

УДК 658:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>**Калач Г.М.**

кандидат економічних наук

Державний податковий університет

Kalach Hanna

PhD in Economic Sc.

State Tax University

<https://orcid.org/0000-0002-6031-0591>**Коржовник Ю.В.**

Державний податковий університет

Korzhovnyk Yuliia

State Tax University

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито сутність і хронологію цифрової трансформації системи менеджменту підприємств України та її значення для конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Запропоновано структурну модель трансформації менеджменту, що інтегрує цифрову стратегію, реінжиніринг управлінських процесів, цифрову архітектуру (ERP/CRM, хмари, аналітика), розвиток компетентностей і культури, а також аналітику, контроль і безпеку даних. Окреслено напрями подальших досліджень щодо оцінювання цифрової зрілості та впровадження управління на основі даних. Практичне значення полягає у використанні моделі як дорожньої карти для планування цифрових змін, узгодження IT-рішень із цілями та побудови контролю результатів. Наукове значення статті полягає у концептуалізації взаємозв'язків складових трансформації, що може слугувати основою для розробки методик оцінювання цифрової зрілості й подальших емпіричних досліджень цифрової трансформації менеджменту підприємств.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові платформи, модель трансформації менеджменту, конкурентоспроможність підприємства, цифровізація бізнес-процесів, цифрова архітектура підприємства.

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The aim of this study is to develop and substantiate a structured model for transforming an enterprise management system that links strategic intentions with process changes, digital architecture, organizational capabilities, and managerial control. To achieve this purpose, the following methods were applied: the systems–structural method to justify the structured model of digital transformation of enterprise management; the historical method to identify the key stages in the development of digital transformation in Ukraine; and the methods of conceptual analysis and logical structuring to single out the core transformation components, clarify their functions, and determine their interrelationships. The article examines how enterprises can redesign their management systems in order to maintain resilience and competitiveness. The main result is an integrated model that combines (1) a digital strategy with measurable objectives, (2) redesign of managerial and business processes through re-engineering and automation, (3) a scalable digital architecture integrating enterprise applications, cloud services, and analytics, (4) the development of competencies and a culture that supports experimentation and cross-functional interaction, and (5) an analytics, control, and data security loop that converts operational information into managerial feedback while simultaneously managing digital risks. It is shown that value is achieved not by implementing individual tools, but by aligning technology with managerial roles, skills, data-access rules, and routine decision-making cycles, which ensures faster coordination, greater performance transparency, and adaptive resource allocation. The proposed framework treats transformation as a socio-technical change and helps translate strategy into specific decisions regarding processes and architecture. The model can serve as a roadmap for a step-by-step program of digitalization of the management system and as a methodological basis for defining indicators to assess the level of an enterprise's management digital maturity.

Keywords: digital transformation, digital platforms, management transformation model, enterprise competitiveness, business process digitalization, enterprise digital architecture.

JEL classification: M10, M15, O33.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Калач Г.М., Коржовник Ю.В., 2025

Постановка проблеми. В умовах стрімкого технологічного прогресу, розвитку цифрових платформ та зростання ролі даних у процесах прийняття управлінських рішень, цифровізація стала визначальним трендом сучасної світової та національної економіки. Для підприємств України ці процеси мають особливе значення, оскільки цифрова трансформація системи менеджменту є не лише інструментом підвищення ефективності, а й критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, особливо в умовах воєнної та післявоєнної відбудови економіки.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у виробничі, фінансові й логістичні процеси, значна частина українських підприємств продовжує функціонувати на основі традиційних систем менеджменту, які формувалися в індустріальну епоху та не повною мірою відповідають викликам цифрової економіки. Існуючі підходи до організації управління часто не враховують необхідності інтеграції цифрових інструментів, гнучких методів управління, автоматизації комунікацій та аналітики великих даних, що призводить до низки негативних наслідків.

Невідповідність управлінських моделей сучасним цифровим викликам спричиняє зниження швидкості та обґрунтованості управлінських рішень, що особливо критично в умовах високої мінливості ринків. Фрагментарне або несистемне впровадження цифрових технологій без перегляду управлінської архітектури створює організаційні дисбаланси, ускладнює координацію діяльності підрозділів, знижує адаптивність підприємства. Недостатність досліджень трансформації саме «системи менеджменту» (а не лише IT-впровадженнь) робить актуальним пошук, обґрунтування та впровадження ефективних механізмів цифрової трансформації системи менеджменту підприємства з метою формування сучасної організаційної архітектури, здатної до швидкої адаптації, та сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Гіпотезою нашого дослідження є твердження, що наявність інтегрованої моделі цифрової трансформації менеджменту підприємства забезпечить безперервний управлінський процес, зорієнтований на даноцентричний менеджмент та стратегічну адаптивність підприємства. Ця гіпотеза передбачає, визначення ключових компонентів моделі трансформації системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації, уточнення їх функцій та визначення взаємозв'язків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У відповідному дослідженні Джонатана Копулскі, Керолін Енн Гісон та інших науковців, що було опубліковано у MIT Sloan Management Review разом зі Deloitte підкреслюється, що цифрова трансформація не зводиться лише до впровадження IT-рішень, а насамперед мусить спиратися на чітку цифрову стратегію організації, підтриману керівництвом і підсилену зміною корпоративної культури [1, с. 4–6; 4, с. 3–5]. Автори відзначають, що лише 15% компаній на початкових етапах цифрової зрілості мали сформовану узгоджену стратегію, тоді як серед «зрілих цифрових» компаній цей

показник перевищував 80% [3, с. 6–7]. Крім того, ті організації, які активно розвивають цифрові компетенції персоналу, в чотири рази частіше успішно реалізують цифрові стратегії, ніж ті, які обмежуються виключно технічним оновленням [4, с. 9; 23, с. 2].

Разом із тим дослідники наголошують, що технології — лише засіб, а не самоціль: без відповідних змін у підходах до управління, процесів і культури організації впровадження IT здебільшого не дає бажаного ефекту. Іншими словами, не «технологія робить» успішну трансформацію, а стратегія, управлінські рішення та люди. Цей висновок став ключовим для формулювання концепції «цифрової зрілості» організацій [1].

Нині в академічній спільноті зростає увага до систематизації знань про цифрову трансформацію. Зокрема, у роботі «Систематичний огляд літератури з цифрової трансформації (2013–2021) та розроблення концептуальної апіорної моделі для спрямування майбутніх досліджень» дослідники зазначають, що попри значну кількість публікацій, існує розпорошеність у визначеннях, підходах і теоретичних конструктах, відсутня загальна узгоджена теоретична рамка (nomological net) для цифрової трансформації, що утруднює крос-дослідження та уніфікацію методологій [2].

Що стосується українського контексту, цифрова трансформація відбувається поступово, її імпульсом стали події останніх років — пандемія, повномасштабна війна, зміни в економічному середовищі, що стимулює підприємства й організації до прискорення цифровізації. Автори статті «Сучасні тенденції та напрями цифрової трансформації в Україні» відзначають, що темпи трансформації підприємств залишаються незначними, зростає кількість «точкових» ініціатив, впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологічних рішень (ICT-рішень), тоді як системна трансформація управління, бізнес-моделей, корпоративної культури відбувається набагато повільніше або не відбувається зовсім [3, с. 220–222]. У статті підкреслено вектори, актуальні для української практики: автоматизація бізнес-процесів, централізовані спільні сервіси, цифровий бізнес, інноваційний менеджмент, формування екосистем, але разом з тим зазначено, що наявний брак цілісних досліджень, які б охоплювали системну трансформацію менеджменту підприємства, зокрема зміну бізнес-моделі, управлінських процесів, корпоративної культури та моделі прийняття рішень [4].

Отже, аналізуючи сучасну наукову літературу, можна дійти висновку, що попри широкий інтерес до цифрової трансформації та багаточисельні публікації існує суттєвий теоретико-методологічний розрив, який полягає у нестачі інтегрованого підходу, узгоджених теоретичних моделей, які б описували весь спектр трансформації (*технології + управління + культура + люди*). Також відчувається брак досліджень, які б враховували зовнішні шоки та кризи (економічні, безпекові, воєнні) як чинники, що змінюють умови для трансформації; просте перенесення міжнародних моделей без адаптації до українських умов може бути

неефективним [5].

Метою статті є дослідження сутності та хронології цифрової трансформації системи менеджменту підприємств в Україні, а також визначення та обґрунтування основних компонентів структурної моделі цифрової трансформації менеджменту підприємства.

В роботі над дослідженням були використано такі *методи дослідження*:

- ✓ системно - структурний метод для обґрунтування структурованої моделі цифрової трансформації менеджменту підприємства,
- ✓ історичний метод - при визначенні ключових етапів розвитку цифрової трансформації в Україні,
- ✓ методи концептуального аналізу та логічного структурування - для виокремлення ключових складових трансформації, уточнення їх функцій та визначення взаємозв'язків.

Виклад основних результатів дослідження. Починаючи з 2019 р., в Україні розпочалась системна політика цифровізації: створено центральний орган —

Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра), започатковано платформу Diia, запроваджено посади директорів з цифрової трансформації (Chief Digital Transformation Officer (CDTO) у регіонах, що започаткувало єдину державну стратегію цифровізації [6]. Згідно з офіційними оцінками 2024–2025 рр., середній рівень цифровізації регіонів (за показником Індекс цифрової трансформації регіонів) становить близько 0,497 з 1 [7].

Цифрова трансформація стала реальним інструментом державної політики й адаптації економіки до сучасних викликів. Впровадження платформ на кшталт Diia (для держпослуг), внутрішніх ERP- та CRM-систем у бізнесі дає змогу підприємствам оптимізувати документообіг, стандартизувати процеси, зменшити паперову бюрократію й пришвидшити прийняття рішень [8]. На наш погляд, у розвитку цифрової трансформації українських підприємств можна виокремити декілька важливих статистичних віх, які ми представили у табл. 1.

Таблиця 1

Хронологія ключових статистичних віх розвитку цифрової трансформації в Україні (2019–2025)

Рік	Ключовий статистичний показник
2019	Інтернет-покриття ~70% населення (ICT); початок формування цифрової політики держави.
2020	Запуск Diia та Diia.Business платформи, розвиток онлайн-сервісів держави.
2021–2022	Прискорення цифровізації МСП (в т.ч. під впливом пандемії та війни).
2023	Україна значно прогресує в IT/ICT та цифрових сервісах.
2024	Середній цифровий індекс підприємств ~55–56 із 100; 99% бізнесів включають цифрові стратегії.
2025	Україна визнана в міжнародних цифрових рейтингах; продовжується впровадження цифрових навичок, інструментів і політик.

Джерело: складено авторами за даними [9, 10, 11]

За даними дослідження консалтингової компанії KPMG «Чемпіони диджиталізації 2024» серед українських компаній 99% підприємств включили цифрові ініціативи у стратегічні плани. Середній індекс цифровізації бізнесу становить приблизно 56/100, що означає помірний рівень цифрової інтеграції. В дослідження зазначено, що «оптимізація витрат за допомогою сучасних технологій є ключовим мотиватором для 88% компаній, особливо серед великих та середніх підприємств. При цьому малі бізнеси фокусуються на створенні умов для ефективної віддаленої роботи, що стає важливим аспектом в умовах нестабільності та війни.» Таким чином, у 2025 р. цифрова трансформація стала стратегічною складовою українських підприємств, але рівень її впровадження лишається середнім [9].

Термін «цифрова трансформація» ми розглядаємо як соціально-технологічний процес, коли підприємство змінюється під впливом цифрових технологій, тобто змінюються не лише технології, а внутрішні процеси, структура та бізнес-модель. Ми пропонуємо для здійснення цифрової трансформації системи менеджменту підприємства застосовувати модель, яка базується на інтеграції таких логічних компонентів (стратегічного, процесно-технологічного, соціально-організаційного, контрольно-аналітичного та безпекового), які утворюють взаємозалежну систему спільних компонентів (Рис. 1).

Компоненти моделі та їх обґрунтування:

1) Цифрова стратегія трансформації розглядається як чинник зміцнення конкурентоспроможності підприємства, що інтегрує цифрові інструменти в бізнес-модель для досягнення стратегічних цілей організації. Ключовими елементами цифрової стратегії мають бути стратегічні KPI цифровізації (ефективність, гнучкість, цифрова зрілість) та встановлення пріоритетів у впровадженні цифрових рішень із урахуванням бізнес-ефектів.

2) Трансформація управлінських процесів (планування, контроль, логістика, фінанси) із використанням цифрових підходів. Це відбувається шляхом реінжинірингу процесів (BPR) для інтеграції цифрових сервісів, запровадження стандартизації та автоматизації через ERP, RPA, CRM, SCM, використання аналітики даних для підтримки управлінських рішень.

Використання ERP-, CRM-систем, хмарних сервісів та аналітичних інструментів створює прозору систему управління на різних рівнях організації. Такий підхід забезпечує пришвидшений обмін даними, оптимізацію ресурсів і зведення до мінімуму ймовірності помилок. Крім того, інтеграція платформ сприяє стандартизації процесів та вдосконаленню міжфункціональної комунікації. У комплексі це формує основу для масштабної трансформації менеджменту.



Рис. 1. Структурна модель цифрової трансформації менеджменту
Джерело: складено авторами за даними [2, 4, 5]

Цифрова трансформація менеджменту передбачає появу структурних одиниць, що відповідають за цифрові продукти, цифрові сервіси або цифрову стратегію, а також спеціалізованих видів діяльності, пов'язаних зі створенням інфраструктури, інструментів і процесів для збирання, обробки та інтеграції даних. Водночас змінюється і управлінська структура, яка повинна забезпечувати якість даних, доступ до них, політику безпеки й відповідальність за метрики тобто вимірювані результати (OKR, KPI), інакше неможливо перейти до системи управління, що керується даними (data-driven рішення). Використання систем управління даними та бізнес-аналітики дає змогу прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати ефективність операцій і оптимізувати ресурси. Організації, що адаптують організаційну й управлінську структуру під цифрові підходи, демонструють кращу фінансову продуктивність і швидкість інновацій. Дослідження 2025 р. показує, що наявність ІСТ-фахівців у штаті і активне залучення e-commerce технологій є найпотужнішими факторами підвищення стабільності та адаптивності підприємств [11]. Складовою успішної трансформації управлінських процесів є також модернізація організаційної структури підприємства. Новітні організаційні підходи передбачають більше автономії для підрозділів, посилення горизонтальних комунікацій і формування крос-функціональних команд.

Розглядаючи роль корпоративної культури в цифровій трансформації підприємства варто згадати публікацію компанії McKinsey & Company «Культура для цифрової епохи» («Culture for a digital age»), у цьому дослідженні наголошується, що існують три основні «культурні дефіцити», які перешкоджають успішній цифровій трансформації, це: слабка клієнт орієнтованість, страх перед ризиком, ізолюваність підрозділів. Без культури, що заохочує експерименти, ризик і швидке навчання, цифрові ініціативи часто не дають бізнес-результату. Клієнт орієнтованість (customer-centricity) має бути цінністю, на якій формується

корпоративна культура. Організації, в яких клієнт став справжнім центром культури швидше реагують на зміни, залучають клієнтів до розвитку продуктів (наприклад, через open innovation), і як результат — зменшують ризики в розробці, швидше виводять новинки. Для того, щоб клієнтоцентризм був фундаментом корпоративної культури, компанії мають забезпечити доступ до релевантних даних, аналітики, зручних інструментів. Це дозволяє приймати рішення швидко і на підставі реальних показників, адаптуватися до змін. Отже, трансформація культури має бути спланована, з показниками, інструментами, комунікацією та відповідальністю [12].

3) Цифрові технології та архітектура забезпечує гнучкість, масштабованість та інтеграцію. Основними інструментами створення цифрової архітектури є ERP системи завдяки яким відбувається об'єднання даних та процесів; хмарні рішення (Cloud), які забезпечують сервісну модель підприємства для доступності і масштабування; аналітика даних, AI/ML, IoT, яка необхідна для прогнозування та оптимізації.

Ключовим елементом цифрової трансформації стають цифрові платформи, які виступають як інтеграційні та сервісні середовища, що об'єднують різні бізнес-процеси, дані та користувачів (співробітників, клієнтів, партнерів). Використання ERP, CRM, хмарних технологій та аналітичних систем забезпечує максимальну прозорість і керованість на всіх рівнях компанії. У процесі цифрової трансформації відбувається перехід від розрізнених систем (ERP, CRM, SCM) до єдиної інтегрованої цифрової платформи, що забезпечує наскрізну звітність та сприяє підвищенню прозорості управлінських дій та зниженню суб'єктивізму. Замість монолітних систем впроваджуються мікросервіси, які дозволяють швидко розробляти, тестувати та впроваджувати нові функції, що критично важливо для забезпечення стратегічної гнучкості [15, с. 95].

Цифрова трансформація технологічних рішень передбачає активне впровадження обробки великих

обсягів інформації (Big Data) та бізнес-аналітики (Business Intelligence) у режимі реального часу, це є основою для даноцентричності управління [15, с. 96]. Це забезпечує можливість динамічного прогнозування та прийняття більш обґрунтованих та оперативних управлінських рішень. Крім того, у процеси прийняття рішень інтегруються штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Ці технології використовуються для створення прогнозних моделей й алгоритмів, що підвищують точність та швидкість управління, а також забезпечують зниження кількості помилок. Для автоматизації рутинних, високочастотних операцій використовується роботизована автоматизація процесів (RPA), що скорочує витрати та підвищує продуктивність, звільняючи людські ресурси для виконання більш творчих та стратегічних завдань.

Цифровізація також суттєво трансформує взаємодію з партнерами та клієнтами. Використання CRM-систем, електронних платформ і аналітичних рішень дозволяє удосконалювати управління ланцюгами постачання, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і формувати міцні партнерські відносини. Це створює додаткові конкурентні переваги і сприяє росту ринкової цінності компанії.

4. Організаційна адаптація та компетентності. Цей компонент моделі має забезпечувати не лише гармонійну зміну культури і компетенцій у всіх ланках управління, а й зменшувати опір змінам. Компетенції у сфері аналізу, роботи з великими даними та управління цифровими процесами стають першочерговими навичками для менеджерів і співробітників. Щоб досягти цього, підприємства мають активно впроваджувати навчальні програми, онлайн-курси та практичні тренінги. Такі ініціативи сприяють розвитку професійного потенціалу працівників, здатних ефективно впроваджувати зміни й підтримувати стабільне зростання у швидкоплинній цифровій економіці. Без глибокого навчання й адаптації цифрова трансформація може залишитися поверховим процесом без суттєвих стратегічних успіхів.

За даними VoxUkraine, у 2019 р. лише частина підприємств і населення мала високі цифрові навички, але з 2020 р. почали впроваджуватися системні державні програми розвитку цифрових компетенцій, зокрема націлені на навчання 6 млн українців до 2024 р. через ініціативи уряду, це створює основу для цифрової трансформації бізнесу, бо без відповідних навичок співробітників підприємств цифрові інструменти не можуть бути використані ефективно [12].

Цифрова трансформація вимагає безперервного навчання та розвитку працівників. Уміння аналізувати дані, працювати з ними та керувати цифровими процесами стають невід'ємними складовими професійної компетентності як для менеджерів, так і для рядових співробітників [13]. Для успішного переходу на новий рівень підприємства мають впроваджувати навчальні програми, онлайн-курси та спеціалізовані тренінги, які сприятимуть розвитку цифрових навичок. Це дозволяє створити кадровий потенціал, здатний забезпечити стійкий розвиток у межах цифрової економіки. Без

належного акценту на цей аспект трансформація ризикує залишитися поверхневою та не забезпечить стратегічно значущих результатів.

Одним із визначальних факторів організаційної адаптації є перехід від ієрархічних моделей управління до горизонтальних управлінських структур та створення крос-функціональних команд. Такий підхід сприяє скороченню часу на прийняття рішень і підвищує готовність організації до змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища. При цьому важливо зберігати рівновагу між централізованим контролем і делегованою відповідальністю.

Ще одним критично важливим аспектом є формування цифрової культури всередині організації. Як співробітники, так і керівники мають усвідомлювати цінність цифрових рішень і володіти навичками їхнього ефективного застосування. Це потребує системного підходу до розвитку цифрових компетенцій, включаючи постійне навчання, наставництво та обмін досвідом. Цифрова культура стимулює відкритість до змін, сприяє швидкому впровадженню інновацій і посилює мотивацію персоналу. За її відсутності навіть найсучасніші технології можуть виявитися недостатньо ефективними.

4) Аналітика, контроль та безпека даних. Переваги цифрового менеджменту виявляються через data-driven управління, що дозволяє отримувати інформацію в реальному часі; застосовувати прогнозування (predictive analytics); застосовувати цифрові KPI і моніторинг ефективності. Це складова моделі забезпечує ефективний зворотний зв'язок та адаптивність системи. Аналітичні інструменти стають основою для прийняття рішень у сучасному цифровому просторі. Аналіз результатів трансформації також дозволяє вчасно коригувати стратегії й вдосконалювати управлінські підходи для досягнення оптимальних результатів.

З урахуванням цифровізації виникають ризики щодо захисту даних та кібербезпеки, що вимагає впровадження механізмів кібер-захисту та процедур управління цифровими ризиками. Це обов'язкова умова для сталою функціонування цифрового менеджменту.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано авторський підхід до цифрової трансформації системи менеджменту підприємства як цілісного, системного та багатовимірного процесу, що охоплює структурні, процесні, інституційні та поведінкові компоненти управління. Доведено, що цифрова трансформація менеджменту не зводиться до впровадження окремих цифрових технологій, а передбачає якісну зміну логіки управління підприємством. Запропонована авторська модель цифрової трансформації системи менеджменту підприємства, яка ґрунтується на інтеграції чотирьох взаємопов'язаних компонентів: управлінських процесів і бізнес-процесів; цифрових технологій; цифрових навичок і компетенцій; аналітики, контролю та безпеки даних. Особливістю моделі є її системний характер, що дозволяє розглядати цифрову трансформацію не як фрагментарний проєкт, а як безперервний управлінський процес, зорієнтований на стратегічну адаптивність підприємства.

На основі аналізу міжнародних аналітичних доповідей і статистичних даних (OECD, World Economic Forum, McKinsey, KPMG) підтверджено, що зміни у системі менеджменту підприємств є об'єктивною відповіддю на глобальні макротренди цифрової економіки, а запропонований авторський підхід узгоджується з сучасними світовими управлінськими практиками, водночас адаптуючись до умов функціонування українських підприємств.

Авторська модель підкреслює не лінійну автоматизацію, а системну трансформацію управлінської

системи підприємства, де цифрова стратегія, технології та соціально-організаційні зміни взаємодіють у цілісній структурі.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення індикаторів оцінювання рівня цифрової зрілості менеджменту підприємства, з урахуванням організаційних, культурних та компетентнісних параметрів та формування методичних рекомендацій щодо інтеграції data-driven-підходів у систему стратегічного та операційного управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review; Deloitte University Press, 29 p. URL: https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
2. Egodawele, M., Sedera, D., Bui, V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013-2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research, 25 p. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.03867>
3. Shalukhina, V., Lyashenko, V., Cherkaskyi, H., & Tomchuk, O. (2022). Modern trends and vectors of digital transformation in Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, No 26. Pp. 219–224. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-26>
4. Голушко, Д. (2025). Цифрова трансформація управління підприємством : світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
5. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*, № 2(104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
6. Ukraine is digital by design : Resilience and trust, embedded in governance. (2025). EGA.EE. URL: <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design/>
7. Виговська В., Шолудько В., Балицька М. (2025). Державна цифрова трансформація : аналіз за 2019–2024 роки. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky/>
8. How Ukraine's Business Digitalization Is Measured. Kyiv GovTech Centre. URL: https://www.kyivgovtechcentre.org/report_on_the_level_of_business_digitalization_in_ukraine_published
9. Хто задає темп у диджиталізації українського бізнесу : Результати дослідження «Чемпіони диджиталізації 2024». (2025). KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhytalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html>
10. Ukraine Digital Development Country Profile. (2022). ITU. URL: <https://surl.li/zkvddh>
11. Digitalisation of Ukrainian SMEs: what was discussed at the workshop organised by the OECD. (2023). BRDO. URL: <https://brdo.com.ua/en/news/tsyfrovizatsiya-ukrayinskogo-msp-pro-shho-govoryly-na-vorkshopi-organizovanomu-oesr/>
12. Balytska M., & Vyhovska V. (2023). Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances>

References:

1. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review; Deloitte University Press, 29 p. Retrieved from: https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf [in English].
2. Egodawele, M., Sedera, D., Bui, V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013-2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research, 25 p. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.03867> [in English].
3. Shalukhina, V., Lyashenko, V., Cherkaskyi, H., & Tomchuk, O. (2022). Modern trends and vectors of digital transformation in Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, No 26. Pp. 219–224. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-26> [in English].
4. Holushko, D. (2025). *Tsifrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvom: svitovi trendy ta ukrainska praktika* [Digital Transformation of Enterprise Management: Global Trends and Ukrainian Practice]. *Economy and Society*, No. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102> [in Ukrainian].

5. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M., & Tarasenko, S. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and modern challenges]. Mechanism of an Economic Regulation, No. 2(104). Pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> [in Ukrainian].
6. Ukraine is digital by design : Resilience and trust, embedded in governance. (2025). EGA.EE. URL: <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design/> [in English].
7. Vyhovska, V., Sholudko, V., & Balytska, M. (2025). Derzhavna tsyfrova transformatsiia : analiz za 2019–2024 roky [State Digital Transformation: Analysis for 2019–2024]. VoxUkraine. Retrieved from: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky/> [in Ukrainian].
8. How Ukraine's Business Digitalization Is Measured. Kyiv GovTech Centre. Retrieved from: https://www.kyivgovtechcentre.org/report_on_the_level_of_business_digitalization_in_ukraine_published [in English].
9. Khto zadaie temp u dydzhitalizatsii ukrainskoho biznesu : rezultaty doslidzhennia [Who sets the pace in the digitalization of Ukrainian business: research results]. (2025). KPMG. Retrieved from: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhitalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html> [in English].
10. Ukraine Digital Development Country Profile. (2022). ITU. Retrieved from: <https://surl.li/zkvddh> [in English].
11. Digitalisation of Ukrainian SMEs: what was discussed at the workshop organised by the OECD. (2023). BRDO. Retrieved from: <https://brdo.com.ua/en/news/tsyfrovizatsiya-ukrayinskogo-msp-pro-shho-govoryly-na-vorkshopi-organizovanomu-oesr/> [in English].
12. Balytska, M., & Vyhovska, V. (2023). Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances. VoxUkraine. Retrieved from: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances> [in English].

Дата надходження статті: 08.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.12.2025 р.