

Стала економіка

УДК 330.34:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15173552>

**Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні як чинник
економічного зростання**

Сидорук Ірина Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та митної справи,
факультет бізнес-технологій та економіки, Національний університет
«Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-1205-2639>

Вікуліна Лідія Федорівна,

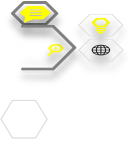
доктор технічних наук, професор, професор кафедри інформаційних
технологій, факультет геодезії, землеустрою та агроінженерії, Одеський
державний аграрний університет, м. Одеса, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-5467-5439>

Наконечна Оксана Андріївна,

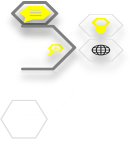
кандидат технічних наук, доцент кафедри інформаційних технологій,
кафедра інформаційних технологій, факультет геодезії, землеустрою та
агроінженерії, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-5547-130X>

Прийнято: 23.03.2025 | Опубліковано: 08.04.2025

***Анотація.** Упровадження інноваційних рішень у системи управління підприємствами набуває все більшого значення як основний чинник їхнього*



економічного зростання, особливо в умовах війни, постпандемійного відновлення та прагнення до інтеграції у світову економіку. У сучасному світі, де технології стрімко змінюють підходи до ведення бізнесу, Україна не може залишатися осторонь цих процесів. **Метою** цього дослідження є ґрунтовний аналіз інтеграції цифрових технологій у діяльність компаній, оцінка їхнього впливу на підвищення ефективності бізнесу та зміцнення економічної стійкості країни загалом. **Методи.** Для досягнення мети застосовано комплексний підхід: аналіз наукової літератури та результатів опитування українських компаній, які вже розпочали або планують цифровізацію своїх процесів; використання статистичних даних авторитетних міжнародних організацій (Організація економічного співробітництва та розвитку, Світовий банк). **Результати** дослідження показали, що цифрова трансформація має значний позитивний вплив на економіку України, зокрема, сприяє істотному зростанню експорту ІТ-послуг, які стають важливим джерелом валютних надходжень. Крім того, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є основою для модернізації різних секторів економіки. Важливим є також підвищення рівня цифрової грамотності населення, що створює передумови для інклюзивності та доступності сучасних інновацій. Попри ці досягнення, український бізнес постає перед численними перешкодами, такими як обмежене фінансування, що стримує інвестування в сучасні технології, нестача фахівців, підготовлених до роботи з цифровими рішеннями, а також низька обізнаність підприємців щодо користі та перспектив нових технологій. **Висновки.** Отже, цифровізація – це не просто інструмент для підвищення продуктивності окремих підприємств, але й стратегічний шлях до виживання та процвітання всієї економіки в умовах нестабільності та криз. Для того, щоб цей процес був успішним, необхідна активна державна підтримка: вона охоплює програми навчання для працівників і керівників;



надання фінансових стимулів, таких як гранти чи податкові пільги; а також просвітницькі ініціативи, спрямовані на популяризацію цифрових технологій серед малого та середнього бізнесу. Такий підхід допоможе українським компаніям адаптуватися до нових реалій, підвищити їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку та зробити внесок у стале економічне зростання країни.

Ключові слова: *економічна стійкість, інформаційні технології, цифрова грамотність.*

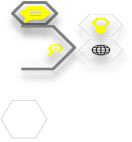
Digital transformation of business processes in Ukraine as a factor of economic growth

Iryna Sydoruk,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Customs,
Faculty of Business Technologies and Economics, National University
«Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-1205-2639>

Lidiia Vikulina,

Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of
Information Technologies, Faculty of Geodesy, Land Management, and
Agroengineering, Odesa State Agrarian University, Odesa, 65039,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5467-5439>



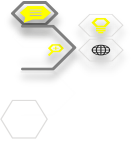
Oksana Nakonechna,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Department of Information Technologies, Faculty of Geodesy, Land Management, and Agroengineering, Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-5547-130X>

Abstract. *The adoption of digital solutions in business operations is gaining increasing importance as a key driver of economic growth, particularly amidst war, post-pandemic recovery, and the pursuit of integration into the global economy. In a modern world where technologies are rapidly transforming approaches to business management, Ukraine cannot remain detached from these processes. The purpose of this study is to conduct a thorough analysis of the implementation of digital technologies in company operations and to assess their impact on enhancing business efficiency and strengthening the overall economic resilience of the country.*

Methods. *To achieve this goal, a comprehensive approach was employed: an analysis of scientific literature was conducted, statistical data from authoritative international organizations such as the Organisation for Economic Co-operation and Development and the World Bank were utilized, and the results of surveys of Ukrainian companies that have either initiated or are planning the digitization of their processes were examined.*

Results. *The study revealed that digital transformation has a significant positive impact on Ukraine's economy. Specifically, it contributes to a substantial increase in the export of IT services, which have become a vital source of foreign exchange earnings. Furthermore, the development of information and communication technologies serves as a foundation for the modernization of various economic sectors. Another important outcome is the enhancement of the population's digital literacy, which creates preconditions for greater inclusivity and accessibility of modern innovations. Despite these achievements, Ukrainian businesses face numerous obstacles, including limited*

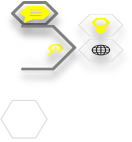


funding that hampers investment in modern technologies, a shortage of specialists trained to work with digital solutions, and insufficient awareness among entrepreneurs about the benefits and long-term advantages of digital innovations.

Conclusions. *Thus, digitization is not merely a tool for improving the productivity of individual enterprises but also a strategic pathway to the survival and prosperity of the entire economy amid instability and crises. For this process to succeed, active state support is essential. This could include training programs for employees and managers, the provision of financial incentives such as grants or tax benefits, and educational initiatives aimed at promoting digital technologies among small and medium-sized businesses. Such an approach will enable Ukrainian companies to adapt to new realities, enhance their competitiveness in the international market, and contribute to the country's sustainable economic growth.*

Keywords: *economic resilience, information technology, digital literacy*

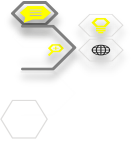
Постановка проблеми. Сьогодні світ перебуває на етапі цифрової трансформації, яка кардинально змінює методи функціонування бізнесу та суспільства загалом. В Україні ці процеси набувають особливого значення: економіка, що постраждала від війни та глобальних потрясінь шукає нові шляхи для відновлення та розвитку. Основна проблема полягає в тому, що попри широкі можливості, які цифрові технології відкривають для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, значна кількість українських підприємств не може повною мірою скористатися цими перевагами через недостатність ресурсів, знань і підтримки. Це питання тісно пов'язане з науковими завданнями, оскільки передбачає аналіз впливу цифровізації на економічні процеси, а також має практичну цінність, що полягає в розробці рішень, які допоможуть бізнесу не лише вистояти, а й процвітати в умовах невизначеності.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Модернізація бізнес-процесів є однією з найактуальніших тем економічних досліджень як вітчизняних, так і закордонних авторів. В українській науковій літературі Ю. О. Нікітін та О. І. Кульчицький розглядають цифрову трансформацію як нову парадигму, що формує поняття сучасного бізнесу через інтеграцію технологій і партнерства [1]. Р. М. Лісова акцентує на стратегічному управлінні бізнес-моделями, наголошуючи, що цифровізація вимагає глибоких змін у підходах до організації діяльності [2]. Г. М. Дергачова та Я. О. Колешня розглядають її сутність через упровадження нових технологій для створення конкурентних переваг [3].

Міжнародні джерела також доповнюють цей аналіз, наприклад, М. К. Пратт (M. K. Pratt) і Дж. Спарані (J. Sparapani) у своєму дослідженні підкреслюють практичну цінність цифрової трансформації для підвищення ефективності та клієнтоорієнтованості [4]. Звіт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) висвітлює роль цифрових трансформацій у зміцненні стійкості українського бізнесу в умовах війни [5]. А. Кнут (A. Knuth), Д. Саха (D. Saha) та Г. Полускін (G. Poluschkin), на основі опитування вітчизняних компаній, зазначають, що прогрес цифровізації супроводжується низкою викликів, такими як недостатність ресурсів і обізнаності [6].

Сучасні дослідження також фокусуються на емпіричних даних і галузевих аспектах. Л. Мельник, О. Карінцева, Л. Калініченко, М. Харченко та С. Тарасенко аналізують кращі практики вітчизняного бізнесу, вказуючи на деякі бар'єри, зокрема недостатню кваліфікацію кадрів та ризик виникнення кіберзагроз [7]. О. Колодізієв (O. Kolodiziev) у дослідженні, заснованому на кластерному та факторному аналізі, доводять, що регіони з вищим рівнем цифровізації мають на 12 % нижче безробіття, пропонуючи стратегії регіональної адаптації [8]. Т. Дімітрова та ін. (T. Dimitrova et al.) досліджують



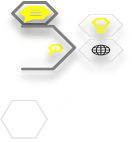
стратегічне управління розвитком промислових підприємств України, акцентуючи на створенні технологічної карти інновацій як інструменту для забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних змін [9]. Є. Коломоєць наголошує, що цифрова трансформація є основою конкурентоспроможності, але потребує системного підходу до впровадження [10]. Попри значний обсяг досліджень, у літературі недостатньо уваги приділено питанням адаптації бізнесу до цифрових змін в умовах обмежених ресурсів і воєнної нестабільності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча науковці активно вивчають інформаційно-технологічну трансформацію бізнес-процесів, низка питань досі залишається поза увагою. Зокрема, недостатньо досліджено, як підприємства в Україні можуть адаптуватися до цифрових змін в умовах обмеженості ресурсів та нестабільності зовнішніх умов. Відсутність уваги до таких аспектів, як доступність фінансування, підготовка менеджерів і працівників у галузі сучасних технологій, а також координація зусиль держави й бізнесу, ускладнює процес інтеграції нововведень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Стаття має на меті висвітлити питання, пов'язані з цифровою трансформацією бізнес-процесів в Україні, та запропонувати підходи, які допоможуть українським компаніям не лише опанувати інноваційні інструменти, а й перетворити їх на джерело стійкості та економічного зростання в умовах сучасних викликів. Ми прагнемо не лише зрозуміти, як технології змінюють бізнес, а й знайти способи зробити ці зміни доступними для більшості компаній. Завдання дослідження:

1) оцінити внесок цифрових технологій у підвищення продуктивності та конкурентоспроможності;



2) виявити основні перешкоди, перед якими постає бізнес на шляху до цифровізації;

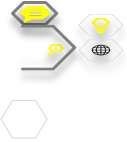
3) розробити практичні рекомендації для підтримки підприємств.

Це відображає наше прагнення поєднати науковий аналіз із реальними рішеннями, які допоможуть Україні рухатися вперед.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток суспільства – це динамічний процес, який постійно еволюціонує під впливом соціальних, економічних і технологічних чинників. Сьогодні зростання економіки значною мірою залежить від нових технологій, де цифрова трансформація відіграє визначальну роль. В Україні, де господарська діяльність зазнає серйозних труднощів через війну, наслідки після пандемії та необхідність інтеграції у світові ринки, упровадження інформаційних технологій у бізнес-процеси стало не лише інструментом для підвищення ефективності, але й фактором виживання та розвитку.

Сьогодні ми спостерігаємо, як дедалі більше компаній прискорюють цифрову модернізацію та адаптуються до вимог ринку. Розуміння сутності цього процесу є вкрай важливим. Упровадження технологій у бізнес-процеси – це лише частина цифрової трансформації діяльності підприємства. Основною метою технологій є створення нових переваг для клієнтів, бізнесу та інших зацікавлених сторін.

Різні автори пропонують власні підходи до визначення терміну «цифрова трансформація», акцентуючи на певних аспектах поняття та сфері впливу (табл. 1). Спільними характеристиками поняття цифрової трансформації є істотні зміни, які сприяють покращенню продуктивності, адаптивності та конкурентних переваг бізнесу. У кожному визначенні акцентовано на важливості застосування цифрових технологій та інноваційних рішень, які змінюють бізнес-моделі, операційні процеси, продукти й стратегічні підходи.



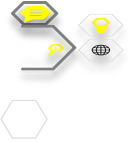
Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «цифрова трансформація»

Джерело	Визначення цифрової трансформації	Основні аспекти
Нікітін Ю. О.	Процес переходу до нових методів діяльності підприємства через упровадження цифрових технологій і сервісів, що ґрунтується на стратегічному партнерстві, розробці програмного забезпечення, трансформації та оцінці рівня цифровізації	Партнерство, технології, оцінка цифровізації
Лісова Р. М.	Глибокі та руйнівні (disruptive) зміни, зумовлені застосуванням проривних технологій, які змінюють способи створення та отримання вартості	Руйнівні зміни, проривні технології, цінність
Дергачова Г. М., Колешня Я. О.	Зміна форми діяльності, перебудова організаційної структури, застосування нових бізнес-моделей, нових джерел та форм отримання прибутку, залучення ширшого кола споживачів, виведення обслуговування клієнтів на новий рівень, змішування сфер функціонування в нових форматах, зокрема через цифрові платформи	Організаційні зміни, бізнес-моделі, цифрові платформи
Pratt M. K., Sparapani J.	Упровадження сучасних цифрових технологій у продукти, процеси й стратегії організації для покращення взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності та конкурентоспроможності	Технології, продукти, стратегії, клієнтоорієнтованість

Джерело: узагальнено автором за даними [1–4]

Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні отримала потужний імпульс в умовах війни та глобальних викликів, ставши важливим чинником підтримки економіки. Сектор інформаційно-комунікаційних технологій демонструє значний розвиток завдяки інвестиціям у цифрові інновації та



зростанню попиту на технологічні рішення, що сприяють економічному розквіту та підвищенню стійкості. Згідно зі звітом OECD, цілеспрямована державна політика, зокрема розширення онлайн сервісів, відіграє важливу роль у стимулюванні розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій [5, с. 10]. З лютого 2022 року українська влада активізувала зусилля з цифрової трансформації й досягла значного прогресу в наданні онлайн-послуг через екосистему «Дія».

Державні зусилля в цьому напрямі принесли відчутні результати, що відображено в міжнародних рейтингах. Зокрема, в Індексі мережевої готовності 2023 Україна посіла 43-тє місце серед 50 країн, лідируючи у своїй групі за доходами з високими показниками цифрової грамотності [11]. Наша країна демонструє високий рівень опанування технологій серед населення (100-те місце за грамотністю дорослих), значну інтеграцію ІКТ-навичок у систему освіти та якісний доступ до інтернету в закладах освіти. Україна наближається до стандартів OECD та Європейського Союзу (ЄС), однак за більшістю інших параметрів, таких як інфраструктура, доступність технологій та регуляторне середовище, результати залишаються нижчими, ніж у розвинутих європейських країн.

Державна ініціатива «Дія.City» відіграє важливу роль у розвитку цифровізації бізнесу. Започаткована у 2022 році, вона пропонує унікальний правовий і податковий режим для ІТ-компаній. Ці умови передбачають низку стимулів: єдину ставку податку в розмірі 5 %, спрощені вимоги до звітності та можливість працевлаштування іноземних спеціалістів без візових бар'єрів [12]. Станом на березень 2025 року до «Дія.City» приєдналося понад 1600 резидентів, серед яких міжнародні гравці, такі як Revolut, та українські лідери, як SoftServe. Цей проєкт також сприяє розвитку сектору інформаційних технологій, що проявляється в позитивній динаміці експорту ІТ-послуг (рис. 1), що є важливим показником економічної активності галузі.

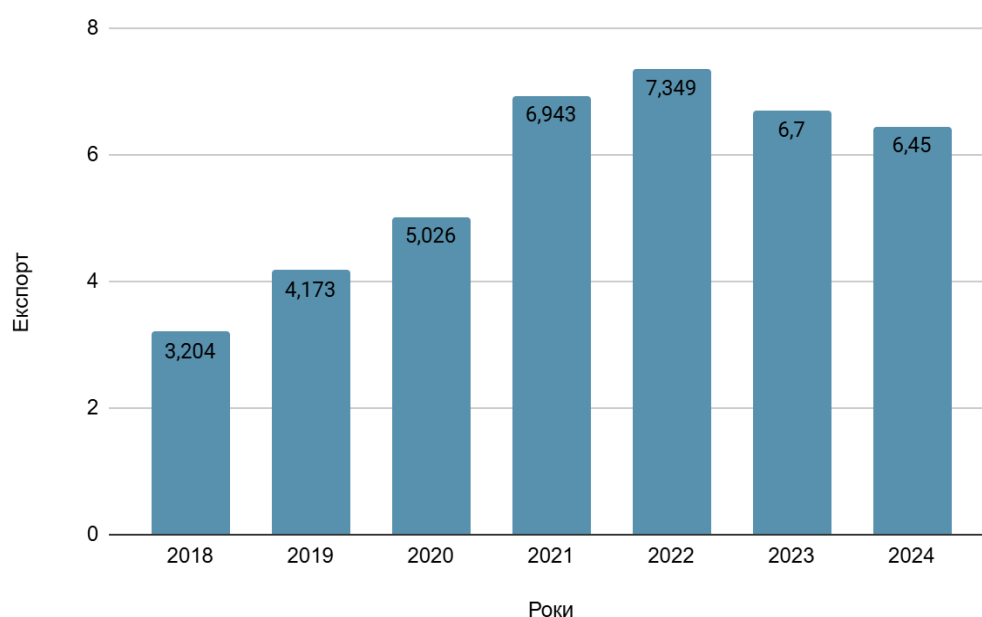
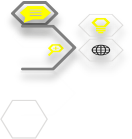
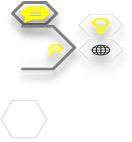


Рис. 1. Динаміка експорту ІТ-галузі за 2018–2024 роки, млрд дол.

Джерело: [13]

Обсяг експорту ІТ-послуг демонстрував стабільне зростання з 3,2 млрд дол. у 2018 році до рекордних 7,3 млрд дол. у 2022. Цей показник досяг свого максимуму у 2022 році, що свідчить про адаптивність галузі до кризових умов, попри початок повномасштабної війни. Разом з тим, починаючи з кінця 2023 року і впродовж 2024, тривалі проблеми, пов'язані з війною (труднощі роботи на глобальному ринку, мобілізація, результатом якої є нестача кваліфікованого персоналу тощо) негативно впливають на експорт ІТ-індустрії, і його рівень починає знижуватися [14, 15]. Хоча цей сектор залишається найбільшою експортною галуззю в Україні [15], його витривалість у багатьох випадках пояснюється релокацією компаній в інші країни: ситуація, коли персонал уже працює з-за кордону, а компанія все ще зареєстрована в Україні.

Цифровізація також впливає на ринок праці та соціальну стабільність. За даними звіту «IT Research Ukraine 2024: Resilience as the New Reality» від Lviv IT Cluster, кількість ІТ-фахівців в Україні зросла з 285 тис. осіб у 2021 році до

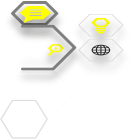


307,6 тис. у 2023, хоча у 2024 році вона дещо скоротилася до 302 тис. осіб через війну та міграцію [16]. Упродовж 2023 року приблизно 25 % працівників найбільших українських ІТ-компаній працювали з-за кордону [17]. Зростання кількості працівників галузі частково зумовлене високим попитом на фахівців у галузі кібербезпеки, штучного інтелекту та хмарних технологій.

Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні охоплює не лише ІТ-сектор, але й традиційні галузі, такі як сільське господарство. Наприклад, Ю. А. Перегуда зазначає, що впровадження циркулярних моделей у тваринництві може підвищити конкурентоспроможність продукції завдяки ефективному використанню ресурсів і зниженню витрат [18]. У цьому контексті цифрові технології, такі як системи моніторингу в реальному часі чи платформи для управління ланцюгами постачання, стають основними для оптимізації процесів перероблення відходів у біопаливо чи добрива. В Україні, де економіка потребує стійких рішень в умовах війни та глобальних викликів, інтеграція цифрових інструментів у такі моделі може стати рушієм зростання.

Успішна модернізація надає підприємствам значні переваги, хоча на шляху до впровадження цифрових технологій бізнес також постає перед низкою перешкод. Серед структурних викликів – нестача інформації та обізнаності щодо цифрових інструментів і їхніх можливостей, відсутність цифрових навичок, що заважає менеджерам і співробітникам визначати рішення, які можна адаптувати до їхніх бізнес-моделей і процесів. Крім того, значною проблемою є труднощі з отриманням фінансування для інвестицій в інноваційну трансформацію.

Результати опитування українських компаній 2021 року демонструють, що основними труднощами, перед якими постають підприємства на шляху до цифровізації, є обмежений доступ до фінансування та дефіцит досвідчених фахівців (рис. 2). Опитування охопило вибірку з 500 компаній різного масштабу – від мікропідприємств до великих компаній – із різних секторів



економіки та регіонів України. Його провела Німецька економічна команда, звернувшись до власників або директорів, а у випадку великих підприємств – до топменеджерів або високопоставлених керівників. Збір даних відбувався у травні та червні 2021 року [14].

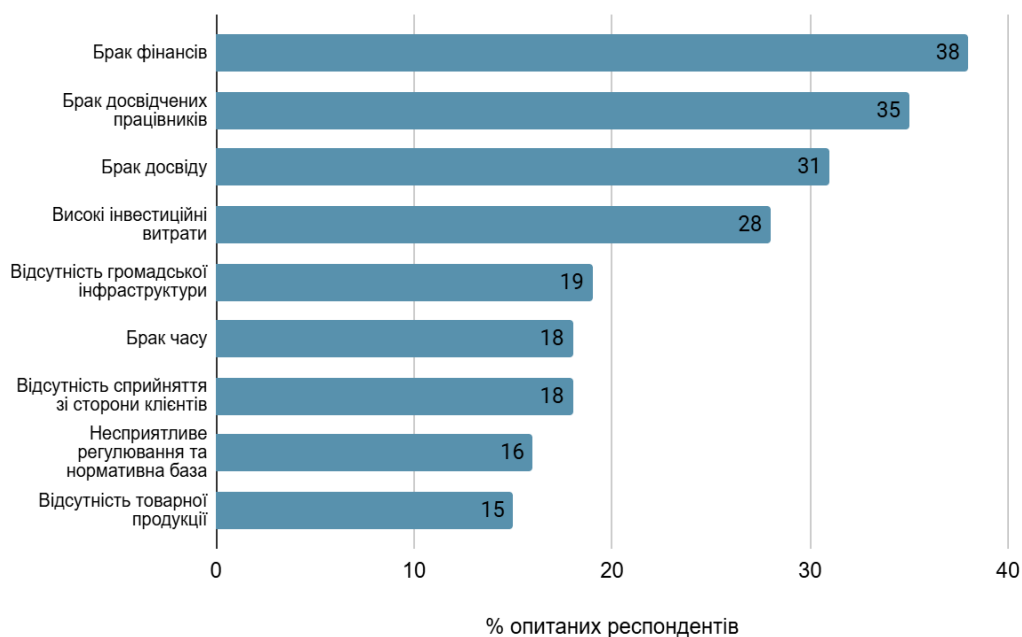
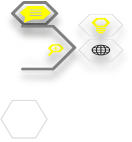


Рис. 2. Найбільші перешкоди для цифрової трансформації українського бізнесу, %.

Джерело: [6]

Ці практичні спостереження підтверджуються висновками українських науковців. Зокрема, Л. Мельник, О. Карінцева, Л. Калініченко, М. Харченко та С. Тарасенко у своєму дослідженні зазначають, що низька технологічна готовність бізнесу через обмежені ресурси та знання суттєво ускладнює впровадження цифрових рішень [7]. Вони також акцентують на економічних обмеженнях, які перешкоджають інвестуванню в цифрову інфраструктуру, та на недостатній кваліфікації кадрів, що стає дедалі гострішим питанням в умовах війни. Крім того, автори виокремлюють проблеми з кібербезпекою, адже зростання цифровізації підвищує ризики хакерських атак та витоків



даних. Низька обізнаність компаній про переваги трансформації часто призводить до вагань у прийнятті рішень щодо впровадження цифрових технологій і модернізації бізнес-процесів.

Для подолання труднощів та перешкод на шляху до цифрової трансформації компаніям потрібна цілеспрямована підтримка, що враховує індивідуальні потреби кожного бізнесу, і може охоплювати широкий спектр фінансових та нефінансових послуг та інструментів (рис. 3).

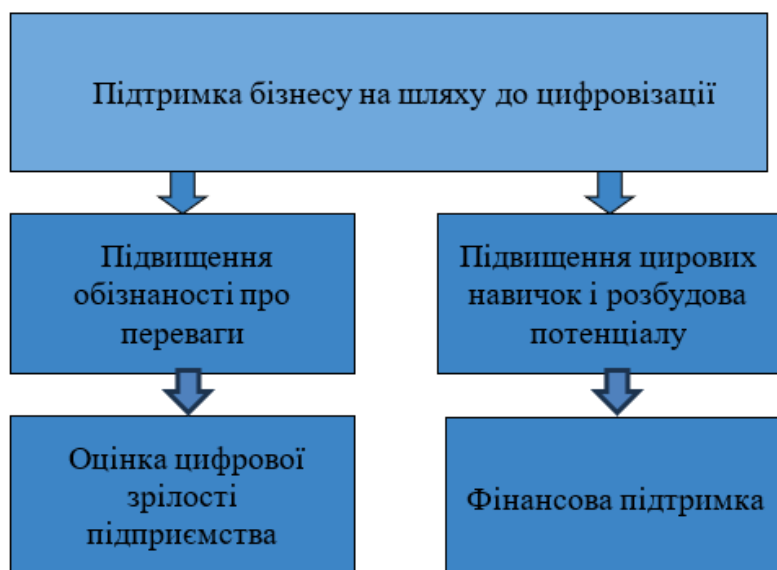
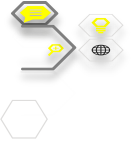


Рис. 3. Основні етапи підтримки бізнесу на шляху до цифрової трансформації. Джерело: авторська розробка

Розглянемо детальніше зазначені вище етапи.

1. *Підвищення обізнаності про переваги цифровізації.* Необхідно допомогти усвідомити підприємствам, які вигоди вони можуть отримати від цифрових технологій. Цей етап передбачає не лише розуміння основних принципів інновацій, а й переваг, які вони надають для покращення ефективності та конкурентоспроможності. Важливо проводити інформаційні кампанії, семінари та тренінги, щоб підприємці мали чітке бачення перспектив, які відкривають цифрові рішення.

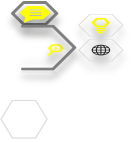


2. *Оцінка цифрової зрілості бізнесу.* Для успішного планування цифровізації, підприємствам необхідно проаналізувати рівень своєї готовності до змін та виявити сфери, що потребують покращення на поточному етапі. Цей процес може охоплювати оцінку наявних бізнес-процесів, цифрових інструментів, а також рівень компетенції працівників.

3. *Підвищення цифрових навичок і розвиток потенціалу.* Одним з основних аспектів є опанування працівниками навичок цифрової грамотності. Як зазначає Є. Коломоєць, цифрова трансформація стає основою конкурентоспроможності бізнесу лише тоді, коли персонал здатен використовувати нові технології для створення цінності та адаптації до ринкових умов [10]. Програми навчання та тренінги, спрямовані на покращення кваліфікації в галузі ІТ, можуть прибрати бар'єри для впровадження нових технологій. Також підприємствам необхідно постійно інвестувати в навчання співробітників щодо використання новітніх інструментів і технік, а також у розвиток керівників, здатних адаптувати стратегії до нових реалій.

4. *Фінансова підтримка для запуску інноваційних стратегій.* Оскільки впровадження технологічних рішень потребує значних інвестицій, необхідна також і відповідна фінансова підтримка, що може бути у вигляді субсидій, кредитів, грантів або пільгових умов, зокрема для малого та середнього бізнесу, які хочуть розпочати свій шлях до цифровізації. Важливо, щоб такі програми фінансування були доступні та відповідали потребам бізнесу.

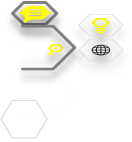
Упровадження наведених рекомендацій допоможе підприємствам не лише подолати наявні труднощі, а й закласти основу для успішної цифровізації, що забезпечить їхнє зростання та конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.



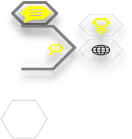
Висновки. Отже, дослідження підтверджує, що цифрова трансформація – це більше, ніж просто технології; це шанс для українського бізнесу й економіки знайти нові можливості в складні часи. Вона підтримує зростання ІТ-сектору, сприяє експорту та зміцнює стійкість компаній, але її успіх залежить від подолання різних бар'єрів, таких як недостатність знань, кадрів і фінансів. Для реалізації потенціалу інновацій необхідна спільна робота бізнесу й держави: від просвітницьких кампаній до програм навчання та фінансової підтримки. Подальші дослідження потребують детального аналізу наслідків війни на довгострокову цифрову стійкість економіки для формування успішних стратегій забезпечення повоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 4. С. 77–87. URL: <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/86> (дата звернення: 24.01.2025).
2. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: тези доповідей V міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 23 квітня 2020 р). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88–90.
3. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290.
4. Pratt M. K., Sparapani J. Digital transformation. *SearchCIO*. 2021. URL: https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-transformation?_ga=2.173960227.1880214391 (дата звернення: 24.01.2025).



5. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. 69 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf (дата звернення: 24.01.2025).
6. Knuth A., Saha D., Poluschkina G. Progress and challenges in the digital transformation of business in Ukraine - results from a representative business survey. Berlin: German Economic Team, 2021. 12 p. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PS_04_2021.pdf (дата звернення: 24.01.2025).
7. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2(104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.
8. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, № 3. P. 440–457. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34).
9. Dimitrova T., Komandrovskaya V., Marinov M., Taranenko A. Strategic innovative management and sustainable development of industrial enterprises. *Economics Ecology Socium*. 2025. Vol. 9, № 1. P. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-7>.
10. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.



11. Network Readiness Index 2023. Washington, DC: Portulans Institute, 2023. 148 p. URL: https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/nri_2023.pdf (дата звернення: 24.01.2025).
12. Дія.City. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2025. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 24.01.2025).
13. Динаміка експорту комп'ютерних послуг за даними платіжного балансу. Київ: Національний банк України, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 24.01.2025).
14. Visit Ukraine. In 2023, Ukrainian exports of IT services will not grow for the first time: research data. 2023. URL: <https://visitukraine.today/blog/3084/in-2023-ukrainian-exports-of-it-services-will-not-grow-for-the-first-time-research-data> (дата звернення: 24.01.2025).
15. The World Bank. World Development Indicators. Washington, DC: The World Bank, 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата звернення: 24.01.2025).
16. IT Research Ukraine 2024: Resilience as the New Reality. Львів: Lviv IT Cluster, 2024. 88 p. URL: https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/nri_2024.pdf (дата звернення: 24.01.2025).
17. Interfax. Up to 25% of employees of major Ukrainian IT companies work from abroad - survey. 2023. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/88518/> (дата звернення: 24.01.2025).
18. Перегуда Ю. А. Роль інновацій у глобальній конкурентоспроможності країн та підприємств тваринництва та рослинництва. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 7. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/157> (дата звернення: 24.01.2025).