

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-36>

УДК 330.341.1:004

**Гаврилюк Олег Вікторович**доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6819-9296>**Овсієнко Наталія Василівна**кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>**Овсієнко Володимир Володимирович**

старший викладач,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4763-2537>**Oleh Havryliuk, Nataliia Ovsienko, Volodymyr Ovsienko**

Private Higher Educational Institution "European University"

**ДИДЖИТАЛ ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ:  
ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ  
ЕКОНОМІЧНИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН****DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES:  
DIGITAL PLATFORMS AS A DRIVER OF ECONOMIC  
AND ORGANIZATIONAL CHANGES**

**Анотація.** У статті досліджено роль цифрових платформ у процесах трансформації сучасних підприємств та їх вплив на економічні й організаційні зміни. Проаналізовано сутність цифрової трансформації як комплексного процесу впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності організації. Визначено ключові характеристики цифрових платформ, що забезпечують створення екосистем взаємодії між різними учасниками ринку. Розглянуто основні напрями цифровізації бізнес-процесів підприємств, включаючи автоматизацію операцій, впровадження систем аналітики великих даних, розвиток електронної комерції та інтеграцію CRM/ERP систем. Виявлено основні переваги використання цифрових платформ, серед яких підвищення операційної ефективності, покращення клієнтського досвіду, можливості масштабування бізнесу та оптимізація витрат. Проаналізовано виклики та бар'єри цифровізації, що включають високі інвестиційні витрати, нестачу кваліфікованих кадрів, питання кібербезпеки та опір організаційним змінам. Обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до цифрової трансформації з урахуванням специфіки галузі та розміру підприємства. Запропоновано рекомендації щодо успішної імплементації цифрових платформ на підприємствах України.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифрові платформи, диджиталізація, інноваційні зміни, конкурентоспроможність, інформаційно-комунікаційні підприємства, цифрові сервіси, електронна комерція.

**Summary.** The article examines the role of digital platforms in the transformation processes of modern enterprises and their impact on economic and organizational changes. Digital transformation is considered as a complex process of implementing digital technologies in all areas of organizational activity, which involves not only technological renewal but also a fundamental change in business models, corporate culture, and operational processes. In the context of global competition, enterprises that timely adapt to digital realities gain significant competitive advantages in the market. The key characteristics of digital platforms that ensure the creation of interaction ecosystems between various market participants are identified. Such platforms act as intermediaries between producers and consumers, generating network effects and creating additional value for all ecosystem participants. Digital platforms differ from traditional business models in their ability to scale rapidly without proportional increases in costs, making them particularly attractive for enterprises seeking sustainable growth in dynamic market environments. The main directions of digitalization of business processes are considered, including automation of operations, implementation

of big data analytics systems, development of e-commerce, and integration of CRM and ERP systems. Special attention is paid to cloud technologies as the foundation of modern digital enterprise infrastructure, enabling flexible resource management and reducing capital expenditures on IT infrastructure. The main advantages of using digital platforms have been identified, among which increased operational efficiency, improved customer experience, business scalability opportunities, and cost optimization stand out. Digital platforms allow enterprises to respond quickly to changes in the market environment, personalize offerings for clients, and form new revenue streams through data monetization and platform-based service models. The challenges and barriers to digitalization are analyzed, encompassing significant investment costs, shortage of qualified personnel, cybersecurity threats, and organizational resistance to change. Overcoming these barriers requires comprehensive management strategies that address both technological and human dimensions of transformation. The necessity of a strategic approach to digital transformation is substantiated, taking into account industry specifics and enterprise size. Recommendations for successful implementation of digital platforms at Ukrainian enterprises are proposed, including phased technology adoption, development of digital competencies among personnel, formation of partnership ecosystems, and ensuring reliable data protection. Implementation of these approaches will contribute to enhancing the competitiveness of domestic enterprises within the digital economy.

**Keywords:** digital transformation, digital platforms, digitalization, innovative changes, competitiveness, information and communication technology enterprises, digital services, e-commerce.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрова трансформація стала ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Цифрові платформи виступають драйверами економічних та організаційних змін, створюючи нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та формування інноваційних бізнес-моделей [1, С. 45].

Пандемія COVID-19 прискорила процеси цифровізації, змусивши підприємства адаптуватися до нових реалій ведення бізнесу. За оцінками експертів, рівень цифровізації українських підприємств зріс у 2020–2024 роках більш ніж удвічі [2, С. 112]. Водночас, значна кількість компаній все ще стикається з викликами впровадження цифрових технологій через обмеженість ресурсів, недостатню кваліфікацію персоналу та відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації.

Цифрові платформи трансформують традиційні ланцюги створення вартості, забезпечуючи інтеграцію постачальників, виробників, дистриб'юторів та споживачів у єдину екосистему [3, С. 78]. Це створює нові можливості для співпраці, обміну даними та створення додаткової цінності для всіх учасників платформи.

В умовах воєнного стану в Україні цифрова трансформація набуває особливого значення як інструмент підтримки бізнес-безперервності, адаптації до змінених умов роботи та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Цифрові платформи дозволяють підприємствам швидко перебудовувати бізнес-процеси, налагоджувати віддалену роботу та підтримувати зв'язок з клієнтами і партнерами незалежно від географічного розташування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифрової трансформації підприємств активно досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими. Значний внесок у розвиток теорії цифрових платформ зробили такі дослідники, як М. Паркер, Дж. Ван Альстайн, С. Чаудрі [4],

які обґрунтували концепцію платформної економіки та мережевих ефектів.

Українські науковці В. Апалькова [5, С. 24], О. Коюда [6], Н. Краус [7, С. 156] досліджували особливості цифровізації вітчизняних підприємств, виклики та перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. Зокрема, вони підкреслювали необхідність системного підходу до впровадження цифрових технологій та важливість державної підтримки цифрової трансформації.

Дослідження С. Коляденка [8] присвячені аналізу цифрової економіки як нової парадигми розвитку. Автор розглядає трансформацію бізнес-моделей під впливом цифровізації та обґрунтовує необхідність формування нової екосистеми цифрового підприємництва.

В. Ляшенко та О. Вишневецький [9] досліджували цифрову модернізацію промисловості України, аналізуючи потенціал та бар'єри впровадження технологій Індустрії 4.0. Їхні роботи показують важливість інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання практичної реалізації стратегій цифрової трансформації на українських підприємствах в умовах воєнного стану, особливості вибору та впровадження цифрових платформ залежно від специфіки галузі та масштабу бізнесу, а також оцінка ефективності цифрових інвестицій.

**Метою статті** є дослідження ролі цифрових платформ у процесах трансформації підприємств, аналіз їх впливу на економічні та організаційні зміни, а також розробка рекомендацій щодо успішної імплементації платформних рішень в умовах сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація підприємств являє собою комплексний процес фундаментальних змін у бізнес-моделях, операційних процесах та організаційній культурі, що базується на впро-

вадженні цифрових технологій. На відміну від простої автоматизації окремих процесів, цифрова трансформація передбачає переосмислення способів створення цінності для клієнтів та досягнення конкурентних переваг.

Цифрові платформи відіграють центральну роль у цьому процесі, виступаючи як технологічна основа для інтеграції різних бізнес-функцій та зовнішніх учасників екосистеми. Платформа створює цифрове середовище, яке забезпечує взаємодію між виробниками, постачальниками, партнерами та споживачами, дозволяючи їм обмінюватися даними, здійснювати транзакції та створювати додаткову цінність [10, С. 89].

Аналіз практики показує, що динаміка впровадження цифрових технологій на підприємствах постійно зростає. На рисунку 1 представлено динаміку цифрової трансформації підприємств за період 2021–2025 років.

Як видно з рисунку 1, частка підприємств, що впровадили цифрові технології, зросла з 45% у 2021 році до 95% у 2025 році. Це свідчить про усвідомлення бізнесом важливості цифровізації для збереження конкурентоспроможності та стрімке прискорення процесів цифрової трансформації.

Основні напрями цифровізації бізнес-процесів підприємств представлені на рисунку 2.

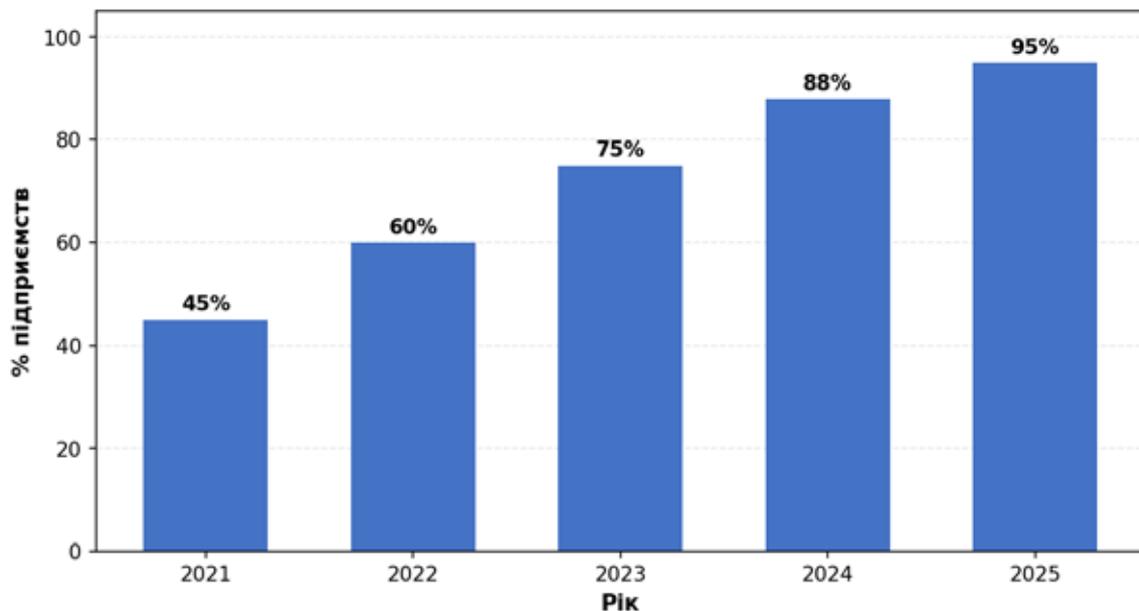


Рисунок 1 – Динаміка цифрової трансформації підприємств (2021–2025 рр.)

Джерело: складено авторами на основі [11, С. 34]

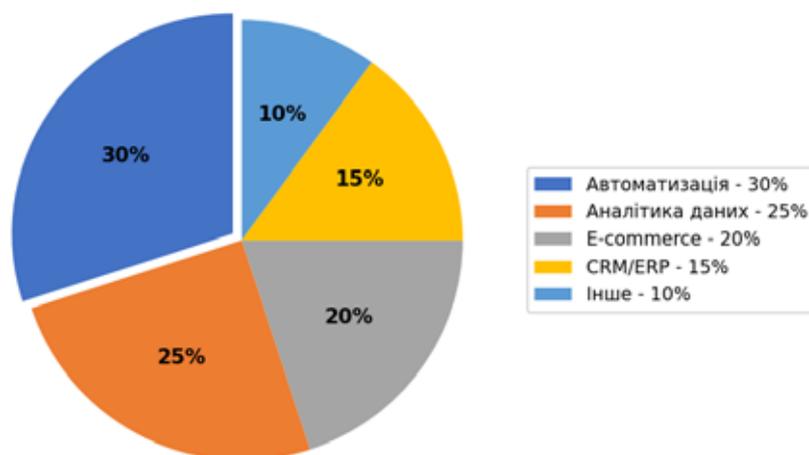


Рисунок 2 – Напрями цифровізації бізнес-процесів підприємств

Джерело: розроблено авторами

Найбільш поширеним напрямом є автоматизація операційних процесів (30%), що дозволяє підвищити ефективність та зменшити операційні витрати. Значну частку займає впровадження систем аналітики даних (25%), що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі big data [12, С. 167].

Ключові характеристики сучасних цифрових платформ представлені в таблиці 1.

Впровадження цифрових платформ забезпечує підприємствам низку переваг. По-перше, це підвищення операційної ефективності через автоматизацію рутинних процесів та оптимізацію ресурсів. По-друге, покращується якість обслуговування клієнтів завдяки персоналізації пропозицій та швидкості реагування на запити [14, С. 45].

По-третє, цифрові платформи створюють можливості для масштабування бізнесу без пропорційного збільшення витрат. Мережеві ефекти дозволяють залучати нових користувачів зі зростаючою швидкістю, що забезпечує експоненційний ріст [15, С. 178].

Цифрові платформи також сприяють інноваційному розвитку підприємств. Відкритість та модульність платформ дозволяють швидко інтегрувати нові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та Інтернет речей. Це створює можливості для розробки інноваційних продуктів та послуг, які відповідають змінним потребам ринку.

Важливою перевагою є можливість збору та аналізу великих масивів даних про поведінку клієнтів, ефективність бізнес-процесів та ринкові тренди. Аналітика на основі big data дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати попит та оптимізувати стратегію розвитку бізнесу.

Водночас, процес цифрової трансформації супроводжується значними викликами. Серед основних бар'єрів виділяють високі початкові інвестиційні витрати на придбання технологій та їх впровадження. Для малих та середніх підприємств це може становити суттєву перешкоду [16, С. 92].

Критичною проблемою є нестача кваліфікованих фахівців у галузі цифрових технологій. Дефіцит IT-спеціалістів, аналітиків даних та фахівців з цифрового маркетингу обмежує можливості підприємств у реалізації амбітних проєктів цифровізації. Ця проблема особливо загострилася в Україні через масову міграцію IT-спеціалістів за кордон.

Питання кібербезпеки та захисту даних набувають особливої актуальності в умовах зростання кількості кіберзагроз. Підприємства мають інвестувати в надійні системи захисту інформації та навчання персоналу основам кібергігієни [17, С. 134]. В умовах воєнного стану в Україні ризики кібератак значно зростають, що потребує додаткових заходів безпеки.

Організаційні виклики пов'язані з опором змін з боку персоналу, необхідністю зміни корпоративної культури та перебудови бізнес-процесів. Успішна цифрова трансформація вимагає активної підтримки з боку топ-менеджменту та залучення всіх рівнів організації.

Для успішної імплементації цифрових платформ підприємствам необхідно дотримуватися кількох ключових принципів. По-перше, розробка чіткої стратегії цифрової трансформації, яка узгоджується з загальною бізнес-стратегією та враховує специфіку галузі. По-друге, поетапне впровадження з пілотними проєктами для тестування рішень та мінімізації ризиків.

По-третє, інвестиції в розвиток людського капіталу через навчання персоналу та залучення зовнішніх експертів. По-четверте, забезпечення гнучкості та адаптивності системи для можливості швидкої зміни конфігурації у відповідь на зміни бізнес-середовища.

Особливу увагу слід приділити вибору цифрової платформи. Підприємства можуть обирати між готовими рішеннями від провідних постачальників (SAP, Microsoft, Oracle, Salesforce) або розробкою власних платформ. Вибір залежить від розміру підприємства, галузевої специфіки, бюджету та стратегічних цілей.

Готові платформи мають переваги швидкого впровадження, надійності, технічної підтримки та регулярних оновлень. Водночас, вони можуть бути менш гнучкими у налаштуванні під специфічні потреби бізнесу. Власні платформи дозволяють створити унікальне рішення, але потребують значних інвестицій та підтримки кваліфікованої команди розробників.

Гібридний підхід, що поєднує використання готових модулів з розробкою власних компонентів, часто є оптимальним для середніх та великих підприємств. Це дозволяє збалансувати швидкість впровадження, вартість та можливості кастомізації.

Таблиця 1 – Ключові характеристики цифрових платформ

Характеристика	Опис
Мережеві ефекти	Зростання цінності платформи зі збільшенням кількості користувачів
Модульність	Можливість інтеграції різних модулів та додатків для розширення функціоналу
Відкритість	Доступність API для інтеграції зі сторонніми системами та сервісами
Масштабованість	Здатність адаптуватися до зростаючих обсягів даних та користувачів
Дата-орієнтованість	Використання аналітики великих даних для оптимізації процесів та прийняття рішень

Джерело: систематизовано авторами на основі [13, С. 203]

**Висновки.** Цифрова трансформація підприємств на базі цифрових платформ є об'єктивною необхідністю в сучасних умовах ведення бізнесу. Цифрові платформи виступають ключовим драйвером економічних та організаційних змін, створюючи нові можливості для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності.

Проведене дослідження показало, що успішна імплементація цифрових платформ вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції в технології та людський капітал, а також трансформацію організаційної культури. Підприємства, які ефективно використовують можливості цифрових платформ, отримують суттєві конкурентні переваги через мережеві ефекти, масштабованість та дата-орієнтоване управління.

Аналіз показав, що рівень цифровізації українських підприємств значно зріс за останні роки, досягнувши 95% у 2025 році порівняно з 45% у 2021 році. Основними напрямками цифрової трансформації є автоматизація операційних процесів, впровадження систем аналітики даних, розвиток електронної комерції та інтеграція CRM/ERP систем.

Для українських підприємств актуальними залишаються виклики, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю забезпечення кібербезпеки. Подолання цих бар'єрів потребує консолідованих зусиль бізнесу, держави та освітніх установ. В умовах воєнного стану особливої важливості набуває підтримка бізнес-безперервності через цифровізацію.

Рекомендується застосовувати поетапний підхід до впровадження цифрових платформ, починаючи з пілотних проєктів у найбільш критичних бізнес-процесах. Вибір між готовими рішеннями та власною розробкою повинен базуватися на стратегічних цілях, бюджеті та галузевій специфіці. Гібридний підхід часто є оптимальним для середніх та великих підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням галузевої специфіки цифрової трансформації, розробкою методології оцінки ефективності впровадження цифрових платформ, аналізом кращих практик цифровізації українських підприємств у посткризовий період, а також дослідженням впливу штучного інтелекту та машинного навчання на трансформацію бізнес-моделей.

### Список використаних джерел:

1. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
2. Бажал Ю. М. Цифрова трансформація як технологічна парадигма сучасних підприємницьких університетів України. Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку в XXI столітті : тези доповідей міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 16 травня 2024 р.) / відп. ред. Ю. М. Уманців. Київ, 2024. С. 13–17. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/dcd5d396-1030-4620-937c-e230086fa0f2>
3. Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. P. Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, no. 4. P. 54–62. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
4. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. New York : W.W. Norton & Company, 2016. 352 p.
5. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vudu\\_min\\_2015\\_23\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vudu_min_2015_23_4_4)
6. Коюда В. О. Цифровізація економіки України: ключові аспекти та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 85–93. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2020/1\(59\)/11-Koyuda.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2020/1(59)/11-Koyuda.pdf)
7. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
8. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efm\\_2016\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efm_2016_6_13)
9. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 252 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/mono\\_2018\\_lyashenko\\_v\\_vishnevskiy\\_o.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/mono_2018_lyashenko_v_vishnevskiy_o.pdf)
10. Rogers D. L. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York : Columbia Business School Publishing, 2016. 267 p.
11. Цифрова трансформація економіки України: виклики та можливості : аналіт. доповідь / за ред. В. П. Вишневського. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2022. 184 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ad\\_2022\\_vyshnevskiyi\\_ta\\_in\\_cifr-tr-v-ukr-1.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ad_2022_vyshnevskiyi_ta_in_cifr-tr-v-ukr-1.pdf)
12. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W.W. Norton & Company, 2014. 336 p.
13. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2016. 192 p.
14. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015. 29 p. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
15. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Platform envelopment. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32, no. 12. P. 1270–1285. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.935>

16. Ляш О. І., Дяконова І. І., Колодізева О. О. Цифрові технології та їх вплив на розвиток підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28, ч. 2. С. 39–43. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/28\\_2\\_2019stats/9.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/28_2_2019stats/9.pdf)
17. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/264/261>

### References:

1. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
2. Bazhal, Yu. M. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak tekhnolohichna paradyhma suchasnykh pidpriemnytskykh universytetiv Ukrainy [Digital transformation as a technological paradigm of modern entrepreneurial universities of Ukraine]. In Yu. M. Umantsiv (Ed.), *Ekonomika v umovakh tsyvrovoi transformatsii: perspektyvy rozvytku v XXI stolitti: tezy dopovidei mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* (pp. 13–17). State University of Trade and Economics. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/dcd5d396-1030-4620-937c-e230086fa0f2> (in Ukrainian)
3. Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, vol. 94, no. 4, pp. 54–62. Available at: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
4. Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. W.W. Norton & Company.
5. Apalkova, V. V. (2015). Kontseptsiiia rozvytku tsyvrovoi ekonomiky v Yevrosiuzi ta perspektyvy Ukrainy [The concept of development of the digital economy in the European Union and the prospects of Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii: Menedzhment innovatsii*, is. 4, pp. 9–18. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vudu\\_min\\_2015\\_23\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vudu_min_2015_23_4_4) (in Ukrainian)
6. Koiuda, V. O. (2020). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy: kliuchovi aspekty ta perspektyvy [Digitalization of Ukraine's economy: key aspects and prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (59), pp. 85–93. Available at: [http://www.evd-journal.org/download/2020/1\(59\)/11-Koyuda.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2020/1(59)/11-Koyuda.pdf) (in Ukrainian)
7. Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of the avant-garde nature of development]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (in Ukrainian)
8. Koliadenko, S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, pp. 105–112. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efm\\_2016\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efm_2016_6_13) (in Ukrainian)
9. Liashenko, V. I., & Vyshnevskiy, O. S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. Available at: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/mono\\_2018\\_lyashenko\\_v\\_vishnevskiy\\_o.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/mono_2018_lyashenko_v_vishnevskiy_o.pdf) (in Ukrainian)
10. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
11. Vyshnevskiy, V. P. (Ed.). (2022). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti: analychna dopovid [Digital transformation of Ukraine's economy: challenges and opportunities: analytical report]. Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. Available at: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ad\\_2022\\_vyshnevskiy\\_ta\\_in\\_cifr-tr-v-ukr-1.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ad_2022_vyshnevskiy_ta_in_cifr-tr-v-ukr-1.pdf) (in Ukrainian)
12. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
13. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
14. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
15. Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 12, pp. 1270–1285. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.935>
16. Iliash, O. I., Diakonova, I. I., & Kolodizieva, O. O. (2019). Tsyfrovi tekhnolohii ta yikh vplyv na rozvytok pidpriemstv [Digital technologies and their impact on enterprise development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, is. 28, pt. 2, pp. 39–43. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/28\\_2\\_2019stats/9.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/28_2_2019stats/9.pdf) (in Ukrainian)
17. Karчева, H. T., Ohorodnia, D. V., & Openko, V. A. (2017). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky [Digital economy and its influence on the development of national and international economy]. *Finansovyi prostir*, no. 3 (27), pp. 13–21. Available at: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/264/261> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 05.02.2026

Дата прийняття статті: 23.02.2026

Дата публікації статті: 10.03..2026