

УДК 351.82:004.9:334.7(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.16>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Туз Остап Ігорович,

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Закладу вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: 0009-0003-5106-5103

У статті обґрунтовано концептуальні та прикладні засади державної політики цифрової трансформації бізнес-середовища в Україні. Доведено, що така політика не може зводитися до переведення окремих адміністративних процедур в електронну форму або збільшення кількості онлайн-сервісів. Її зміст має охоплювати узгоджену зміну правил взаємодії держави і бізнесу, інфраструктури даних, механізмів підтримки технологічного оновлення підприємств, цифрових компетентностей, інноваційних екосистем, кіберстійкості та системи оцінювання результатів. Запропоновано визначати державну політику цифрової трансформації бізнес-середовища як цілеспрямовану, міжвідомчо скоординовану діяльність органів публічної влади, спрямовану на зменшення транзакційних витрат, підвищення продуктивності й інноваційності бізнесу, забезпечення довіри до цифрових взаємодій та рівного доступу підприємств до цифрових можливостей. Систематизовано принципи політики: digital by design, одноразове подання даних, інтероперабельність, технологічна нейтральність, відкритість за замовчуванням, інклюзивність, безпека і приватність за проєктуванням, пропорційність регулювання та орієнтація на вимірюваний результат. Розроблено шестикомпонентну архітектуру політики, яка поєднує цифрове регуляторне середовище і публічні послуги; управління даними; підтримку цифрової спроможності МСП; інноваційні екосистеми; кібербезпеку й безперервність; територіальну та соціальну інклюзивність. Запропоновано матрицю інструментів та індикаторів, а також інтегральний індекс, скоригований на якість міжвідомчої інтеграції, довіру та інклюзивність. Обґрунтовано необхідність оцінювати не лише доступність електронних сервісів, а й фактичне скорочення часу та вартості взаємодії, технологічне впровадження підприємствами, інноваційну активність, стійкість операцій і територіальний розподіл вигод. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для узгодження стратегій, цифрової оцінки регуляторного впливу та побудови доказового моніторингу.

Ключові слова: державна політика, цифрова трансформація, бізнес-середовище, цифрові публічні послуги, мале та середнє підприємництво, інтероперабельність, кіберстійкість, євроінтеграція.

Tuz Ostap. STATE POLICY FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN UKRAINE

The article substantiates the conceptual and applied foundations of state policy for the digital transformation of the business environment in Ukraine. It is argued that such a policy cannot be reduced to converting individual administrative procedures into electronic form or increasing the number of online services. Its scope should include a coordinated transformation of state-business interaction rules, data infrastructure, mechanisms supporting technological adoption by firms, digital skills, innovation ecosystems, cyber resilience and result evaluation. State policy for the digital transformation of the business environment is defined as purposeful and inter-agency coordinated public action aimed at reducing transaction costs, improving business productivity and innovation, ensuring trust in digital interactions and providing equal access to digital opportunities. The policy principles are systematised: digital by design, once-only data submission, interoperability, technological neutrality, openness by default, inclusion, security and privacy by design, proportional regulation and orientation towards measurable outcomes. A six-component architecture is developed, combining the digital regulatory environment and public services; data governance; support for the digital capacity of small and medium-sized enterprises; innovation ecosystem development; cybersecurity and business continuity; and territorial and social inclusion. The article proposes a matrix of instruments and indicators as well as an integral index adjusted by inter-agency integration, trust and inclusion. Evaluation should cover not only the availability of electronic services but also the actual reduction of time and compliance costs, enterprise technology adoption, innovation activity, operational resilience and the territorial distribution of benefits. Particular attention is paid to fragmented platform development, vendor lock-in, algorithmic opacity, digital exclusion, cyber threats and formal digitalisation that reproduces inefficient

procedures. The findings can be used to coordinate strategic documents, introduce digital regulatory impact assessment and establish evidence-based monitoring aligned with European integration, wartime resilience and post-war recovery priorities.

Key words: *state policy, digital transformation, business environment, digital public services, small and medium-sized enterprises, interoperability, cyber resilience, European integration.*

Вступ. Цифрові технології змінюють умови конкуренції, способи створення вартості, організацію праці та взаємодію підприємств із державою. Для України цифрова трансформація бізнес-середовища є інструментом зниження адміністративного навантаження, підвищення продуктивності й забезпечення безперервності економічної діяльності в умовах війни. Закон України “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг” закріплює особливості електронних і комплексних послуг [1], а Закон України “Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні” визначає засади спеціального правового режиму Дія Сіті [2]. Проте трансформація бізнес-середовища охоплює весь життєвий цикл підприємства, а не лише окремих сервіс або сектор.

Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року визначає напрями спрощення ведення бізнесу та розвитку спроможності МСП [3]. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року формує бачення інноваційної держави й технологічної екосистеми [4]. Їх реалізація потребує спільної карти результатів, узгоджених індикаторів, відповідальності та даних, інакше цифрові заходи залишатимуться фрагментованими.

ОЕСД пов’язує цифрову трансформацію українського бізнесу зі стійкістю й відновленням та наголошує на поєднанні технологій із навичками, фінансуванням, консультаціями і сприятливим регулюванням [5; 6]. Звіт Європейської Комісії щодо України за 2025 рік вказує на необхідність подальшого наближення до *acquis* і посилення взаємодії науки та бізнесу [7]. Європейське інноваційне табло 2025 року відносить Україну до *Emerging Innovators* і фіксує слабкі позиції МСП за продуктивними та бізнес-процесними інноваціями [8].

Науковці розкривають сутність і технології цифрової трансформації бізнесу [9], її зв’язок із цифровою конкурентоспроможністю [10], практики трансформації бізнес-процесів [11] та еволюцію державних механізмів у цифровому середовищі [12]. Водночас недостатньо обґрунтованою залишається цілісна архітектура політики, що поєднує електронні послуги, дані, трансформацію підприємств, інновації, безпеку, інклюзію та оцінювання кінцевого впливу.

Мета та завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення прикладної моделі

державної політики цифрової трансформації бізнес-середовища в Україні. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст цифрової трансформації бізнес-середовища та відмежувати її від оцифрування і цифровізації; систематизувати чинники та бар’єри державного впливу; визначити взаємопов’язані контури політики й інструменти їх реалізації; сформувати систему результативних індикаторів; запропонувати інтегральний підхід до оцінювання та практичні напрями удосконалення політики в умовах відновлення і вступу України до ЄС.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять системний, інституційний, функціональний, результат-орієнтований і ризик-орієнтований підходи. Застосовано контент-аналіз законодавства, стратегічних документів і міжнародних звітів; порівняльний аналіз підходів ОЕСД та ЄС; узагальнення наукових положень; структурно-логічне моделювання і багатокритеріальне оцінювання. Систему індикаторів сформовано за логікою “ресурси – продукти – результати – впливи”.

Ризики визначалися через сценарний аналіз і встановлення запобіжників щодо кібербезпеки, захисту даних, інклюзії, технологічної залежності та безперервності. Запропонований інтегральний індекс має методичний характер і передбачає нормування показників, документоване визначення ваг, перевірку чутливості та подання разом із профілем окремих вимірів.

Результати дослідження. Державну політику цифрової трансформації бізнес-середовища запропоновано визначати як цілеспрямовану, міжвідомчо скоординовану діяльність органів публічної влади, спрямовану на перетворення правил, інфраструктури та інституцій взаємодії з бізнесом, стимулювання технологічного впровадження, зменшення трансакційних витрат і підвищення продуктивності, інноваційності, стійкості та довіри. Об’єктом політики є сукупність умов започаткування, ведення і масштабування бізнесу.

Оцифрування переводить інформацію у цифрову форму; цифровізація вдосконалює наявний процес; цифрова трансформація змінює саму логіку процесу, розподіл ролей і використання даних. Електронна заява, що дублює складну паперову процедуру, є цифровізацією, тоді як автоматична послуга на основі обміну даними між реєстрами без повторного подання відомостей бізнесом є трансформацією.

Кінцевим результатом політики має бути не кількість порталів, а скорочення часу й вартості дотримання вимог, підвищення доступу до ринків і фінансування, цифрової інтенсивності, інноваційної активності та кризової стійкості підприємств. Тому оцінювання повинно охоплювати повний шлях користувача і фактичні зміни поведінки бізнесу.

Політика має ґрунтуватися на принципах digital by design, одноразового подання даних, інтероперабельності, технологічної нейтральності, відкритості, інклюзивності, безпеки і приватності за проектуванням, пропорційності та орієнтації на результат. Digital by design не скасовує альтернативних каналів для користувачів, які не мають належного доступу або компетентностей.

Запропонована архітектура охоплює шість взаємопов'язаних компонентів. Їх інструменти, показники результату та запобіжники систематизовано в табл. 1.

Цифрове регуляторне середовище потребує переходу від відомчого до користувацького проектування. Бізнес вирішує конкретну життєву подію – відкриття, найм, дозвіл, експорт або припинення діяльності. Сервіс має об'єднувати пов'язані процедури, автоматично перевіряти наявні відомості та показувати статус. Реінжиніринг повинен передувати автоматизації, інакше платформа лише прискорює неефективний процес.

Доцільно запровадити цифрову оцінку регуляторного впливу. Для нового акта визначаються дані, які має подати бізнес, можливість їх автоматичного

отримання, дублювання реєстрів, витрати на інтеграцію, кіберризиків, вплив на МСП і сумісність із правом ЄС. Це поєднує дерегуляцію з цифровим проектуванням.

Інтероперабельність включає технічну, правову й семантичну сумісність, відповідальність за якість даних, правила оновлення, журналювання доступу та швидке виправлення помилок. Принцип одноразового подання не означає необмежений обмін: потрібні визначена мета, мінімізація даних і можливість підприємця бачити підставу їх використання.

Підтримка цифрової спроможності МСП має починатися з діагностики зрілості та завершуватися перевіркою бізнес-результату. OECD наголошує на поєднанні технологій із навичками, консультаціями і фінансуванням [5]. Для мікробізнесу доцільні ваучери на хмарні сервіси, е-комерцію та кіберзахист, для середніх підприємств – співфінансування ERP, CRM, аналітики й автоматизації. Відкриті стандарти та переносимість даних зменшують vendor lock-in.

Регіональні центри можуть поєднувати діагностику, демонстрацію технологій, навчання і пошук фінансування. Їх слід оцінювати за часткою підприємств, що після супроводу реалізували проєкт і досягли результату, а не за кількістю заходів. Мобільні команди й дистанційні консультації необхідні для громад, віддалених від обласних центрів.

Інноваційні режими, акселератори, тестові середовища та закупівлі інновацій мають бути пов'язані з попитом реального сектору. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності [4]

Таблиця 1

Контури та індикатори реалізації державної політики цифрової трансформації бізнес-середовища

Контур політики	Інструменти державного впливу	Результативні індикатори та ризики якості
Цифрові регуляторні послуги	Комплексні послуги за життєвими подіями; реінжиніринг; цифрова оцінка регуляторного впливу; єдиний кабінет бізнесу.	Час і вартість взаємодії; частка повністю онлайн-процедур; повторне запитування даних; задоволеність. Запобіжник: альтернативні канали.
Дані та інтероперабельність	Сумісні реєстри; класифікатори й метадані; API; відкриті дані; журнали доступу; управління якістю.	Автоматичне отримання відомостей; помилки й дублювання; швидкість обміну; повторне використання даних. Запобіжник: мінімізація даних.
Цифрова спроможність МСП	Діагностика зрілості; ваучери і гранти; консультації; навчання; регіональні центри; підтримка е-комерції.	Технологічне впровадження; продуктивність; цифрові продажі; кіберготовність. Запобіжник: додатковість і переносимість даних.
Інноваційні екосистеми	Акселератори, тестові середовища, закупівлі інновацій, трансфер технологій, співпраця науки й бізнесу.	Комерціалізовані рішення; приватне співфінансування; масштабування; партнерства. Запобіжник: прозорий відбір.
Кібербезпека і безперервність	Мінімальні стандарти; резервування; реагування на інциденти; оцінка постачальників; е-ідентифікація і підпис.	Частота збоїв; час відновлення; охоплення ризик-оцінкою; довіра. Запобіжник: security and privacy by design.
Територіальна й соціальна інклюзія	Широкосмуговий доступ; доступні інтерфейси; офлайн-підтримка; мобільні консультації; адресні програми.	Регіональні й групові розриви; доступність; навички; охоплення підтримкою. Запобіжник: дезагрегація даних.

Джерело: розроблено автором

створює рамку для узгодження. Слабка взаємодія науки і бізнесу [7] потребує спільного формування завдань, прототипування, захисту інтелектуальної власності та співфінансування комерціалізації.

Кібербезпека є умовою довіри. Мінімальний профіль МСП має включати управління доступом, багатфакторну автентифікацію, резервне копіювання, оновлення, навчання персоналу, план реагування і перевірку критичних постачальників. У воєнних умовах додатково оцінюються відновлення даних, переносимість функцій, робота за обмеженого зв'язку та безперервність державних сервісів.

Інклюзивність вимагає дезагрегації даних за регіонами, розміром підприємства і місцем розташування. Формальна доступність сервісу не гарантує користування без зв'язку, пристрою, навичок або доступного інтерфейсу. Поєднання сильного людського капіталу з низькими показниками інновацій МСП у Європейському інноваційному табло [8] вказує на необхідність поширювати технології за межі найбільш цифровізованих секторів.

Управління політикою доцільно будувати за принципом *whole-of-government*. Координаційний центр формує архітектуру, стандарти й результати; галузеві органи відповідають за процедури і дані; інституції економічної політики – за підтримку МСП та інновацій; місцеве самоврядування – за територіальну доступність. Стратегії [3; 4] слід поєднати у спільну карту результатів, а бюджетні заходи – з показниками впливу.

Для узагальнення запропоновано інтегральний індекс цифрової трансформації бізнес-середовища. Після нормування показників від 0 до 1 обчислюються оцінки шести вимірів D_i . Загальний індекс визначається за формулою:

$$\text{ІЦТБС} = (\sum w_i \times D_i) \times \text{Кінт} \times \text{Кдов} \times \text{Кінк}, \text{ де } \sum w_i = 1; 0 \leq \text{ІЦТБС} \leq 1.$$

У формулі w_i – вага виміру; Кінт – коефіцієнт міжвідомчої інтеграції; Кдов – довіри й безпеки; Кінк – інклюзивності. Інтеграція знижується за дублювання даних і відсутності наскрізного сервісу; довіра – за збоїв, інцидентів і непрозорого використання даних; інклюзивність – за значних територіальних або групових розривів. Висока кількість онлайн-послуг не може компенсувати низьку безпеку чи недоступність.

Базовий набір показників охоплює час і витрати на процедури; частку автоматично отриманих даних; впровадження хмарних, управлінських і аналітичних рішень; кіберготовність; цифрові продажі й експорт; комерціалізовані інновації; регіональні розриви. Показники продукту – кількість сервісів, навчань або грантів – подаються окремо від результатів.

Ваги мають визначатися прозоро із залученням бізнесу, а індекс – проходити перевірку чутливості. Оцінювання вбудовується у цикл політики: *ex ante* діагностика, пілотування, поточний моніторинг, проміжне та *ex post* оцінювання. Для кожного інструменту формується паспорт доказовості з теорією змін, базовим значенням, джерелами даних, ризиками і правилами реагування.

У євроінтеграційному контексті необхідна сумісність електронної ідентифікації, довірчих послуг, даних, е-комерції, кібербезпеки та захисту прав із правилами ЄС. Наближення до *acquis* має супроводжуватися дорожніми картами, навчанням, тестуванням систем і оцінкою впливу на МСП, щоб механічне копіювання норм не збільшувало витрати бізнесу.

Основними ризиками є фрагментація платформ, автоматизація надмірних вимог, монополізація постачальниками, непрозорість алгоритмів, порушення приватності, цифрове виключення і формальна звітність. Запобіжниками є єдина архітектура, відкриті стандарти, аудит алгоритмічних рішень, мінімізація даних, альтернативні канали, незалежне тестування безпеки та дезагредований моніторинг.

Окремим інструментом має стати портфельне фінансування цифрового оновлення. Державна підтримка повинна поєднувати малі ваучери для первинної діагностики і базових сервісів, співфінансування складніших проєктів автоматизації, гарантійні інструменти та закупівлі інновацій. Рішення про масштабування приймається після перевірки додатковості: чи відбулося б технологічне впровадження без допомоги, чи змінилася продуктивність, якість, експортна спроможність або стійкість. Портфель має регулярно переглядатися, щоб припиняти заходи з низьким ефектом і спрямовувати ресурси на рішення, підтверджені даними. Такий підхід узгоджує фінансування з результатом, а не з формальним фактом придбання програмного забезпечення чи обладнання.

Реалізація політики має включати інвентаризацію сервісів і реєстрів, визначення пріоритетних бізнес-життєвих подій, пілотування інтероперабельності та підтримки МСП, масштабування доведених рішень і незалежний перегляд портфеля. Перехід від логіки “створити цифровий продукт” до логіки “забезпечити вимірювану зміну для бізнесу” є ключовою умовою стійкого відновлення.

Висновки. Державна політика цифрової трансформації бізнес-середовища є комплексною міжвідомчою політикою, що охоплює зміну правил, процедур, даних, інфраструктури, компетентностей, стимулів і механізмів довіри. Її не можна ототожню-

вати з оцифруванням документів або кількістю електронних сервісів.

Обґрунтовано шестикомпонентну архітектуру політики: цифрове регуляторне середовище і послуги; управління даними та інтероперабельність; цифрова спроможність МСП; інноваційні екосистеми; кібербезпека, довіра і безперервність; територіальна та соціальна інклюзивність. Її реалізація має спиратися на принципи digital by design, одноразового подання даних, технологічної нейтральності, відкритості, пропорційності та безпеки за проєктуванням.

Запропонована матриця пов'язує кожний напрям із конкретними інструментами, індикаторами та запобіжниками. Основними показниками результату є скорочення часу й вартості взаємодії, автоматичне отримання даних, впровадження технологій підприємствами, продуктивність, інноваційна активність, кіберстійкість та зменшення територіальних і групових розривів.

Інтегральний індекс цифрової трансформації бізнес-середовища запропоновано коригувати на міжвідомчу інтеграцію, довіру й інклюзивність та використовувати разом із профілем окремих вимірів і аналізом чутливості. Це дозволяє уникнути завищеної оцінки політики за формальними показниками цифрової пропозиції.

Пріоритетами практичної реалізації є наскрізний реінжиніринг життєвих подій бізнесу, цифрова оцінка регуляторного впливу, сумісність реєстрів, адресна підтримка цифрової зрілості МСП, розвиток регіональних центрів, базові стандарти кіберстійкості та спільна карта результатів стратегічних документів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну апробацію індексу, визначення нормативних значень показників і оцінювання впливу конкретних інструментів на продуктивність та інноваційність українських підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1689-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 18.07.2026).
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1667-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 18.07.2026).
3. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серп. 2024 р. № 821-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.07.2026).
4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.07.2026).
5. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
6. OECD. Digitalisation for Recovery in Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/c5477864-en>.
7. European Commission. Ukraine 2025 Report. Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final. Brussels, 4 November 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025SC0759> (accessed: 18.07.2026).
8. European Commission. European Innovation Scoreboard 2025: Country Profile Ukraine. Brussels : European Commission, 2025. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf (accessed: 18.07.2026).
9. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
10. Пиріг С. Цифрова трансформація бізнесу в контексті цифрової конкурентоспроможності України. Економічний форум. 2023. Т. 13, № 3. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-17>.
11. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Калініченко Л. Л., Харченко М. О., Тарасенко С. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Механізм регулювання економіки. 2024. № 2 (104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.
12. Корнага О. І. Еволюція державних механізмів управління регіонами в умовах цифрової трансформації. Вчені записки. 2025. № 39 (2). С. 226–238. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.19.131.137.

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada Ukrainy (2021). Pro osoblyvosti nadання publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh [On the Peculiarities of Providing Public (Electronic Public) Services]: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 No. 1689-IX. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada Ukrainy (2021). Pro stymuliuvannya rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 No. 1667-IX. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].
3. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024). Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoy transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh [On Approval of the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises until 2027 and Approval of the Operational Action Plan for Its Implementation in 2024–2027]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.08.2024 No. 821-r. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].
4. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024). Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On Approval of the Strategy for the Digital Development of Innovation Activity in Ukraine until 2030 and Approval of the Operational Action Plan for Its Implementation in 2025–2027]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.12.2024 No. 1351-r. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].
5. OECD (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
6. OECD (2022). Digitalisation for Recovery in Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/c5477864-en>.
7. European Commission (2025). Ukraine 2025 Report: Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final. Brussels, 4 November 2025. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025SC0759> (accessed: 18 July 2026).
8. European Commission (2025). European Innovation Scoreboard 2025: Country Profile Ukraine. Brussels: European Commission. Available at: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf (accessed: 18 July 2026).
9. Derhachova, H. M. and Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnologii [Digital Transformation of Business: Essence, Features, Requirements and Technologies]. Ekonomichniy visnyk NTUU “KPI”, no. 17, pp. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367> [in Ukrainian].
10. Pyrih, S. (2023). Tsyfrova transformatsiia biznesu v konteksti tsyfrovoy konkurentospromozhnosti Ukrainy [Digital Transformation of Business in the Context of Ukraine’s Digital Competitiveness]. Ekonomichniy forum, vol. 13, no. 3, pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-17> [in Ukrainian].
11. Melnyk, L. H., Karintseva, O. I., Kalinichenko, L. L., Kharchenko, M. O. and Tarasenko, S. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital Transformation of Business Processes in Ukraine: Best Practices of Domestic Business and Current Challenges]. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky, no. 2 (104), pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> [in Ukrainian].
12. Kornaha, O. I. (2025). Evoliutsiia derzhavnykh mekhanizmiv upravlinnia rehionamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Evolution of State Mechanisms for Regional Governance in the Context of Digital Transformation]. Vcheni zapysky, no. 39 (2), pp. 226–238. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.19.131.137 [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії
відкритого доступу (CC BY 4.0)



Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026