-Ben Gal H. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. *Business Horizons*, 67(4), 357–368. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006>
3. Palade V., Carutasu G. (2023). Organizational readiness for artificial intelligence adoption. *International Journal of Computers, Communications & Control*, 18(3), 30–35. Available at: <https://surl.li/kywqep> (accessed April 10, 2026).
4. Cubric M. (2020). Drivers, barriers and social considerations for AI adoption in business and management: A tertiary study. *Technology in Society*, 62, Article 101257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101257>
5. Hansen H. F., Lillesund E., Mikalef P., Altwaijry N. (2024). Understanding artificial intelligence diffusion through an AI capability maturity model. *Information Systems Frontiers*, 26(6), 2147–2163. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10528-4>
6. Klymenko, V. M. (2025). Metodychne pidgruntia otsinky hotovnosti tsyfrovoykh pidprijemstv do vprovadzhenia tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Methodological approach to evaluating artificial intelligence readiness in digital enterprises]. *Business Navigator*, 3(80), 429–434. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-73>
7. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M. (2025). The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

8. Asaftei G. M., Roberts R., Sticha A., Prinsen C. (2026). State of AI trust in 2026: Shifting to the agentic era. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/tech-forward/state-of-ai-trust-in-2026-shifting-to-the-agentic-era>
9. Polova, T. V. (2026). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v analitytsi biznes-protsesiv kompanii [Application of artificial intelligence in the analysis of company business processes]. *Business Navigator*, 2(85), 149–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-23>
10. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall, B. (2024). The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>
11. Relyea C., Maor D., Durth S., Bouly J. (2024). Gen AI's next inflection point: From employee experimentation to organizational transformation. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-ais-next-inflection-point-from-employee-experimentation-to-organizational-transformation>

Дата надходження статті: 26.04.2026

Дата прийняття статті: 28.05.2026

Дата публікації статті: 26.06.2026