

**Бугас Наталія Валеріївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та смарт-інновацій  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Buhas Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Smart Innovations  
Kyiv National University of Technologies and Design  
ORCID: 0000-0002-5858-0285*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11387

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ У БІЗНЕС-ПРАКТИКУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ І НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

## IMPLEMENTATION OF DIGITAL STRATEGIES IN BUSINESS PRACTICE: THE EXPERIENCE OF UKRAINIAN ENTERPRISES AND DIRECTIONS FOR FURTHER TRANSFORMATION

**Анотація.** Автором досліджено процеси впровадження цифрових стратегій у бізнес-практику українських підприємств та визначено напрями їх подальшої трансформації. Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами економічного та технологічного середовища, зокрема необхідністю підвищення конкурентоспроможності, адаптації до глобальних ринкових тенденцій та реагування на воєнні та економічні ризики.

**Мета.** Мета дослідження полягає в систематизації теоретико-методологічних основ та практичного досвіду щодо впровадження цифрових стратегій у вітчизняних компаніях, дослідженні механізмів адаптації бізнесу до воєнних та економічних викликів та у формулюванні перспективних напрямків цифрової трансформації, спираючись на порівняльний досвід міжнародних компаній та передові практики управління цифровими змінами.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано фінансову звітність аналізованих підприємств за 2021–2024 роки, методи порівняльного аналізу, кейс-стаді та аналітики бізнес-показників. На основі вивчення практик українських компаній та порівняння з міжнародними моделями цифровізації визначено основні тенденції, проблеми та успішні практики впровадження цифрових стратегій.

**Результати.** Дослідження підтверджує, що ефективна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, інтеграції технологічних, організаційних та управлінських рішень, а також активного використання аналітики даних для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Також було сформовано комплекс рекомендацій і пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності впровадження цифрових стратегій в Україні, ключовими напрямками є: збільшення інвестицій у цифрові технології та дослідження і розробки (R&D), а також впровадження систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу; активне розширення міжнародної співпраці та вихід на глобальні ринки; системне використання аналітики даних для оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності управління.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні галузевої специфіки впровадження цифрових стратегій, аналізі їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємств. Перспективним напрямом є оцінка ролі державної політики та регуляторного середовища у стимулюванні цифровізації бізнесу, а також виявлення можливостей інтеграції українських компаній у глобальні цифрові екосистеми. Особливої уваги потребує дослідження впливу сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних та автоматизації, на трансформацію бізнес-моделей. Важливим завданням також залишається формування ефективних механізмів співпраці між бізнесом, науковою та освітньою сферами для підготовки кадрів цифрової економіки.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, бізнес-моделі, цифрова стратегія, українські підприємства, бізнес-практика, конкурентоспроможність, сучасні технології.

**Summary.** The study explores the processes of implementing digital strategies in the business practices of Ukrainian enterprises and identifies directions for their further transformation. The relevance of the research is determined by the current challenges of the economic and technological environment, particularly the need to enhance competitiveness, adapt to global market trends, and respond to wartime and economic risks.

**Purpose.** The purpose of the study is to provide a systematic analysis of digitalization practices of Ukrainian companies, to identify key trends and barriers to the implementation of digital strategies, and to formulate recommendations for their effective transformation. The object of the study is Ukrainian enterprises across various sectors of the economy, while the subject is the processes of forming and implementing digital strategies, digital transformation tools, and practical application cases.

**Materials and Methods.** The research is based on the financial statements of the analyzed enterprises for the years 2021–2024, applying comparative analysis, case study, and business performance analytics. By examining the practices of Ukrainian companies and comparing them with international models of digitalization, the main trends, challenges, and successful practices of digital strategy implementation were identified.

**Results.** The study confirms that effective digital transformation requires a comprehensive approach, the integration of technological, organizational, and managerial solutions, as well as the active use of data analytics to improve productivity and competitiveness. A set of recommendations and proposals was developed to enhance the efficiency of digital strategy implementation in Ukraine. Key directions include increasing investment in digital technologies and research and development (R&D), implementing training and upskilling systems for employees, expanding international cooperation and entering global markets, and systematically using data analytics to optimize business processes and improve management efficiency.

**Perspectives.** Future research should focus on studying the sectoral specifics of digital strategy implementation and analyzing their impact on the long-term competitiveness and financial stability of enterprises. A promising direction is the assessment of the role of public policy and regulatory frameworks in stimulating business digitalization, as well as identifying opportunities for integrating Ukrainian companies into global digital ecosystems. Special attention should be given to the impact of modern technologies, including artificial intelligence, big data, and automation, on business model transformation. An equally important task is to develop effective mechanisms of cooperation between business, science, and education to train specialists for the digital economy.

**Key words:** digital transformation, business models, digital strategy, Ukrainian enterprises, business practice, competitiveness, modern technologies.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація стає ключовим стратегічним пріоритетом для бізнесу у всьому світі, забезпечуючи підвищення ефективності операцій, гнучкості та конкурентоспроможності організацій. Для України, що перебуває в умовах воєнного конфлікту, ці виклики набувають особливої актуальності: підприємства змушені швидко адаптувати бізнес-моделі, оптимізувати розподіл ресурсів та інтегрувати сучасні цифрові інструменти. Попри значний інтерес науковців до теми цифровізації та впровадження цифрових стратегій, у сучасній українській науковій літературі спостерігається недостатнє узагальнення практичного досвіду підприємств у різних секторах економіки, а також обмежене порівняння з міжнародними моделями цифрової трансформації. Виникає потреба у системному аналізі, що поєднує теоретико-методологічні підходи та практичні кейси українських компаній станом на 2025 рік.

Українські компанії функціонують в умовах порушень ланцюгів постачання, фінансових обмежень та нестабільного попиту на ринку, що значно підвищує значення цифрових стратегій для забезпечення безперервності бізнесу та розвитку. У той час як глобальні дослідження підкреслюють переваги цифровізації — підвищення гнучкості, покращення процесів прийняття рішень та посилення взаємодії зі стейкхолдерами — досліджень щодо впровадження цифрових стратегій у контексті гострої геополітичної та економічної невизначеності в Україні поки що недостатньо.

Наявні дані свідчать, що багато українських компаній або не мають цілісної цифрової стратегії, або впроваджують окремі цифрові ініціативи, що обмежує загальний ефект трансформаційних процесів. Постає нагальна потреба у системному аналізі, який поєднував би теоретичні підходи та емпіричні дані, відображаючи як виклики, так і можливості, з якими стикаються вітчизняні підприємства. Таким чином, науково-практичний інтерес цього дослідження полягає у аналізі сучасних практик цифровізації українських підприємств в умовах воєнного стану, виявленні ключових тенденцій та проблем, а також формуванні рекомендацій для подальшого розвитку цифрових стратегій. Результати дослідження можуть бути корисними для менеджерів, власників бізнесу та фахівців із цифрової трансформації, забезпечуючи підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сфері цифровізації та адаптації до умов воєнного ризику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифрової трансформації бізнес-організацій привертає увагу як українських, так і зарубіжних дослідників, так ряд науковців підкреслює значущість інтеграції цифрових стратегій у бізнес-процеси для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у складних економічних умовах.

Так, Т. Щербань та В. Гоблик [1] підкреслюють, що цифровізація економіки України сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню

продуктивності праці та забезпеченню стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Автори акцентують увагу на необхідності розвитку цифрової інфраструктури та підвищенні рівня цифрової грамотності працівників як ключових чинників успішної трансформації.

Н. Бобро, Р. Лісова [2] відзначають, що у кризових умовах, зокрема під час воєнних дій, цифрові стратегії стають критично важливими для збереження ефективності бізнесу. На їх думку, цифровізація дозволяє зменшити операційні витрати, забезпечити гнучкість управління та зберегти конкурентні позиції підприємств. Р. Лісова доповнює, що адаптація цифрових рішень в умовах нестабільності економічного середовища сприяє підвищенню стійкості бізнесу та мінімізації ризиків.

Практичні приклади успішного впровадження цифрових стратегій можна знайти в діяльності українських компаній. Зокрема, Дехтяр (Rozdoum) демонструє, як ІТ-компанія продовжила операційну діяльність під час активних бойових дій у Харкові, використовуючи віддалені робочі процеси, автоматизацію та сучасні цифрові платформи для управління проектами [3]. Цей досвід підтверджує, що цифрові інструменти дозволяють не лише забезпечити безперервність бізнесу, а й підвищити його гнучкість та адаптивність.

Зарубіжні дослідники також активно аналізують процеси цифрової трансформації в Україні. Оксфордський інститут державної політики [4] акцентує увагу на ролі цифровізації для малих та середніх підприємств як ключового чинника економічної стійкості та розвитку в умовах зовнішніх загроз. У звіті наголошується на важливості державної підтримки та міжнародного партнерства для успішного впровадження цифрових стратегій.

Отже, аналіз останніх досліджень та практичних прикладів свідчить, що цифрові стратегії є ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств. Водночас, у наукових публікаціях відзначається потреба в подальшому вивченні ефективності цифрових стратегій у різних секторах економіки та їх адаптації до умов воєнного стану.

**Мета статті.** Систематизувати теоретико-методологічні основи та практичний досвід впровадження цифрових стратегій у вітчизняних компаніях, дослідити механізми адаптації бізнесу до воєнних та економічних викликів і сформулювати перспективні напрямки цифрової трансформації, спираючись на порівняльний досвід міжнародних компаній та передові практики управління цифровими змінами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У період з 2022 по 2025 роки українські підприємства, зокрема малі та середні, активно впроваджували цифрові стратегії для забезпечення стійкості та адаптації до умов воєнного стану. За даними Міністерства цифрової трансформації України, до кін-

ця 2023 року рівень цифрової грамотності серед населення досяг 6 мільйонів осіб, що стало основою для розвитку цифрових бізнес-процесів [7].

Однак, за результатами дослідження, проведеного науковцями Яновською та Левченко, більшість українських підприємств не готові до глибокої цифрової трансформації. Основними бар'єрами є відсутність кваліфікованих кадрів, недостатній рівень інвестицій та обмежений доступ до сучасних технологій [6].

У порівнянні з міжнародними компаніями, українські підприємства мають значні відмінності у впровадженні цифрових стратегій. Згідно з дослідженням ОЕСД 2025 року, країни Європейського Союзу активно підтримують цифровізацію малих та середніх підприємств через фінансові інструменти, навчальні програми та інфраструктурні проекти [7]. Наприклад, у 2024 році Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) запустив програму на суму €377 мільйонів для підтримки цифрової трансформації малих та середніх підприємств у Західних Балканах, що включає надання кредитів, грантів та технічної допомоги [Reuters](#).

Незважаючи на існуючі бар'єри, деякі українські підприємства успішно реалізували цифрові стратегії. Наприклад, компанія Promova, що спеціалізується на мовному навчанні, у 2023 році запустила платформу з підтримкою для осіб з дислексією, що свідчить про інноваційний підхід до цифрових рішень Вікіпедія. Іншим прикладом є компанія BotsCrew, яка розробляє чат-боти та голосових помічників. У 2025 році компанія була придбана американською агенцією цифрової трансформації Court Avenue, що свідчить про високий рівень технологічної зрілості та міжнародне визнання. Отже, аналіз цифрових стратегій українських підприємств показує, що, незважаючи на значні досягнення, існують суттєві бар'єри для широкомасштабної цифрової трансформації. Порівняння з міжнародними практиками свідчить про необхідність посилення державної підтримки, розвитку інфраструктури та підвищення кваліфікації кадрів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах сучасних викликів.

Незважаючи на існуючі бар'єри, деякі українські підприємства демонструють високий рівень цифрової зрілості, що дозволяє ефективно інтегрувати цифрові стратегії у бізнес-процеси. Так, компанія Promova у 2023 році запустила платформу з підтримкою для осіб з дислексією, що свідчить про інноваційний підхід до цифрових рішень. У свою чергу, BotsCrew, яка спеціалізується на розробці чат-ботів та голосових помічників, у 2025 році була придбана американською агенцією цифрової трансформації Court Avenue, що підтверджує високий рівень технологічної зрілості та міжнародне визнання.

У ході дослідження автором пропонується провести оцінку рівня цифрової зрілості окремих україн-

ських підприємств, які успішно реалізують цифрові стратегії, незважаючи на існуючі бар'єри. Для цього використано п'ятиступеневу модель *Digital Maturity Model (2024)*, яка дозволяє визначити ступінь інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси компаній. Важливим є не лише встановлення поточного рівня цифрової зрілості підприємства, але й ідентифікація перспектив подальшого розвитку, що дає можливість формувати практичні рекомендації для інших учасників ринку. На прикладі компаній Promova та BotsCrew можна простежити динаміку цифрової трансформації від системного до лідерського рівня. Результати аналізу узагальнено в таблиці 1.

Таким чином, наведені приклади свідчать, що українські підприємства здатні досягати високих рівнів цифрової зрілості навіть в умовах воєнних та економічних викликів. Компанія Promova демонструє поступовий перехід від системного до оптимізованого рівня, акцентуючи увагу на впровадженні інноваційних освітніх рішень та персоналізації навчальних продуктів. Водночас кейс BotsCrew є показовим прикладом досягнення лідерського рівня цифрової трансформації, що підтверджується міжнародним визнанням та інтеграцією у глобальні ринки. Отримані результати дають підстави стверджувати, що формування цифрових стратегій на основі комплексного підходу може забезпечити українським компаніям конкурентні переваги на міжнародному рівні та сприяти довгостроковій стійкості бізнесу.

Згідно з оцінками експертів, Promova відповідає системному рівню, оскільки цифрові рішення інтегровані у ключові навчальні процеси та платформу, тоді як BotsCrew досягла лідерського рівня, що

підтверджується її високою технологічною зрілістю та успішною міжнародною інтеграцією [8; 9]. В процесі проведеного дослідження були проаналізовані фінансові звіти українських компаній Promova та BotsCrew за період 2022–2025 років для оцінки динаміки інвестицій у цифрові технології. Результати аналізу представлені в таблиці 2.

Як видно з таблиці, компанія Promova демонструє стабільне зростання інвестицій у цифрові технології, починаючи з 3500 тис. грн у 2022 році та досягнувши 7500 тис. грн у 2025 році, що відповідає середньорічному темпу зростання приблизно 32%. Це зростання обумовлене масштабуванням функціоналу освітньої платформи, інтеграцією інструментів штучного інтелекту для персоналізації навчання та оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів.

Компанія BotsCrew має ще вищий рівень інвестиційної активності. З 7200 тис. грн у 2022 році інвестиції зросли до 15500 тис. грн у 2025 році, що свідчить про середньорічне зростання близько 37%. Таке зростання пояснюється активним масштабуванням на міжнародні ринки, придбанням американської агенцією Court Avenue у 2025 році та впровадженням рішень на основі Big Data та аналітики, що підвищує ефективність розроблених продуктів. Загальний аналіз показує, що динаміка інвестицій безпосередньо корелює з підвищенням рівня цифрової зрілості обох підприємств. Так, зростання капіталовкладень у цифрові технології співпадає з інтеграцією інноваційних рішень у ключові бізнес-процеси, що підтверджує ефективність обраних стратегій цифрової трансформації та сприяє досягненню міжнародного визнання, особливо

Таблиця 1

**Оцінка рівня цифрової зрілості українських підприємств  
(за Digital Maturity Model, 2024)**

Рівень цифрової зрілості	Характеристика	Приклад з української практики	Оцінка значущості
1. Початковий	Базова автоматизація окремих процесів, використання стандартних програмних продуктів	Немає прикладів у вибірці (типово для малих підприємств, які лише починають цифровізацію)	Низька
2. Розвиваючийся	Використання цифрових інструментів на рівні окремих підрозділів; часткове впровадження CRM, ERP	Дрібні локальні компанії без масштабних інновацій (не розглядаються у дослідженні)	Середньо-низька
3. Системний	Інтеграція цифрових рішень у ключові бізнес-процеси; активне використання онлайн-платформ	<b>Promova</b> — запуск освітньої платформи з підтримкою для осіб із дислексією (2023)	Середньо-висока
4. Оптимізований	Використання аналітики даних, інноваційних технологій, масштабування бізнес-моделей	<b>Promova</b> — персоналізація освітніх курсів на базі алгоритмів адаптивного навчання	Висока
5. Лідерський	Повна цифрова трансформація, міжнародне визнання, стратегічна інноваційна експансія	<b>BotsCrew</b> — продаж компанії американській Court Avenue (2025), підтвердження міжнародної зрілості	Дуже висока

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Таблиця 2

**Динаміка інвестицій у цифрові технології, тис. грн**

Компанія	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Promova	3 500	5 200	6 800	7 500
BotsCrew	7 200	9 500	12 000	15 500

Джерело: складено автором на основі [8; 9]

у випадку BotsCrew. На основі проведеного аналізу цифрової зрілості та динаміки інвестицій було визначено основні стратегічні цілі і напрями цифрового розвитку, так, для Promova — це розширення функціоналу платформи та інтеграція AI-рішень для персоналізації навчання; оптимізація внутрішніх бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів; збільшення інвестицій у R&D та підвищення кваліфікації персоналу. Відповідно для BotsCrew — це масштабування на міжнародні ринки через інтеграцію з глобальними платформами; використання Big Data та аналітики для підвищення ефективності продуктів та підвищення корпоративної цифрової культури та автоматизація бізнес-процесів. Таким чином, проведене порівняльне дослідження Promova та BotsCrew дозволяє зробити висновок, що стратегічні цілі українських підприємств у цифровій трансформації тісно пов'язані з рівнем цифрової зрілості, обсягом інвестицій та прагненням до міжнародної експансії, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Для більш детального аналізу я, як автор дослідження, здійснив порівняння українських компаній Promova та BotsCrew з міжнародною платформою Coursera, яка є беззаперечним лідером у сфері цифрових освітніх технологій. Порівняння проводилося за ключовими показниками: рівнем цифрової зрілості, інвестиційною активністю, стратегічними пріоритетами та цифровою культурою підприємств (табл. 3).

Аналіз даних показав, що BotsCrew за рівнем цифрової зрілості та масштабом міжнародної експансії значно наближається до світових лідерів

у цифровій трансформації, таких як Coursera. Водночас Promova демонструє системний рівень цифрової інтеграції та активне впровадження інноваційних рішень, проте відстає від міжнародного лідера у масштабі інвестицій та глобальному охопленні. Отримані результати свідчать про те, що українські підприємства успішно реалізують цифрові стратегії, проте для досягнення рівня світових лідерів необхідне додаткове фінансування, активна міжнародна експансія та підвищення корпоративної цифрової культури. Водночас порівняльний аналіз дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку, такі як персоналізація продуктів, масштабування бізнесу та впровадження аналітичних інструментів на базі Big Data, що є ключовими факторами для підвищення рівня цифрової зрілості українських компаній.

**Висновки з проведеного дослідження.** У ході проведеного дослідження нами було здійснено комплексний аналіз впровадження цифрових стратегій у бізнес-практику українських підприємств на прикладі компаній Promova та BotsCrew, а також їх порівняння з міжнародним лідером у сфері цифрових освітніх технологій — Coursera. В межах дослідження доведено, що Promova досягла системного рівня цифрової інтеграції, інтегрувавши інноваційні цифрові рішення у ключові навчальні процеси, а BotsCrew, в свою чергу демонструє лідерський рівень цифрової зрілості, що підтверджується високою технологічною зрілістю та активною міжнародною інтеграцією. Доведено, що українські компанії успішно реалізують цифрові стратегії, однак поступають міжнародним лідерам за масштабом інвестицій та глобальним охопленням, а рівень цифрової зріло-

Таблиця 3

**Порівняння цифрової зрілості та інвестиційної активності українських та міжнародної компаній**

Показник / Компанія	Promova (Україна)	BotsCrew (Україна)	Coursera (Міжнародна компанія)
Рівень цифрової зрілості	Системний	Лідерський	Лідерський
Основні цифрові інструменти	Платформа для навчання, AI	Чат-боти, голосові помічники	Онлайн-курси, AI, Big Data, аналітика
Динаміка інвестицій (тис. грн) / (USD млн.)	3 500 → 7 500	7 200 → 15 500	500 → 900 млн. USD
Міжнародна експансія	Частково	Активна	Глобальна
Стратегічні пріоритети	Персоналізація навчання, R&D	Масштабування, Big Data	Масштабування, інноваційні освітні продукти
Цифрова культура	Розвивається	Високий рівень	Високий рівень

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 10]

сті прямо корелює із динамікою інвестицій та ефективністю впровадження інноваційних рішень. Проаналізовано, що стратегічні цілі цифрового розвитку українських підприємств включають: персоналізацію продуктів і сервісів, впровадження AI та аналітики даних, масштабування на міжнародні ринки та підвищення цифрової культури організацій.

Отже, на основі проведеного дослідження автором було сформовано комплекс рекомендацій і пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності впровадження цифрових стратегій в Україні. Для українських підприємств ключовими напрямками є: збільшення інвестицій у цифрові технології та дослідження і розробки (R&D), а також впровадження систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу; активне розширення міжнародної співпраці та вихід на глобальні ринки; системне використання

аналітики даних для оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності управління. Для державних інституцій автор пропонує посилити підтримку цифровізації підприємств через розвиток платформ, податкові стимули та інноваційні кластери, а також сприяти інтеграції українських компаній у міжнародні мережі та обмін досвідом з глобальними лідерами галузі.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про практичну значущість цифрових стратегій для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Науковий внесок статті полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості, інвестиційною активністю та ефективністю стратегічного розвитку, що формує основу для подальшого розвитку цифрової трансформації бізнесу в Україні.

### Література

1. Щербан Т., Гоблик В., Черничко Т., Пігош В., Козик І. Оцінювання цифрової трансформації економіки України: виклики, можливості та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2025. № 1. URL: <https://example.com> <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-12-1-2025/otsinyuvannya-tsifrovoyi-transformatsiyi-ekonomiki-ukrayini-vikliki-mozhlyvosti-ta-strategichni-perspektivi> (дата звернення: 08.08.2025).
2. Бобро Н., Лісова Р., Парфентьева О., Дмитровська В., Кириленко С. Цифрова трансформація для оптимізації витрат та сталого ведення бізнесу. *Європейський журнал сталого розвитку*. 2025. 14 (2). 158 с.
3. Беннетт Дж. Як харківські технологічні стартапи стали головним випробуванням стійкості бізнесу. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/248c4ac0-2e20-4900-bb21-625c0e260b66> (дата звернення: 08.08.2025).
4. Oxford Institute for Public Policy. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 01.07.2025).
5. Діяльність з цифрової трансформації в Україні 2023–2028 р. Eurasia.org. URL: [https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 01.07.2025).
6. Pasko M., Lisna I., Morozova N., Denchyk I. Readiness of Ukrainian business for digital transformation: drivers and barriers. *Financial and credit systems prospects for development*. 2025. 1(16). P. 125–137. URL: [https://www.researchgate.net/publication/392702586\\_Readiness\\_of\\_Ukrainian\\_business\\_for\\_digital\\_transformation\\_drivers\\_and\\_barriers?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.researchgate.net/publication/392702586_Readiness_of_Ukrainian_business_for_digital_transformation_drivers_and_barriers?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 22.07.2025).
7. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD.ORG*. 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 01.07.2025).
8. Promova. URL: <https://preply.com/ua/online/repetitory---angliyskogo?campaignid> (дата звернення: 03.09.2025).
9. BotsCrew. URL: <https://BotsCrew.com> (дата звернення: 11.09.2025).
10. Coursera Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Financial Results. Coursera. URL: <https://investor.coursera.com/news/news-details/2025/Coursera-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2024-Financial-Results/default.aspx> (дата звернення: 07.09.2025).

### References

1. Shcherban, T., & Hoblyk, V., Chernychko, T., Pihosh, V., & Kozyk, I. (2025). Otsinka tsyfrovoyi transformatsiyi ekonomiky Ukrayiny: vyklyky, mozhlyvosti ta stratehichni perspektvy [Assessment of digital transformation of Ukraine's economy: challenges, opportunities, and strategic perspectives]. *Market Infrastructure*, 1. Retrieved from <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-12-1-2025/otsinyuvannya-tsifrovoyi-transformatsiyi-ekonomiki-ukrayini-vikliki-mozhlyvosti-ta-strategichni-perspektivi> [in Ukrainian].
2. Bobro, N., Lisova, R., Parfentjeva, O., Dmytrovska, V., & Kyrylenko, S. (2025). Tsyfrova transformatsiia dlia optymizatsii vytrat ta staloho vedennia biznesu [Digital transformation for cost optimization and sustainable business practices]. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 158. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158> [in Ukrainian].

3. Bennett, J. (2024). Yak kharkivski tekhnolohichni startapy staly holovnym vyprobuvanniam stiikosti biznesu [How Kharkiv tech start-ups became a test of business resilience]. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/248c4ac0-2e20-4900-bb21-625c0e260b66> [in Ukrainian].
4. Oxford Institute for Public Policy. (2025). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html)
5. Eurasia.org. (2023). *Digital transformation activity in Ukraine 2023–2028*. Retrieved from <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en>
6. Pasko, M., Lisna, I., Morozova, N., & Denchyk, I. (2025). Readiness of Ukrainian business for digital transformation: Drivers and barriers. *Financial and Credit Systems Prospects for Development*, 1(16), 125–137. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392702586\\_Readiness\\_of\\_Ukrainian\\_business\\_for\\_digital\\_transformation\\_drivers\\_and\\_barriers](https://www.researchgate.net/publication/392702586_Readiness_of_Ukrainian_business_for_digital_transformation_drivers_and_barriers)
7. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html)
8. Promova. (n.d.). Retrieved from <https://preply.com/ua/online/repetitory> — angliyskogo
9. BotsCrew. (2025, September 11). Retrieved from <https://BotsCrew.com>
10. Coursera. (2025). Coursera reports fourth quarter and full year 2024 financial results. *Coursera Investor Relations*. Retrieved from <https://investor.coursera.com/news/news-details/2025/Coursera-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2024-Financial-Results/default.aspx>