

DOI 10.52363/2414-5866-2025-2-5

УДК 330.341.1:005.21:004.738.5

*Ортіна Г.В., д.держ.упр., професор, ТДАУ ім. Д. Моторного,
м. Запоріжжя, ORCID: 0000-0003-0266-740X*

Ortina G., Doctor in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ІТ-СЕКТОР ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН

TRANSFORMATION OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT UNDER STATE REGULATION AND EUROPEAN INTEGRATION: THE IT SECTOR AS A DRIVER OF CHANGE

У статті досліджується трансформація стратегічного управління бізнесом в умовах посиленого державного регулювання та євроінтеграційних процесів на прикладі ІТ-сектору. Особлива увага приділяється ролі державної політики, цифрових ініціатив і правових рамок, що формують інституційне середовище для розвитку технологічного бізнесу. Проаналізовано практики стратегічного планування компаній в ІТ-сфері, механізми адаптації до стандартів ЄС, а також виклики й можливості, пов'язані з регуляторною політикою. Застосовано PESTEL-аналіз, GAP-аналіз та Benchmarking для ідентифікації ключових трендів і бар'єрів у трансформації управлінських моделей. Запропоновано рекомендації щодо синергії між бізнесом та державою у контексті цифрового ринку ЄС.

***Ключові слова:** стратегічне управління, державне регулювання, ІТ-бізнес, євроінтеграція, цифрова трансформація, регуляторна політика, GAP-аналіз, Benchmarking.*

The article explores the transformation of strategic business management under intensified state regulation and European integration processes, focusing on the IT sector. Special attention is given to the role of state policy, digital initiatives, and legal frameworks that shape the institutional environment for technological business development. Strategic planning practices of IT companies, adaptation mechanisms to EU standards, and regulatory policy-related challenges and opportunities are examined. PESTEL analysis, GAP analysis, and Benchmarking are applied to identify key trends and barriers in management model transformation. Recommendations are proposed to enhance synergy between business and the state within the context of the EU digital market.

***Key words:** strategic management, state regulation, IT business, European integration, digital transformation, regulatory policy, GAP analysis, Benchmarking.*

39

Постановка проблеми. У контексті глобалізаційних процесів та швидкого розвитку цифрових технологій стратегічне управління бізнесом поступово змінює свої акценти. Цей процес особливо відчутний для України, яка перебуває на етапі активної інтеграції до європейського економічного простору. Державна політика дедалі більше орієнтується на узгодження національного законодавства з нормами ЄС, підвищення прозорості регуляторного середовища, запровадження цифрових стандартів та створення умов для зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Для ІТ-сфери, яка є однією з найбільш динамічних і новаторських галузей, трансформація стратегічного управління стає не лише вимушеною реакцією на зміни, а й інструментом забезпечення сталого розвитку та виходу на нові зовнішні ринки.

Зростає потреба у ґрунтовному переосмисленні нових управлінських моделей, що формуються на стику приватної ініціативи та державного регулювання. ІТ-бізнес фактично опинився між двома вимогами: з одного боку – дотримання стандартів ЄС у сфері захисту даних, кіберстійкості та цифрової етики, а з іншого — адаптація до динамічних змін у регуляторному полі, що безпосередньо впливають на планування, інноваційну діяльність та масштаби розвитку компаній.

Разом з тим, залишаються проблеми, які гальмують розвиток: неповна узгодженість інтересів держави та бізнесу, фрагментарний характер політики цифровізації, нестабільність нормативної бази, а також обмежений доступ до інфраструктури та фінансування. Водночас державні ініціативи на кшталт «Дія.City», участь у європейських програмах цифрової трансформації та поетапне впровадження стандартів цифрового ринку ЄС відкривають нові можливості для модернізації бізнес-моделей.

У цих умовах постає завдання наукового осмислення того, як саме державне регулювання та євроінтеграційний курс впливають на механізми стратегічного управління в ІТ-секторі України, які бар'єри та перспективні напрями розвитку можна виокремити, а також які управлінські рішення виявляються найбільш дієвими у відповіді на нові виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Український ІТ-сектор демонструє стійку динаміку розвитку навіть у складних умовах війни та регуляторної невизначеності, що дає підстави вважати його одним із ключових драйверів економічної трансформації. Так, у працях Шашиної Н. П. та співавторів доведено, що цифровізація – зокрема ІТ-індустрія – виступає каталізатором інноваційних процесів та інтеграції України до європейського економічного простору [1, с. 656]. Крім того, Тимків О. В. наголошує на доцільності спрямування стратегічних зусиль не лише на аутсорсинг, а й на створення кінцевих програмних продуктів, що підвищує експортний потенціал та стійкість бізнес-моделей у глобальному середовищі [2, с. 48–50].

Учені Ковтуненко О. М. та Дукіна І. С. виявили значний потенціал

українських ІТ-підприємств на міжнародних ринках. Дослідження демонструє, що більшість вітчизняних компаній активно розвивають кібербезпеку та військово-технічні продукти, що суттєво зміцнює їх конкурентні позиції в період трансформації [3, с. 20–26]. Безумовно, ця трансформація підтримується державними ініціативами. Так, політика цифрової трансформації України – аналізована Сіляєвим Д. В. – створює нормативні та інституційні передумови для адаптації бізнес-середовища до євроінтеграційних стандартів [4].

Щодо інституційної адаптації, Бондаренко О. М. проаналізувала процес гармонізації ІТ-права України з правом ЄС, виявивши низку критичних прогалин у законодавстві, які потребують подальшої синхронізації для забезпечення легітимності й міжнародної відповідності ІТ-сектору [5]. На рівні безпеки та суверенітету, дослідження ЕУ стратегічного технологічного суверенітету (ETS) визначає нові регуляторні виклики, адже ІТ-компанії повинні відповідати не лише бізнес-стандартам, а й національним та технологічним безпековим вимогам ЄС [6].

Другою проблемою є обмежена готовність українського бізнес-середовища до стандартів цифрової економіки ЄС. Чинні нормативно-правові акти часто не охоплюють складні питання інтелектуальної власності, захисту даних, криптоактивів і використання штучного інтелекту – тих напрямів, які визначають технологічний поступ ІТ-сектору [5]. Гармонізація українського законодавства з європейським ІТ-правом просувається повільно, що гальмує інтернаціоналізацію ІТ-компаній та обмежує їх доступ до європейських програм, зокрема Horizon Europe та Digital Europe [6].

На рівні стратегічного планування все ще недостатньо застосовуються сучасні аналітичні цифрові платформи для моніторингу ризиків, сценарного прогнозування, бенчмаркінгу та адаптивного управління в умовах турбулентності. Паралельно держава поки не забезпечила належної інфраструктури для супроводу бізнесу у процесі євроінтеграційного переходу — насамперед це стосується доступу до фінансування, податкових стимулів для інновацій та захисту вразливих малих і середніх підприємств.

Окрему загрозу становить поглиблення розриву між глобально орієнтованими компаніями (переважно з Києва, Львова, Харкова) та менш конкурентоспроможними ІТ-компаніями регіонального рівня. Це створює внутрішню цифрову нерівність і підсилює потребу в розробленні регіональних стратегій цифрової трансформації із залученням механізмів державно-приватного партнерства.

Постановка завдання. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та євроінтеграційного курсу України постає нагальна потреба в адаптації стратегічного управління бізнесом до нових викликів, особливо в ІТ-секторі як одному з ключових драйверів економічного зростання. Ефективне державне регулювання може виступати не лише засо-

бом контролю, а й інструментом сприяння розвитку бізнесу, інновацій, виходу на зовнішні ринки та посилення міжнародної кооперації. Проте для цього необхідна трансформація інституційної взаємодії між державою та ІТ-бізнесом, орієнтована на стандарти ЄС, цифрову гнучкість, прозорість і стратегічне партнерство.

Виклад основного матеріалу. У період євроінтеграційних змін стратегічне управління ІТ-бізнесом постає не лише як внутрішній процес оптимізації, а й як реакція на зовнішні інституційні та регуляторні фактори. Трансформація державного регулювання в умовах інтеграції України до Європейського Союзу зумовлює необхідність глибокого аналізу взаємодії між регуляторними політиками та стратегічними рішеннями компаній, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Згідно з дослідженнями OECD [1], стратегічна спроможність ІТ-компаній до адаптації значною мірою залежить від передбачуваності державної політики, цифрової інфраструктури, доступу до єдиного ринку ЄС та прозорих процедур регулювання. У цьому контексті PESTEL-аналіз виступає ефективним інструментом для оцінки макросередовища, в якому функціонує ІТ-бізнес.

Таблиця 1

PESTEL-аналіз ІТ-сектору України в умовах євроінтеграції

№ з/п	Фактор	Вплив
1	Політичний	Угода про асоціацію з ЄС, євроінтеграційні дорожні карти, підтримка цифрової дипломатії
2	Економічний	Пільгове оподаткування ІТ-компаній, експортна орієнтація, валютні ризики
3	Соціальний	Зростання попиту на цифрові послуги, дефіцит ІТ-кадрів, релокація фахівців
4	Технологічний	Активна цифровізація держави, розвиток GovTech, високий рівень інноваційності
5	Екологічний	Потреба у green IT, впровадження ESG-принципів у стратегії компаній
6	Правовий	Гармонізація з директивами ЄС (GDPR, NIS2), ліцензійні бар'єри, регуляторна невизначеність

Джерело: складено автором на основі [1–6]

Цей аналіз дає змогу виокремити ключові стратегічні вектори адаптації ІТ-компаній до змін регуляторного середовища. Поглиблення результатів PESTEL-аналізу дозволяє конкретизувати чинники, які безпосередньо впливають на механізми стратегічного управління у вітчизняному ІТ-бізнесі. Розглянемо їх на прикладі окремих кейсів.

1. Політичний чинник. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.) передбачає поступове зближення цифрових ринків, зокрема у сферах кібербезпеки, захисту даних і розвитку електронного врядування. Прикладом інституційної адаптації є правовий режим «Дія.City», що поєднав елементи національного законодавства з практиками країн-членів ЄС, зокрема Естонії. «Дія.City» передбачає гнучкі форми зайнятості (гіг-контракти), розширений захист прав інтелектуальної власності та пільгове оподаткування, що створює передумови для стратегічного планування розвитку ІТ-компаній на довгострокову перспективу [1].

2. Економічний чинник. За даними IT Ukraine Association, у 2023 р. частка ІТ-галузі у валютних надходженнях країни перевищила 9 %. Це засвідчує високу експортну орієнтованість сектору. З одного боку, така динаміка сприяє активнішій інтеграції до цифрового ринку ЄС, а з іншого — підвищує чутливість до глобальних економічних коливань. В умовах такої залежності стратегічне управління має враховувати потребу у валютному хеджуванні, диверсифікації клієнтських ринків та залученні до європейських інноваційних програм, зокрема Horizon Europe.

3. Соціальний чинник. Однією з найгостріших проблем залишається кадровий дефіцит. За даними DOU.ua, попит на фахівців рівня middle/senior у 1,5–2 рази перевищує їх фактичну пропозицію. У цих умовах стратегічні ініціативи, зокрема спільні магістерські програми з університетами ЄС у межах Erasmus+, сприяють формуванню адаптивного людського капіталу. Важливим напрямом є також розвиток цифрових навичок серед нових категорій населення. Прикладом може слугувати запуск масових онлайн-курсів для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у рамках національного проєкту «Дія.Освіта».

4. Технологічний чинник. Подальша цифровізація державних послуг (зокрема застосунок «Дія») суттєво зменшила транзакційні витрати для бізнесу, спростивши процедури реєстрації ФОП, отримання довідок і подання податкової звітності. Компанії, що активно інтегрують свої стратегії з GovTech-платформами (наприклад, Rozetka, Monobank), демонструють вищі темпи масштабування та швидше виходять на нові ринки. Це підтверджує, що технологічна адаптивність стає ключовим чинником у стратегічному плануванні.

5. Екологічний чинник. Інтеграція принципів ESG у корпоративні стратегії ІТ-компаній поступово перетворюється на стандарт. Так, у 2023 р. компанія SoftServe оприлюднила ESG-звіт за міжнародними стандартами GRI, у якому описано заходи з декарбонізації дата-центрів та утилізації електронних відходів. Відповідність екологічним критеріям дедалі частіше визначає доступ до європейських ринків та формує стратегічний імідж компаній.

6. Правовий чинник. Значним викликом залишається відставання у впровадженні європейських норм. Наприклад, директива NIS2, що регулює

кіберзахист критичної цифрової інфраструктури, лише частково адаптована в українському законодавстві. Це створює правову невизначеність і уповільнює інтеграцію компаній, які співпрацюють з європейськими замовниками. У відповідь деякі IT-компанії (Intellias, N-iX) запроваджують внутрішні політики комплаєнсу, орієнтуючись на добровільне узгодження з вимогами GDPR та стандартом ISO/IEC 27001.

Таким чином, поглиблений PESTEL-аналіз засвідчив як сильні сторони українського IT-бізнесу (гнучкість, інноваційність, високий рівень людського капіталу), так і критичні обмеження (фрагментарність регулювання, кадровий дефіцит, ризики цифрової нерівності). Отримані результати можуть бути використані у стратегічному плануванні як окремих компаній, так і державної політики, спрямованої на забезпечення стійкої інтеграції у європейський цифровий простір.

У межах євроінтеграційного курсу України дедалі більшої ваги набуває необхідність гармонізації державної політики з реальними потребами бізнесу. Це особливо актуально для IT-сектору, який виступає одним із провідних драйверів національної економіки. Для ідентифікації критичних невідповідностей між задекларованими державними стратегіями та фактичними практиками приватного сектору у дослідженні використано GAP-аналіз як інструмент стратегічної діагностики. Цей метод дає змогу визначити «розриви» між поточним станом та бажаними параметрами ефективної взаємодії держави й бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Однією з ключових зон невідповідності є регуляторний розрив, пов'язаний з імплементацією сучасних стандартів кібербезпеки. У країнах ЄС уже діє оновлена Директива NIS2, що встановлює підвищені вимоги до функціонування цифрової інфраструктури. Натомість українське законодавство лише частково адаптоване до її положень, що зумовлює правову невизначеність та обмежує інтеграцію вітчизняних компаній у європейські ланцюги постачання та аутсорсингові платформи. Показовим є приклад затримки з запровадженням стандартів SOC-2 та ISO/IEC 27001 у державному секторі, що формує асиметрію між очікуваннями інвесторів і державних замовників [1, с. 22–26].

Інший системний «розрив» пов'язаний із підготовкою кадрів. Відсутність узгодженості між університетами, державними інституціями та бізнесом призводить до того, що освітні програми значною мірою відстають від актуальних потреб ринку. За даними досліджень, лише близько 23 % випускників інформаційно-технологічних спеціальностей у державних ЗВО відповідають базовим вимогам роботодавців. При цьому позитивним прикладом може слугувати дуальна програма, реалізована у співпраці EPAM Systems та Львівської політехніки, яка, однак, поки що має обмежене поширення [2].

Суттєвим викликом залишається й інфраструктурна диспропорція. Зокрема, у сільських громадах досі спостерігається обмежений доступ до шви-

дкісного інтернету, що стримує розвиток децентралізованого цифрового бізнесу та ускладнює використання державних онлайн-сервісів. За даними Мінцифри, у 2023 році понад 30 % громад залишалися частково або повністю поза зоною покриття 4G-мережами, що стало бар'єром для локального ІТ-підприємництва [3].

Не менш важливим є інституційний розрив, який проявляється у недостатньому залученні бізнес-спільноти до розробки державних стратегій. Попри існування дорадчих структур при Міністерстві цифрової трансформації, процес ухвалення рішень часто зберігає закритий і централізований характер. Як наслідок, окремі регуляторні ініціативи, зокрема правовий режим «Дія.City», виявляють обмежену ефективність для малих і середніх ІТ-компаній, які не володіють достатніми ресурсами для адаптації до складних юридичних процедур [4].

Таким чином, проведений GAP-аналіз підтвердив необхідність системного підходу до подолання виявлених невідповідностей. Серед ключових завдань слід виокремити посилення міжсекторальної взаємодії, запровадження більш гнучких механізмів стратегічного планування, регулярний перегляд регуляторних рамок відповідно до динаміки європейських стандартів, а також розвиток освітньо-індустріальних кластерів як інструменту підготовки кадрів нового покоління.

Ця матриця дає змогу наочно показати відмінності між наявним станом і цільовими орієнтирами стратегічного управління. Вона водночас підкреслює, що трансформація політики в умовах євроінтеграції має спиратися на адаптивні, відкриті та партнерські підходи, здатні враховувати потреби бізнес-середовища у динамічному режимі.

В умовах цифрової трансформації стратегічне управління на рівні державної політики передбачає не лише внутрішню адаптацію до нових викликів, а й активне засвоєння міжнародних практик. Метод benchmarking дозволяє здійснити системне порівняння ключових регуляторних підходів і моделей підтримки ІТ-бізнесу, які застосовуються у країнах Європейського Союзу. Головна мета — виокремити ефективні управлінські механізми, що можуть бути інтегровані в український контекст.

Досвід Естонії, Польщі та Литви, які продемонстрували стале зростання цифрової економіки, свідчить про ефективність інституційних і правових моделей, що забезпечують високу залученість ІТ-сектору до формування стратегій національного розвитку. У цих країнах цифрова трансформація стала невід'ємною частиною державної політики, а держава виконала не лише роль регулятора, а й функцію фасилітатора інноваційного середовища

Так, Естонія є одним із найвідоміших прикладів глибокої цифровізації публічного управління. Ще у 2001 році була запроваджена платформа X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними інституціями та бізнесом. Додатково програма e-Residency надала можливість іноземцям

реєструвати компанії онлайн, що розширило доступ до цифрових сервісів і посилило інтеграційний потенціал країни. Завдяки цьому Естонія сформувала модель «відкритої цифрової держави» з високим рівнем довіри до публічних послуг [1; 3].

Таблиця 2

GAP-матриця: Розриви між державною політикою та потребами ІТ-бізнесу в Україні

№ з/п	Тип розриву	Суть проблеми	Реальний приклад	Очікуваний стан (Best Practice)
1	Регуляторний	Відставання від європейських норм у сфері кібербезпеки та ІТ-регулювання	NIS2 Directive в ЄС уже діє, а в Україні досі немає узгодженого плану імплементації	Гармонізація із NIS2, повна адаптація цифрового регулювання до стандартів ЄС
2	Кадровий	Освітні програми не відповідають актуальним вимогам ринку	Лише 23% ІТ-випускників готові до роботи без додаткового навчання [2]	Створення дуальних програм освіти за участю ІТ-компаній
3	Інфраструктурний	Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури між регіонами	Відсутність 4G у понад 30% територіальних громад за даними Мінцифри [3]	Повне покриття ширококутовим інтернетом навіть у сільській місцевості
4	Інституційний	Слабка участь бізнесу у формуванні цифрової політики	Обмежена взаємодія середнього ІТ-бізнесу з Мінцифрою щодо «Дія.City» [4]	Регулярний інклюзивний діалог держави з ІТ-асоціаціями та спільнотами

Джерело: складено автором на основі [1–4]

У Польщі реалізується стратегія GOV.PL, що інтегрує всі державні цифрові сервіси на єдиній платформі, спрощуючи доступ громадян і бізнесу до адміністративних процедур. Водночас уряд розвиває програми фінансування інноваційних стартапів, що сприяє посиленню внутрішньої технологічної екосистеми та підтримує розвиток підприємництва у сфері високих технологій [2].

Литва обрала шлях створення сприятливого фіскального та правового середовища для залучення іноземних інвестицій. Дотримання стандартів GDPR, підтримка розвитку FinTech-сектору та надання податкових стимулів ІТ-компаніям дозволили країні стати одним із регіональних центрів цифрової економіки [4].

Порівняльна таблиця систематизує ключові елементи стратегічного управління ІТ-сектором у зазначених країнах.

Benchmarking стратегічних підходів до розвитку ІТ-сектору в країнах ЄС

№ з/п	Країна	Інструменти підтримки	Стратегічний ефект
1	Естонія	Програма e-Residency, X-Road, єдині цифрові API	Інституційна прозорість, доступ до транснаціонального цифрового ринку
2	Польща	GOV.PL, грантові програми для стартапів, цифровізація державних послуг	Активізація малого бізнесу, розвиток інноваційної екосистеми
3	Литва	Податкові стимули, нормативна база відповідно до GDPR, FinTech-ініціативи	Залучення міжнародного капіталу, права довіра інвесторів та партнерів
4	Україна	Платформа Дія, правовий режим «Дія.City», часткова гармонізація з європейськими стандартами	Розвиток цифрової інфраструктури, однак нестабільність правового поля та фрагментарна участь ІТ-бізнесу у стратегічному управлінні

Джерело: складено автором на основі [1–4]

Таким чином, головною відмінністю досвіду країн ЄС від України є не лише ширший спектр інструментів підтримки, а й сталість та узгодженість цифрової політики на стратегічному рівні. Для українського ІТ-сектору ключовими орієнтирами мають стати дотримання принципів interoperability (сумісності систем), прозорість цифрової інфраструктури та системна участь бізнес-спільноти у формуванні державної політики в галузі ІТ [5; 6].

Узагальнюючи, метод benchmarking виконує подвійну функцію: з одного боку, він дає змогу ідентифікувати ефективні практики, а з іншого — створює основу для «стратегічного імпорту» інституційних інновацій, адаптованих до українських реалій та цілей європейської інтеграції.

У межах дослідження трансформаційних процесів в ІТ-секторі застосування методу benchmarking виявилось доцільним для порівняння підходів до регуляторної підтримки цифрового бізнесу в різних країнах ЄС. Зокрема, було проаналізовано досвід Естонії, Польщі та Литви — держав, які демонструють високі темпи цифрової трансформації, узгоджені з європейськими стандартами, а також ефективні моделі державного управління у сфері ІТ.

Аналітична увага зосереджувалася на таких аспектах: наявність інституційної підтримки (державні програми, цифрові платформи), прозорість регуляторного середовища, стимули для стартапів, податкові умови, а також стратегічна взаємодія між державою та бізнесом. Порівняльна таблиця (див. табл. 3) систематизує ключові інструменти та їх вплив на розвиток ІТ-середовища у відповідних країнах.

На рисунку нижче подано індикативну візуалізацію рівня ефективності державної підтримки ІТ-сектору на основі експертних оцінок і показників

DESI, OECD та Digital Nation Index. Зображення дає змогу простежити, наскільки узгоджено поєднуються інституційні механізми, цифрові політики та бізнес-практики у кожній з розглянутих країн.

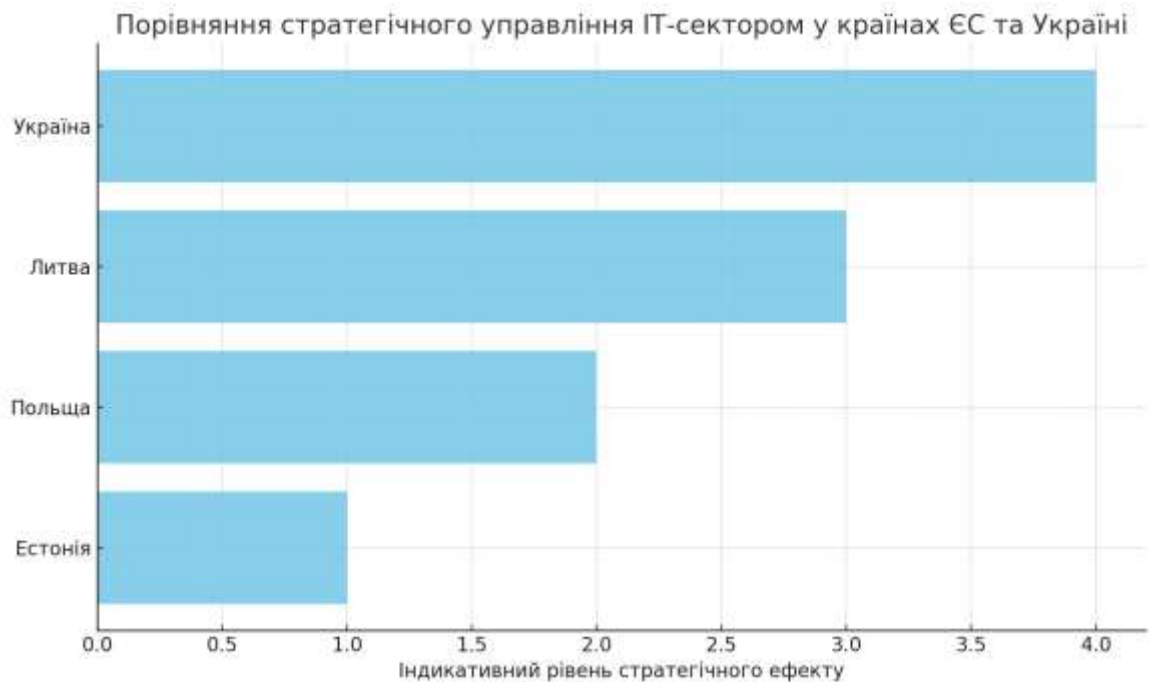


Рис. 1. Україна в контексті європейської інтеграції
Джерело: складено автором на основі [5; 6]

Порівняльний аналіз засвідчив, що результативність стратегічного управління ІТ-сектором безпосередньо залежить від прозорості регуляторного середовища, стабільності цифрової політики та рівня взаємодії між державою і приватним сектором. Україна вже досягла відчутного прогресу, зокрема у створенні правового режиму «Дія.City» та модернізації цифрової інфраструктури. Водночас залишаються виклики, пов'язані із забезпеченням інституційної сталості державних політик, дотриманням стандартів кібербезпеки та гармонізацією з європейським правовим простором (зокрема NIS2, GDPR).

Отримані результати benchmarking-аналізу можуть стати орієнтиром для подальшої розробки стратегій підтримки ІТ-бізнесу в Україні з урахуванням кращих практик ЄС. Такий підхід сприятиме не лише адаптації до євроінтеграційних вимог, а й зміцненню глобальної конкурентоспроможності вітчизняного цифрового сектору.

Висновки. У статті досліджено трансформаційні процеси у сфері стратегічного управління ІТ-бізнесом в умовах адаптації до європейських інтеграційних вимог та реформування державної політики. Використання інструментів PESTEL-аналізу, GAP-аналізу та benchmarking дало змогу виокремити структурні бар'єри, які стримують ефективну взаємодію між державним регулюванням і бізнес-практиками.

Встановлено наявність стратегічних розривів у таких сферах, як розвиток цифрової інфраструктури, регуляторна гармонізація (особливо у контексті імплементації NIS2), кадровий потенціал та інституційна взаємодія. Аналіз досвіду Естонії, Польщі та Литви показав, що ключовими чинниками успішної цифрової трансформації є довгострокові публічні політики, інклюзивність процесів прийняття рішень і сталі інструменти підтримки інновацій.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність стратегічної модернізації української моделі управління ІТ-сферою. Пріоритетними напрямками мають стати: посилення державно-приватного партнерства, розширення залученості бізнесу до формування нормативно-правової бази та інтеграція стандартів ЄС у національні стратегії цифровізації.

Отже, стратегічне управління ІТ-бізнесом доцільно розглядати не лише як внутрішній інструмент оптимізації діяльності компаній, а й як складову ширшої трансформації системи державного управління, що відбувається у відповідь на виклики європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про Національну стратегію цифрової трансформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2021-p>.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова стратегія України до 2030 року. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua>.
3. European Commission. Digital Compass 2030: The European Way for the Digital Decade. 2021. URL: <https://ec.europa.eu/digital-compass>.
4. OECD. Digital Economy Outlook 2020. Paris: OECD Publishing, 2020.
5. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. (eds.). Global Innovation Index 2023: Innovation in the Digital Age. WIPO, 2023.
6. PwC. ESG Reporting in Central and Eastern Europe: Current Trends and Future Outlook. 2022. URL: <https://www.pwc.com/cee-esg>.
7. ЄБРР. Інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління. 2023. URL: <https://www.ebrd.com>.
8. Kalinowski T., Kołodziejczak W. PESTEL analysis in strategic management: A case of the Polish IT sector. Contemporary Economics. 2022. Vol. 16(1). P. 55–67.
9. European Commission. NIS2 Directive: Strengthening Europe's cybersecurity. 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>.
10. Мельник І. Розриви в державній цифровій політиці України: виклики для ІТ-сектору. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. №2(45). С. 101–110.
11. McKinsey & Company. Closing the talent gap in European technology. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>.
12. E-Estonia Briefing Centre. Estonia's Digital Society. URL: <https://e-estonia.com>.

13. Gov.pl. Digital Poland Programme. Ministry of Digital Affairs of Poland. URL: <https://www.gov.pl/web/digital>.
14. Invest Lithuania. Lithuania's Digital Economy and Start-Up Ecosystem. URL: <https://investlithuania.com>.
15. Ortina H.V. Digital STEAM solutions in urban space governance: ecological design and sustainability monitoring. Bulletin of TDATU (Economic Sciences). 2024. №3(52). P. 123–129.

References:

1. Law of Ukraine “On the National Digital Transformation Strategy”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2021-p>.
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital Strategy of Ukraine 2030. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua>.
3. European Commission. Digital Compass 2030: The European Way for the Digital Decade. 2021. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-compass>.
4. OECD. Digital Economy Outlook 2020. Paris: OECD Publishing, 2020.
5. Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). Global Innovation Index 2023: Innovation in the Digital Age. Geneva: WIPO, 2023.
6. PwC. (2022). ESG Reporting in Central and Eastern Europe: Current Trends and Future Outlook. Retrieved from <https://www.pwc.com/cee-esg>.
7. EBRD. (2023). ESG Integration into Corporate Governance. Retrieved from <https://www.ebrd.com>.
8. Kalinowski, T., & Kołodziejczak, W. (2022). PESTEL analysis in strategic management: A case of the Polish IT sector. *Contemporary Economics*, 16(1), 55–67.
9. European Commission. NIS2 Directive: Strengthening Europe's cybersecurity. 2022. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>.
10. Melnyk, I. (2023). Gaps in Ukraine's Digital Public Policy: Challenges for the IT Sector. *Public Administration and Governance in Ukraine*, 2(45), 101–110.
11. McKinsey & Company. Closing the talent gap in European technology. 2022. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>.
12. E-Estonia Briefing Centre. Estonia's Digital Society. Retrieved from <https://e-estonia.com>.
13. Ministry of Digital Affairs of Poland. Digital Poland Programme. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/digital>.
14. Invest Lithuania. Lithuania's Digital Economy and Start-Up Ecosystem. Retrieved from <https://investlithuania.com>.
15. Ortina, H.V. (2024). Digital STEAM solutions in urban space governance: ecological design and sustainability monitoring. *Bulletin of TDATU (Economic Sciences)*, 3(52), 123–129.