

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ  
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

ШАТИЛО Оксана Вадимівна, <https://orcid.org/0000-0002-6588-7111>,

докторка філософії з економіки, доцентка, доцентка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, [shatilo.oksana@kneu.edu.ua](mailto:shatilo.oksana@kneu.edu.ua)

**Тип статті:**  
дослідницька  
стаття

**Надійшло:**  
04.03.2026

**Прийнято:**  
29.04.2026

**Опубліковано:**  
31.05.2026

**УДК:**  
658.15:338.24]:  
004.9(477)

**JEL  
Classification:**  
O33, G32, M15,  
L81

**Засновник і  
видавець:**  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Анотація.** У статті проаналізовано показники глобальних індексів застосування цифрової трансформації в економіці України за 2023–2025 рр., що дозволило оцінити позиції країни у світовому цифровому середовищі. Встановлено, що Україна увійшла до групи світових лідерів цифрової трансформації державного сектору за результатами звіту GovTech Maturity Index (GTMI) 2025, що свідчить про високий рівень розвитку цифрових публічних сервісів та інституційної спроможності. Систематизовано дані Індексу цифрової трансформації регіонів України за 2025 рік, що дало змогу визначити ключові напрями цифровізації на регіональному рівні. Виявлено, що найвищі результати регіони продемонстрували у сферах цифровізації публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та цифрових навичок населення.

Проаналізовано розвиток електронної торгівлі на підприємствах за видами економічної діяльності у 2022–2024 рр., а також її залежність від розміру підприємств за кількістю зайнятих працівників, включно з оцінкою рівня доступу до мережі Інтернет. Розраховано темпи зростання використання інформаційно-комунікаційних технологій у різних галузях економіки, що дозволило виявити загальну позитивну динаміку цифровізації бізнесу. На основі проведеного аналізу запропоновано ключові інструменти цифрової трансформації, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємств, їх конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних викликів.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, підприємства, фінанси, інвестиції, інновації, стратегія, інформаційно-комунікаційні технології.

**Як цитувати:** Шатіло, О. В. (2026). Сучасні тенденції впровадження цифрової трансформації на підприємствах України. *Стратегія економічного розвитку України*, 58, 175-189. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.175.189>

**Cite as:** Shatilo, O. (2026). Contemporary Trends in Digital Transformation Implementation at Enterprises in Ukraine. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 58, 175-189. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.175.189>



## Вступ

Сучасний етап розвитку світової економіки є динамічним процесом цифрової трансформації, який суттєво змінює підходи до організації виробництва, управління, форм комунікацій та створення доданої вартості. Україна, попри складні соціально-економічні умови та зовнішні виклики, активно долучається до глобальних трансформаційних процесів, демонструючи високий рівень адаптивності бізнесу до цифрових нововведень. Підприємства різних галузей поступово впроваджують інструменти цифрової трансформації і це допомагає формуванню стійкості та довгострокового розвитку. В умовах нестабільності, високої ринкової конкуренції, швидких технологічних змін та інтеграції України у світовий економічний простір цифрові технології стають основою підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат, удосконалення управління та покращення взаємодії з клієнтами. Активне впровадження хмарних сервісів, аналітики великих даних, інтернету речей, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління та цифрових платформ визначає стратегічні цілі підприємств та сприяє формуванню інноваційних рішень та бізнес-моделей.

Отже, дослідження сучасних тенденцій цифрової трансформації підприємств набуває особливої актуальності, оскільки дає можливість виявити основні напрями розвитку, оцінити можливості й виклики, сформулювати обґрунтовані рекомендації для подальшого розвитку підприємств України.

Метою даного дослідження є аналіз впровадження цифрової трансформації на підприємствах України, а також визначення необхідних інструментів цифрових перетворень у різних секторах економіки.

## Огляд літератури

Сучасні дослідження цифрової трансформації демонструють, що її роль у підвищенні конкурентоспроможності та інноваційності підприємств стрімко зростає. Atieh A. A., Hijazin A. F., Alshdaifat S. M., Hasan E. F. (2026) підкреслюють, що цифрові технології є ключовим чинником досягнення цілей сталого розвитку, особливо в економіках, що трансформуються, де вони впливають на ефективність і технологічні можливості бізнесу.

Chen Z., Wang Y., Park J. (2026) вказують про вплив цифрового лідерства на інноваційну діяльність, підтверджуючи взаємозв'язок між управлінськими підходами та технологічними змінами.

Vonelli M. I. (2026) стверджує, що архітектури цифрового лідерства формують стратегічні рамки для впровадження інновацій у корпоративному секторі. Ідею трансформаційного впливу цифрових змін доповнюють результати дослідження Hein-Pensel F. (2026), який аналізує взаємодію цифрової трансформації з організаційною ідентичністю, показуючи, як технологічні процеси трансформують структуру та поведінку підприємства.

Роль цифрової економіки в розвитку галузей розкриває Litvinenko V. S. (2020), стверджуючи, що цифрова трансформація сприяє технологічному розвитку у традиційних секторах, зокрема, в мінеральній галузі. Водночас Qin Z., Li J. (2026) зазначають, що цифрова економіка стимулює екологічну трансфор-

мацію промисловості, забезпечуючи підвищення її «зеленого» потенціалу. В дослідженні Dong J., та Xu J. (2026) вказують на позитивний вплив цифровізації на аграрну сферу, що характеризується необхідністю в підвищенні ефективності.

Питання поведінкових аспектів цифровізації порушують Subramaniam, S. N., Dorasamy M., Malarvizhi C. A. N. (2025), які визначають, що особистісні характеристики працівників та їхня здатність впливають на успішність цифрових змін. Іншого виміру цифровим трансформаціям додає Benitez J., Arenas A., Castillo A., Esteves J. (2022), які виявляють, що цифрові процеси впливають на рівень невизначеності підприємств і на схильність керівників до ризику.

Reshetnyak O. I., Belikova N. V., Yurchenko O. K., Kalashnikova K. Yu. (2024) виявляють, що цифровізація малого та середнього бізнесу характеризується низкою бар'єрів, серед яких – недостатність інвестицій та інфраструктурні обмеження. Дослідження Vityutin, V. Ye. Merzhev D. P. (2024). поглиблює це твердження, описуючи наукові підходи до реалізації цифрової трансформації в національних умовах. Yanenkova I. H. (2022). визначає ключові чинники розвитку цифровізації в Україні, серед яких технологічні, інституційні та кадрові аспекти, тоді як Nerpan A. V., Solopun N. M. (2022). акцентують на факторах, що стримують цей процес. Natorina A. O. (2020) пропонує концептуальні підходи до управління цифровим розвитком бізнесу, підкреслюючи необхідність комплексного стратегічного управління.

Проаналізовані джерела підтверджують, що цифрова трансформація є багатовимірним явищем, яке охоплює технологічні, економічні, управлінські та соціальні зміни. Більшість науковців вважають, що успішне впровадження цифрової трансформації можливе лише за умов стратегічного лідерства, інноваційної культури, розвитку цифрових навичок та наявності сприятливої інфраструктури, що особливо актуально та необхідно для України в період відновлення та модернізації економіки.

### **Методологія**

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, спрямованих на аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації підприємств України. Інформаційну базу дослідження становлять дані міжнародних індексів (Global Innovation Index, Global Startup Ecosystem Index, Government AI Readiness Index, Network Readiness Index, GovTech Maturity Index), статистичні матеріали Державної служби статистики України та дані платформи «Дія. Цифрова громада» за 2022–2025 рр.

У процесі дослідження використано метод економічного аналізу – для оцінювання рівня впровадження цифрових технологій на підприємствах; статистичні методи – для обробки показників використання інформаційно-комунікаційних технологій та розрахунку темпів їх зростання; порівняльний аналіз – для зіставлення рівня цифровізації за видами економічної діяльності та групами підприємств; метод узагальнення – для систематизації сучасних тенденцій цифрової

трансформації в економіці України; метод моделювання – для формування узагальненої схеми інструментів цифрової трансформації підприємств.

Застосування зазначених методів дозволило комплексно оцінити сучасний стан цифровізації підприємств України, визначити ключові тенденції розвитку цифрової економіки та обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах цифрових трансформацій.

### Результати

Необхідною умовою сталого розвитку України є застосування інноваційних рішень та цифрової трансформації. Такі кроки створюють основу для формування ефективної моделі розвитку країни. Аналізуючи рейтинг України серед міжнародних індексів, зокрема, Global innovation index, Global Startup Ecosystem Index, Government AI Readiness Index, Network Readiness Index (табл.1) можна побачити рівень технологічної та новітньої конкурентоспроможності України в світі. Global innovation index є одним з найголовніших індикаторів, які оцінюють рівень впровадження інновацій та розвитку економіки держави. Україна в 2023 році серед 132 країн посіла 55 місце, в 2024 серед 133 досліджуваних країн – 60, а в 2025 році серед 139 країн – 66 місце. Global Startup Ecosystem Index зазначає ефективність стартап-екосистем за напрямами впровадження інновацій, ринкового потенціалу, інвестиційного клімату, розвитку інфраструктури для бізнесу. Дані звіту показують, що протягом 2023-2025 була незмінна кількість досліджуваних країн – 100, проте Україна в різні роки займала різні позиції: в 2023 – 49, в 2024 – 46, 2025 – 42. Ця позитивна динаміка свідчить про активне залучення інноваційних рішень та масштабування бізнесу. Government AI Readiness Index демонструє спроможністю впроваджувати, регулювати й використовувати ШІ для розвитку суспільства. Аналіз звітів показує, що в 2023 серед досліджуваних 193 країн Україна посіла 60 місце, в 2024 році серед 188 країн – 54 місце, а в 2025 році серед 193 країн посіла 41 місце. Дані показники є позитивною динамікою в запровадженні ШІ. Network Readiness Index – показник, який демонструє здатність країн інтегрувати цифрову трансформацію в економіку країни. Дані звіту свідчать про те, що у 2023 році серед 143 країн Україна посідає 43 місце, у 2024 році серед 133 країн посідає 43 місце, а в 2025 серед 127 країн – 46 місце. Це свідчить про те, що Україна активно запроваджує інструменти цифровізації, що позитивно впливає на розвиток економіки країни.

При цьому варто зазначити, що Україна увійшла до групи світових лідерів цифрової трансформації державного сектору за результатами звіту World Bank. (2025). GovTech Maturity Index (GTMI), який щороку готує Світовий банк. За підсумками оцінювання цифрової зрілості урядів 198 країн Україну віднесено до групи А — категорії держав із найбільш розвиненими та ефективними цифровими рішеннями. Індекс GTMI формується на основі чотирьох ключових напрямів: розвитку базових урядових цифрових систем, якості онлайн-послуг, рівня цифрової участі громадян та наявності інституційних драйверів цифрових

змін. Україна продемонструвала високі результати за всіма цими критеріями Ministry of Health of Ukraine (2025).

**Таблиця 1. Показники глобальних індексів застосування цифрової трансформації в економіці України за 2023-2025рр.**

Індекс	Рік дослідження	Кількість досліджуваних країн	Рейтинг України
Global innovation index	2025	139	66
	2024	133	60
	2023	132	55
Global Startup Ecosystem Index	2025	100	42
	2024	100	46
	2023	100	49
Government AI Readiness Index	2025	193	41
	2024	188	54
	2023	193	60
Network Readiness Index	2025	127	46
	2024	133	43
	2023	134	43

*Джерело:* систематизовано авторкою за: World Intellectual Property Organization (2023, 2024, 2025); StartupBlink (2024, 2025); Oxford Insights (2025, 2026); Portulans Institute (2026a, 2026b, 2026c).

Індекс цифрової трансформації регіонів та громад України зібрано через платформу «Дія.Цифрова громада» (*Dii. Digital Community*), що дало змогу оцінити прогрес цифровізації швидше та ефективніше. Найкращі результати — у Дніпропетровської, Львівської та Тернопільської областей. За результатами вимірювання середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів в Україні становить 30 балів зі 100 можливих. Серед лідерів – Рівненська (52 бали), Львівська (57 бали) та Тернопільська області (55 бали). Найвищі результати регіони продемонстрували в напрямках цифровізації публічних послуг, цифрової інфраструктури та цифрових навичок. Водночас саме цифровізація територіальних громад і цифрова економіка залишаються слабшими місцями на регіональному рівні. Проте результати вимірювання дають чітке розуміння, де варто зосередити зусилля та запускати системні рішення (рис.1).

Громади досягли найкращих результатів у цифровізації публічних послуг і розвитку цифрових навичок, однак цифрова інфраструктура та економіка залишаються найслабшими напрямками.

Активне застосування цифрової трансформації на підприємствах свідчить про ефективність управління, масштабування бізнесу, прибутковість та конкурентоздатність. Одним із показників цифрової трансформації – є електронна торгівля на підприємствах за видами економічної діяльності (рис.2).

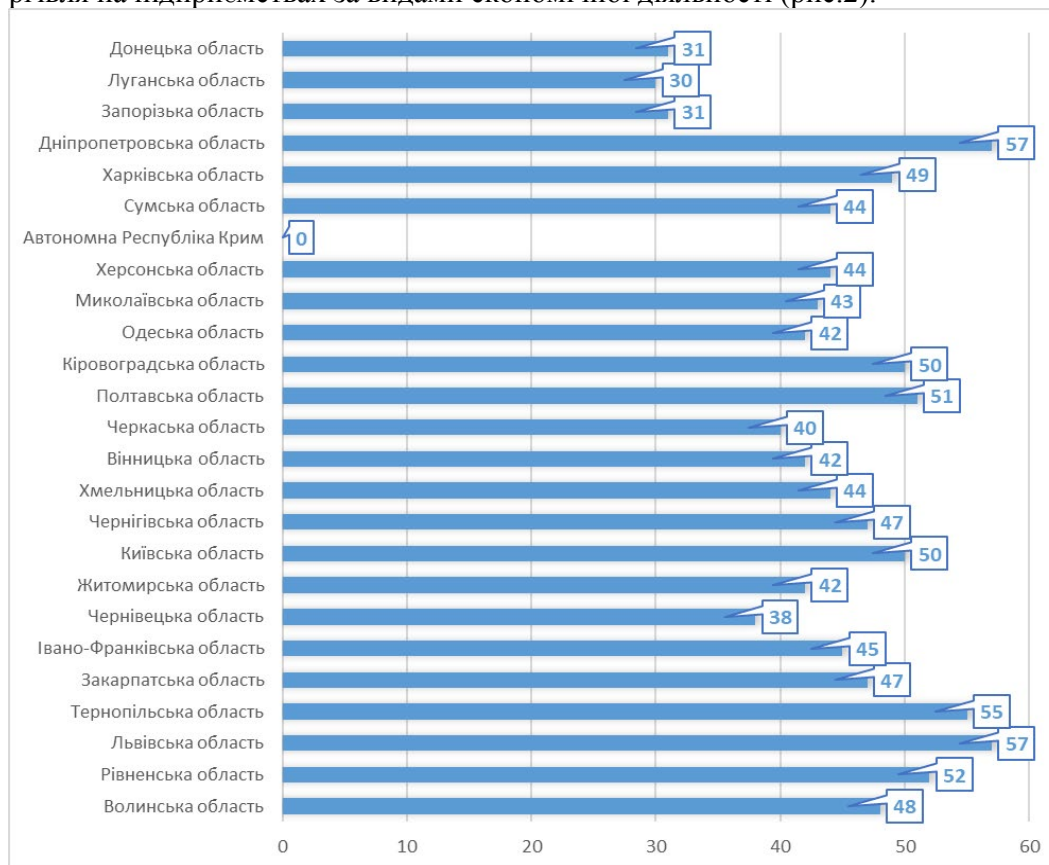


Рисунок 1. Індекс цифрової трансформації регіонів України за 2025 рік.

Джерело: сформовано авторкою за даними Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2026), Diia. Digital Community. <https://hromada.gov.ua/>

Зокрема, частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності (усього) є структурним показником, який демонструє частку підприємств, що перейшли до електронної торгівлі, у межах певної галузі економіки. У 2022 році складала 6,1%, а в 2024 р. – 8,7%, що свідчить про системне впровадження цифрової трансформації на підприємствах, яке викликано зміною попиту на користь онлайн-замовлень.

Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності (усього) у 2022 році складала 5,9%, а в 2024 р. – 5,8%, це свідчить про певну стагнацію, яка викликана повільним впровадженням електронної торгівлі.

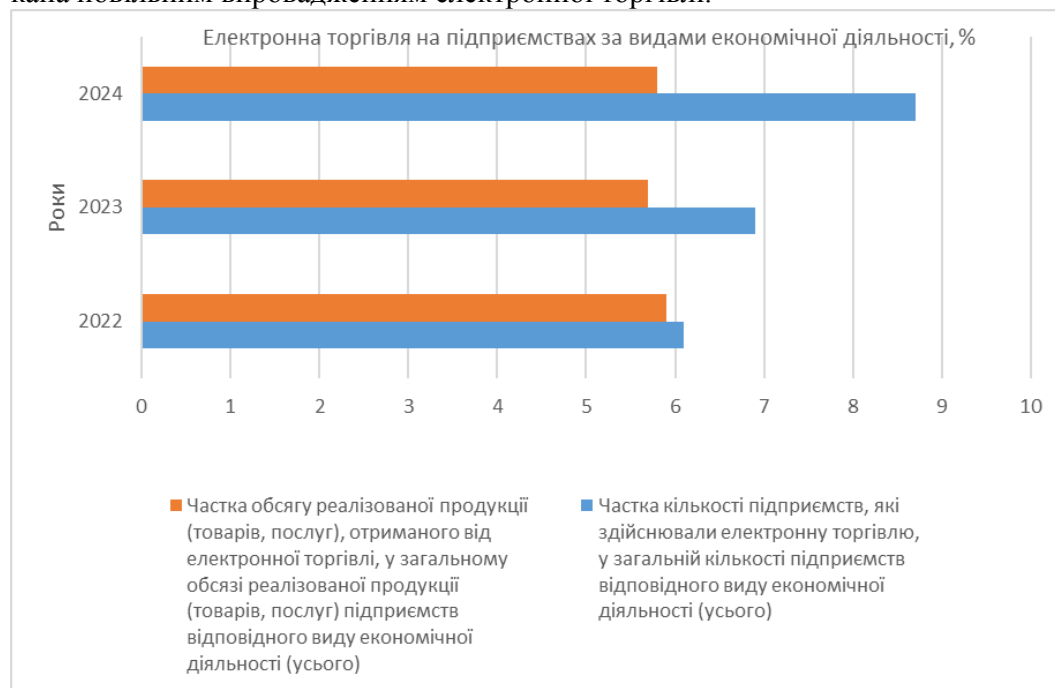


Рисунок 2. Електронна торгівля на підприємствах за видами економічної діяльності

Джерело: сформовано авторкою за даними State Statistics Service of Ukraine (2024). <https://stat.gov.ua/>

Якщо ж аналізувати електронну торгівлю на підприємствах з розподілом за кількістю зайнятих працівників (у відсотках), то усього з 2022 р. по 2024 р. є позитивна динаміка, яка зросла з 6,1% на 8,7%, що підвищилося на 2,6%, якщо ж переглянути показники кількість зайнятих працівників на підприємствах від 10 осіб до 49 осіб, то показник збільшився з 5,3% у 2022 році до 7,2% у 2024 р., кількість зайнятих працівників від 50 до 249 осіб також змінилася майже вдвічі: з 6,9% у 2022 р. до 12,2% у 2024 р. Проте якщо аналізувати дані кількості зайнятих працівників у великих компаніях, де кількість працівників сягає понад 250 осіб, то ситуація коливається на рівні: у 2022 р. – 16,6%, у 2023 р. – 17,8%, а в 2024 р. – 17,6% (рис. 3).

При цьому частка кількості підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет за кількістю зайнятих працівників у відсотках усього у 2022 році складала – 85,1%, а в 2024 – 93,8%, ж переглянути показники кількість зайнятих працівників від 10 осіб до 49 осіб, то показник збільшився з 83,4% у 2022 році до 92,5%

у 2024 р., кількість зайнятих працівників від 50 до 249 осіб також змінилася майже вдвічі: з 91,6% у 2022 р. до 99,1% у 2024 р. Проте якщо аналізувати дані кількості зайнятих працівників у великих компаніях, де кількість працівників сягає понад 250 осіб, то ситуація коливається на рівні: у 2022 р. – 88,3%, у 2023 р. – 92,9%, а в 2024 р. – 92,9% (рис. 4).

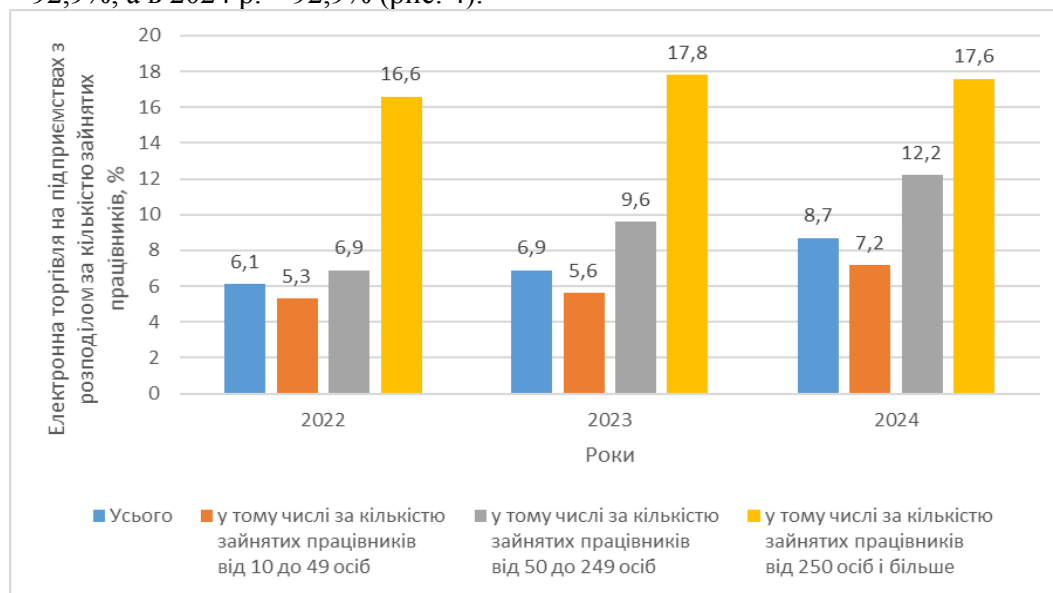


Рисунок 3. Електронна торгівля на підприємствах з розподілом за кількістю зайнятих працівників, %

Джерело: сформовано авторкою за даними State Statistics Service of Ukraine (2024). <https://stat.gov.ua/>

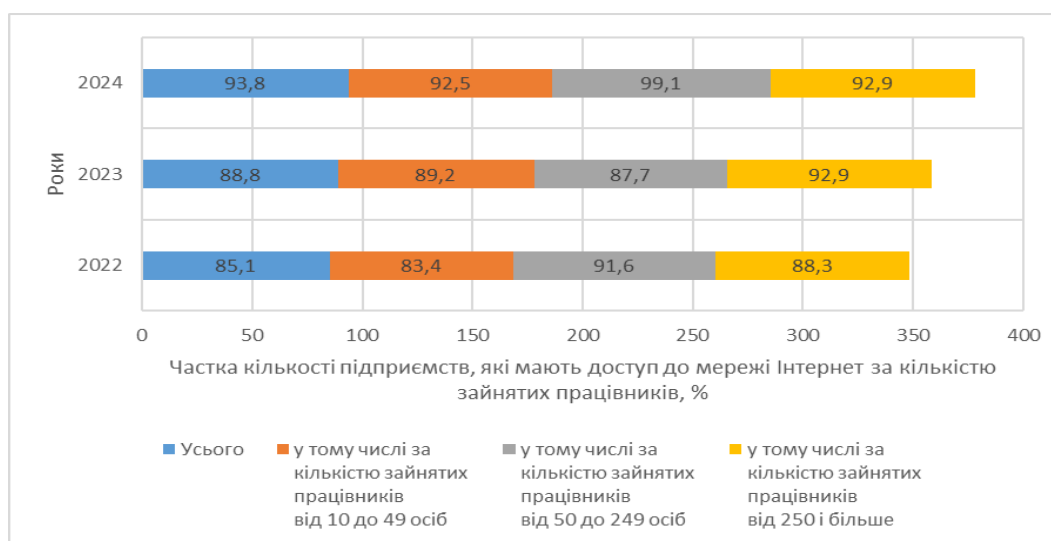


Рисунок 4. Частка кількості підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет за кількістю зайнятих працівників, %

Джерело: сформовано авторкою за даними State Statistics Service of Ukraine (2024). <https://stat.gov.ua/>

Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах за видами економічної діяльності є важливою складовою розвитку економіки держави (табл.2). Відбувається поступове зростання цифровізації підприємств. У 2024 році середній показник доступу до інтернету по всіх галузях досяг 93,8%, що на 8,7% більше, ніж у 2022 році. Лідери зростання є сектор «Тимчасове розміщення й організація харчування» +24,8% у 2023 році. Це свідчить про активне застосування цифрових сервісів у готельно-ресторанному бізнесі. Найвищий рівень впровадження цифрової трансформації – «Надання інших видів послуг» – 99,7% та «Постачання електроенергії та газу» – 98,4%. Спостерігається спад у галузі протягом 2023-2024 рр. – «Операції з нерухомим майном», де показник впав з 99,7% до 93,4%. Це пов'язано зі зміною структури ринку та закриттям частини технологічних офісів у цьому секторі. Прискорення у 2024 році відбулося у таких сферах, як будівництво, торгівля та адміністративне обслуговування, темпи зростання у 2024 році виявилися вищими, ніж у 2023-му, що вказує на посилення тренду на цифрової трансформації бізнес-процесів.

Таблиця 2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах за видами економічної діяльності, %

Види економічної діяльності	Частка кількості підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет			Темпи зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Усього	85,1	88,8	93,8	104,3	105,6
Переробна промисловість	87,3	90,0	94,0	103,1	104,4
Постачання електроенергії,	96,9	93,7	98,4	96,7	105,0

газу, пари та кондиційованого повітря					
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	85,1	92,1	93,7	108,2	101,7
Будівництво	84,0	84,9	90,4	101,1	106,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	84,4	88,5	96,7	104,9	109,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	86,2	93,6	94,5	108,6	101,0
Тимчасове розмішування й організація харчування	71,8	89,6	91,5	124,8	102,1
Інформація та телекомунікації	88,4	93,0	97,2	105,2	104,5
Операції з нерухомим майном	99,7	94,6	93,4	94,9	98,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	82,4	85,3	90,2	103,5	105,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	75,3	78,9	87,9	104,8	111,4
Надання інших видів послуг	88,5	89,8	99,7	101,5	111,0

Джерело: розраховано авторкою за даними State Statistics Service of Ukraine (2024). <https://stat.gov.ua/>

Отже, результати аналізу свідчать про системну тенденцію до зростання рівня цифрової трансформації підприємств у більшості видів економічної діяльності у 2022–2024 рр. Переважна частина галузей наблизилася до повного охоплення доступом до мережі Інтернет, що підтверджує незворотність процесів цифровізації підприємств. Найбільш динамічний розвиток спостерігається у сферах, орієнтованих на споживача та сервісні послуги, тоді як окремі галузі демонструють ознаки структурних змін і тимчасового уповільнення. Загалом використання інформаційно-комунікаційних технологій залишається важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств і адаптації економіки до сучасних умов господарювання.

Використання цифровізації для роботи підприємств в умовах нестабільних глобалізаційних процесів є запорукою їх успішного функціонування. Інструменти цифрової трансформації (рис.5) формують технологічну й фінансову основу змін, зокрема, електронна торгівля, цифровий маркетинг, аналітика даних, хмарні сервіси та Інтернет речей.

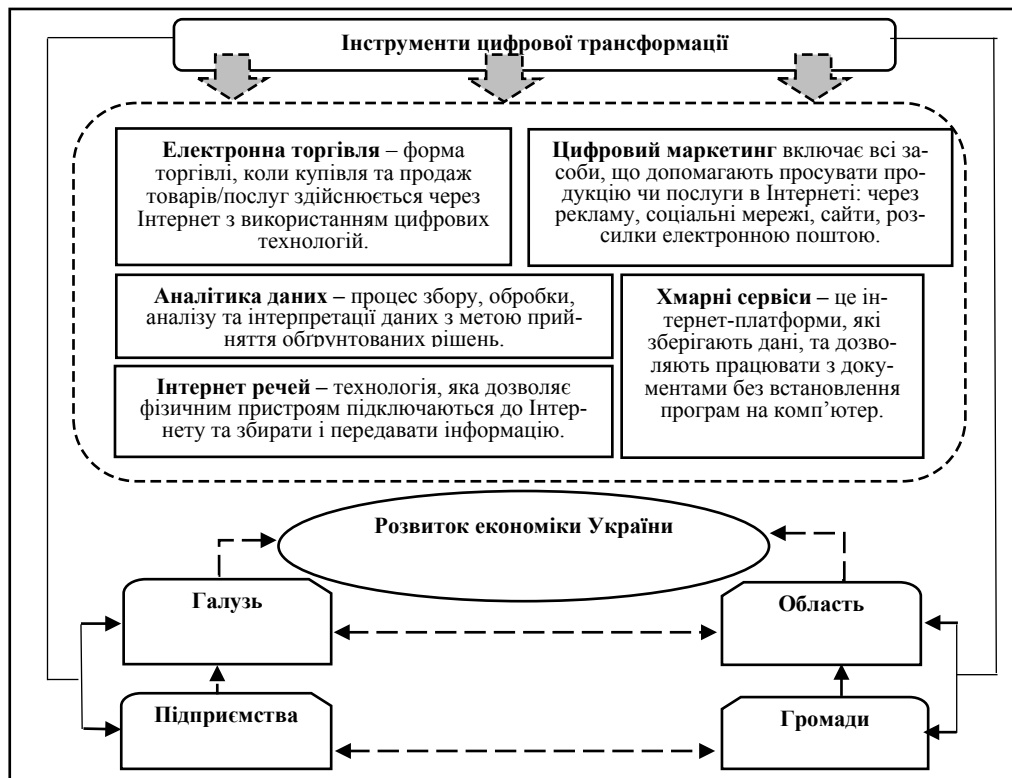


Рисунок 5. Інструменти цифрової трансформації для ефективного функціонування підприємств

Джерело: авторська розробка

Електронна торгівля представлена як форма здійснення торговельних операцій через мережу Інтернет із використанням цифрових технологій, що забезпечує розширення ринків збуту та підвищення доступності товарів і послуг. Цифровий маркетинг охоплює сукупність інструментів онлайн просування продукції і послуг, сприяючи формуванню системних комунікацій між підприємствами та споживачами. Аналітика даних трактується як процес збору, обробки й інтерпретації інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що підвищує ефективність діяльності підприємств. Хмарні сервіси забезпечують зберігання та обробку даних, а також можливість спільної роботи з інформаційними ресурсами без необхідності встановлення локального програмного забезпечення, що знижує витрати та підвищує гнучкість бізнес процесів. Інтернет речей, у свою чергу, забезпечує інтеграцію фізичних пристроїв у цифрове середовище шляхом їх підключення до Інтернету для збору й передавання даних, що сприяє автоматизації та оптимізації виробничих і сервісних процесів. Зазначені інструменти подані у вигляді взаємопов'язаного комплексу, що підкреслює їхній сукупний ефект впливу на економічний розвиток підприємств, галузей, громад та

областей. Наявність інтегрованих зв'язків між даними складовими свідчить про те, що інформаційно-комунікаційні технології впливають на розвиток окремих суб'єктів господарювання та територій, але й формується під їхнім зворотним впливом через зростання попиту на цифрові рішення.

Представлена модель демонструє, що цифрова трансформація виступає фундаментальним чинником структурної модернізації економіки України, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвиток галузей і громад, а також створення передумов для сталого фінансового й економічного зростання. Системне та комплексне впровадження цифрових інструментів є необхідною умовою адаптації національної економіки до сучасних викликів і довгострокового соціально економічного розвитку.

### **Дискусія**

Отримані результати дослідження свідчать про те, що цифрова трансформація є важливим чинником розвитку підприємств, галузей, громад та областей України. Варто зазначити, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій залежить від особливостей бізнесу, фінансових можливостей, кадрового потенціалу тощо.

Аналізуючи дослідження провідних науковців, можна стверджувати: цифрові технології найбільш активно застосовуються в галузі фінансів й торгівлі, але при цьому повільніше застосовуються у сфері промисловості.

При цьому варто зазначити, що позиція України в міжнародних рейтингах Global innovation index, Global Startup Ecosystem Index, Government AI Readiness Index, Network Readiness Index свідчить про наявність недостатнього фінансування впровадження цифровізації, економічну нестабільність, воєнні виклики, низький рівень цифрових компетентностей населення. При цьому позитивним чинником є поступове запровадження підприємствами використання інструментів цифрової трансформації: аналітики даних, хмарних сервісів, цифрового маркетингу, інтернету речей, електронної торгівлі.

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що розвиток цифрової трансформації в Україні є перспективним напрямом та потребує системного і комплексного підходу, який буде включати державну підтримку, залучення інвестицій, вдосконалення цифрової інфраструктури, розвиток цифрових компетентностей.

Перспективним напрямом майбутніх досліджень є оцінювання використання цифрових рішень на підприємствах та аналіз їхнього впливу на фінансові показники у довгостроковій перспективі.

### **Висновки**

Нині цифрова трансформація стає ключовим напрямом стратегічного розвитку підприємств і важливим чинником їхньої конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах. Аналіз тенденцій засвідчує, що цифрові технології де-

далі частіше інтегруються у виробничі, управлінські та комунікаційні процеси, забезпечуючи підвищення ефективності операційної діяльності, покращення якості управлінських рішень і формування нових бізнес-моделей. Найбільш поширеними технологічними напрямками цифрової трансформації є впровадження хмарних сервісів, цифрового маркетингу, аналітики даних, електронної торгівлі, електронного документообігу, цифрових платформ клієнтської взаємодії. Підприємства, що впроваджують ці рішення, демонструють кращий рівень продуктивності, адаптивності та стійкості до зовнішніх ризиків. Варто зазначити, що цифрова трансформація охоплює як технологічні зміни, так і передбачає розвиток цифрових компетентностей персоналу, перехід до гнучких моделей управління та стратегічну переорієнтацію на інноваційний розвиток. Попри активне використання інструментів цифровізації українські підприємства стикаються з низкою проблем, серед яких фінансові обмеження, нестача висококваліфікованих фахівців, низький рівень інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління та недостатня інноваційна активність. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, активізації інвестицій, розвитку людського капіталу та поглиблення співпраці бізнесу з державними цифровими ініціативами.

Отже, цифрова трансформація стає важливим драйвером модернізації української економіки, створюючи умови для підвищення її конкурентоспроможності, інтеграції у глобальний цифровий простір та забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

**Декларації автора**

**Авторський внесок:** авторка несе відповідальність за всі етапи дослідження, включаючи розробку ідеї, методологію, аналіз та написання рукопису.

**Конфлікт інтересів:** авторка заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

**Фінансування:** дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

**Доступність даних:** дані доступні за запитом.

**Використання AI-інструментів:** під час підготовки цієї статті інструменти штучного інтелекту не використовувалися.

### ***Література / References***

- Atieh, A. A., Hijazin, A. F., Alshdaifat, S. M., & Hasan, E. F. (2026). Digital transformation and technological capabilities in achieving sustainable development goals in emerging countries. *Discover Sustainability*, 7(383), 2–25. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02739-3>
- Benítez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Bonelli, M. I. (2026). Leadership architectures for digital innovation: Extending upper echelons theory through expert coded evidence. *Journal of Organizational Change Management*, 39(8), 22–38. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2025-0861>

- Chen, Z., Wang, Y., & Park, J. (2026). Research on the impact of digital transformational leadership on digital innovation performance. *Scientific Reports*, 16(4992), 1–14. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-34966-5>
- Dong, J., & Xu, J. (2026). Driving agricultural strength through digital transformation. *Scientific Reports*, 16, 446. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-29878-3>
- Hein-Pensel, F. (2026). Organizational identity meets digital transformation: Understanding the interplay between transformation and identity in Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, 39(8), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2025-0352>
- Litvinenko, V. S. (2020). Digital economy as a factor in the technological development of the mineral sector. *Natural Resources Research*, 29(3), 1521–1541. <https://doi.org/10.1007/s11053-019-09568-4>
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2026). *Diia. Tsyfrova hromada* [Diia]. Digital community portal. <https://hromada.gov.ua/> [in Ukrainian].
- Nepran, A. V., & Solopun, N. M. (2022). Factors slowing down digitalization and priority measures to overcome them. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, 29, 23–31. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.23>
- Oxford Insights. (2025). *Government AI readiness index 2025*. <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/>
- Oxford Insights. (2026). Government AI Readiness Index. Retrieved 10 March 2026 from <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/?#download-reports>
- Portulans Institute. (2026a). *Network readiness index 2023*. <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2023/ukraine.pdf>
- Portulans Institute. (2026b). *Network readiness index 2024*. <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2024/ukraine.pdf>
- Portulans Institute. (2026c). *Network readiness index 2025*. <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2025/ukraine.pdf>
- Qin, Z., & Li, J. (2026). The impact of the digital economy on the industrial green transformation: Evidence from resource-based cities along the Yangtze River economic belt. *Sustainable Environment Research*, 36(3), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s42834-025-00270-0>
- Reshetnyak, O. I., Belikova, N. V., Yurchenko, O. K., & Kalashnikova, K. Yu. (2024). Features of digitalization processes of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Business Inform*, 6, 79–93. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
- State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Official website*. <https://stat.gov.ua/>
- StartupBlink. (2024). *Global Startup Ecosystem Report 2024*. <https://www.startupblink.com/>
- StartupBlink. (2025). *Global Startup Ecosystem Report 2025*. <https://www.startupblink.com/reports>
- Startup Genome. (2026). *Global Startup Ecosystem Report 2026*. <https://startupgenome.com/report/gser2023>
- Subramaniam, S. N., Dorasamy, M., & Malarvizhi, C. A. N. (2025). Personality trait and employee performance in digital transformation: The mediating effect of employee dynamic capability. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2448774. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2448774>

- Vityutin, V. Ye., & Merzhev, D. P. (2024). Research on digitalization: Scientific methods and practical approaches. *Digital Economy and Economic Security*, 2(11), 70–77. <https://doi.org/10.32782/dees.11-11>
- World Bank. (2025). *GovTech maturity index (GTMI) 2025*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121725193511608/pdf/P502259-9dd7f000-6bd6-4b94-acc7-11d827ee9d.pdf>
- World Intellectual Property Organization. (2023). *Global Innovation Index 2023*. <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2023/ua.pdf>
- World Intellectual Property Organization. (2024). *Global Innovation Index 2024*. <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf>
- World Intellectual Property Organization. (2025). *Global Innovation Index 2025*. <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>
- Yanenkova, I. H. (2022). Factors and ways of developing digitalization in Ukraine. *Economy of Ukraine*, 3, 4–22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.004>

### CONTEMPORARY TRENDS IN DIGITAL TRANSFORMATION IMPLEMENTATION AT ENTERPRISES IN UKRAINE

**Oksana SHATILO**, <https://orcid.org/0000-0002-6588-7111>,

Ph.D in Economics, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, [shatilo.oksana@kneu.edu.ua](mailto:shatilo.oksana@kneu.edu.ua)

**Abstract.** The purpose of this study is to examine the processes of digital transformation at Ukrainian enterprises and to identify effective instruments of digital change across various sectors of the economy. Digital transformation is considered a significant factor in enhancing enterprise competitiveness, increasing productivity, creating new market opportunities, and ensuring resilience under contemporary global challenges. The methodological framework of the study is based on methods of analysis, induction, and deduction, which made it possible to systematize scientific approaches and formulate well-founded conclusions. Statistical and mathematical methods were used for the quantitative assessment of the studied processes, while the modeling method was applied to reflect the regularities of digital transformation of enterprises. The article analyzes the indicators of global indices measuring the application of digital transformation in the economy of Ukraine for 2023–2025. It is noted that Ukraine joined the group of global leaders in the digital transformation of the public sector according to the results of the GovTech Maturity Index (GTMI) 2025 report. The data of the Digital Transformation Index of the Regions of Ukraine for 2025 are systematized. It is indicated that the highest results were demonstrated by regions in the areas of public services digitalization, digital infrastructure, and digital skills. At the same time, the digitalization of territorial communities and the digital economy remain weaker areas at the regional level. E-commerce activities of enterprises by types of economic activity for 2022–2024 are analyzed, as well as their level depending on the number of employed persons (%), including the share of enterprises with Internet access. The growth rates of the use of information and communication technologies at enterprises by types of economic activity are calculated in percentage terms. Instruments of digital transformation aimed at ensuring the efficient functioning of enterprises are proposed.

**Keywords:** digital transformation; enterprises; finance; investment; innovation; strategy; information and communication technologies.