

СИНЕРГІЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ВЗАЄМОДІЇ З ДЕРЖАВНОЮ ВЛАДОЮ

SYNERGY OF CORPORATE MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES: THE INSTITUTIONAL DIMENSION OF INTERACTION WITH PUBLIC AUTHORITIES

Стаття концептуально обґрунтовує синергію корпоративного менеджменту та цифрової трансформації підприємств крізь інституційний вимір взаємодії з державною владою. Показано, що у посткризових умовах саме якість інститутів – формальних правил, регуляторних режимів, цифрових стандартів і неформальних норм співпраці – визначає спроможність корпорації перетворювати цифрові інвестиції на сталу продуктивність, інновації та конкурентні переваги. Запропоновано аналітичну рамку «CG–DX–GOV», яка інтегрує корпоративне врядування (corporate governance), цифрову трансформацію (digital transformation) та публічне врядування (government), і висвітлює канали впливу держави через інституційні механізми: регулювання даних, електронні публічні послуги, цифрові закупівлі, регуляторні “пісочниці”, податкові стимули, а також GovTech-екосистеми. Сформульовано управлінські та політичні імплікації, наведено приклади практик ЄС та України, окреслено обмеження та напрями подальших досліджень.

Ключові слова: корпоративний менеджмент, корпоративне врядування, цифрова трансформація, регуляторні інститути, взаємодія бізнесу і держави, інституційна спроможність, дані та довірчі послуги, GovTech, посткризове відновлення.

УДК 334.72:658.012.32:004.9:35.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-11>

Білоус С.П.¹

д.е.н., доцент,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Мельниченко О.О.²

к.е.н., доцент,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Дудка С.В.³

здобувач освітнього ступеня
доктора філософії,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Bilous Svitlana

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

Melnichenko Oleksandr

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

Dudka Sergii

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

The article provides a conceptual justification for the synergy between corporate management and the digital transformation of enterprises through the institutional dimension of interaction with public authorities. It argues that in post-crisis conditions, the quality of institutions – including formal rules, regulatory regimes, digital standards, and informal norms of collaboration – plays a decisive role in determining whether corporations are able to transform digital investments into sustainable productivity, innovation capacity, and competitive advantages. The paper introduces an analytical framework referred to as “CG–DX–GOV”, which integrates three interconnected subsystems: corporate governance (CG), digital transformation (DX), and public governance (GOV). Corporate governance shapes strategic orientations, investment portfolios, risk appetite, and capability-building, including the cultivation of digital competences. Digital transformation is conceptualized as a fundamental reconfiguration of operational and business models through the digitization of processes, migration to cloud infrastructures, platform development, data management, automation, advanced analytics, and artificial intelligence. Public governance, in turn, establishes the institutional environment in which corporate digitalization unfolds. This encompasses data regulation, cybersecurity regimes, legal frameworks for electronic trust services, infrastructures for digital identity, interoperable state registers, open data policies, e-government services, transparent procurement, and regulatory innovation such as “sandbox” approaches. The article further elaborates on managerial and policy implications. For managers, the framework highlights the importance of aligning corporate strategies with institutional opportunities created by digital public infrastructures and regulatory innovations. For policymakers, it emphasizes the necessity of creating predictable, transparent, and innovation-friendly environments that transform digitalization into a source of long-term productivity growth and systemic competitiveness. Practical illustrations are provided from the European Union and Ukraine, where diverse models of institutional support for digital transformation – ranging from tax incentives for innovation to the development of GovTech ecosystems – demonstrate the potential of state–corporate synergies.

Key words: corporate management, corporate governance, digital transformation, regulatory institutions, business–government interaction, institutional capacity, data and trust services, GovTech, post-crisis recovery.

Постановка проблеми. Після шоків останнього десятиліття (пандемічних, безпекових, енергетичних) підприємства прискорено оцифровують процеси, канали продажів і модель створення вартості. Водночас глибинний ефект цифровізації не визначається лише технологіями; він опосередковується корпоративним менеджментом та інституційним середовищем, у якому бізнес взаємодіє з державою. Регуляторна предиктованість, якість цифрових публічних послуг, зрілість електронної ідентифікації та довірчих сервісів, відкритість

даних і прозорість публічних закупівель створюють або блокують ланцюг перетворення інвестицій у цифрові активи на економічні результати. Тому актуальним є питання побудови узгодженого теоретико-аналітичного поля для дослідження цієї синергії, виокремлення ключових інституційних механізмів впливу та розробка практичних орієнтирів для менеджерів і публічних політик.

Аналіз останніх досліджень та публікацій щодо синергії корпоративного менеджменту та цифрової трансформації підприємств

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4248-4840>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4813-6489>

в інституційному вимірі взаємодії з державною владою виявляє низку ключових тенденцій та напрямів наукового пошуку.

По-перше, спостерігається зростання уваги до впливу цифрових технологій на корпоративне управління. Дослідження, О. Трофименко та К. Бояринова [1], аналізують передумови та стратегії цифрової трансформації, підкреслюючи важливість переосмислення бізнес-моделей і організаційної культури для успішної адаптації до цифрових змін.

По-друге, актуалізується питання взаємодії бізнесу з державними інститутами в умовах цифровізації. Звіт «Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019–2024 роки» від GGTC Kyiv та «Вокс Україна» [2] надає системний огляд цифрових реформ в Україні, оцінюючи прогрес у реалізації цифрових рішень у публічному секторі та виявляючи ключові напрями для подальшого розвитку.

По-третє, дослідження вказують на необхідність розвитку інституційної спроможності для забезпечення синергії між корпоративним сектором і державою.

Таким чином, сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності інтеграції цифрових технологій у корпоративне управління, розвитку інституційної спроможності та ефективної взаємодії між бізнесом і державою для досягнення синергії в умовах цифрової трансформації.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у виявленні та системному аналізі механізмів синергії між корпоративним менеджментом і цифровою трансформацією підприємств через призму інституційної взаємодії з державною владою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституційна економіка доводить визначальну

роль «правил гри» для зниження трансакційних витрат і стимулювання інновацій; неоінституціоналізм додає, що організації вирівнюються під тиском регуляторних, нормативних та культурно-когнітивних очікувань. Теорія динамічних здібностей пояснює, як фірми відчують можливості, схоплюють їх і трансформують ресурси, а стратегічний менеджмент підкреслює кумулятивні ефекти комплементарності активів. Сучасні огляди цифрової трансформації окреслюють її як багатовимірний зсув у стратегії, структурі, процесах, культурах і бізнес-моделях, де дані, платформи та екосистеми стають ядром конкурентної логіки. Паралельно зростає значення держави як архітектора цифрового поля: стандарти ідентифікації та підпису, реєстрові політики, публічні API, відкриті дані, електронні закупівлі та регуляторні «пісочниці» виявляються ключовими предикторами темпу та якості цифровізації бізнесу [3].

Побудова концептуально узгодженого підходу до аналізу синергії корпоративного менеджменту та цифрової трансформації підприємств вимагає інтеграції різних дослідницьких площин у єдину теоретико-методологічну рамку. Нами пропонується модель «CG–DX–GOV», що охоплює взаємодію трьох взаємопов'язаних підсистем: корпоративного врядування (Corporate Governance – CG), цифрової трансформації (Digital Transformation – DX) та публічного врядування (Governance – GOV) (рис. 1).

У центрі цієї рамки перебуває теза, що ефективність цифровізації підприємств визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й зовнішнім інституційним середовищем, яке формує держава. Таким чином, цифрова трансформація постає не автономним технологічним процесом, а системним феноменом, який

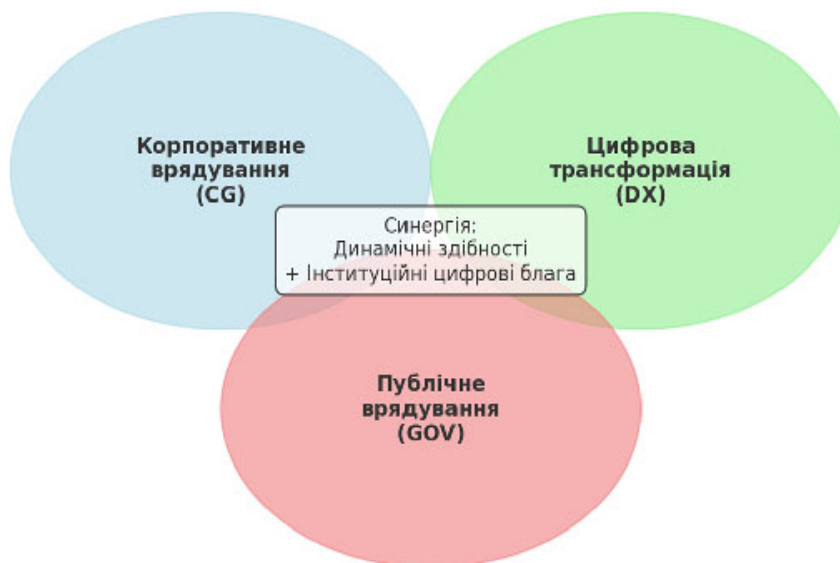


Рис. 1. Теоретико-методична рамка «CG–DX–GOV»

Джерело: розробка автора

віддзеркалює логіку корпоративного розвитку та якість державних інституцій.

Перша підсистема – корпоративне врядування (CG). Вона визначає стратегічні орієнтири, архітектуру інвестиційних портфелів, рівень ризик-апетиту та інституціоналізацію компетенцій, зокрема у сфері цифрових інновацій. Саме на рівні корпоративного врядування закладаються рамкові умови для того, щоб цифровізація перетворювалась із суто технологічної інновації на фактор зростання конкурентоспроможності та стійкості підприємства [4].

Друга підсистема – цифрова трансформація (DX). Вона відображає процеси зміни бізнес-моделі підприємства: цифровізацію операційних процесів, хмарну міграцію, створення платформних рішень, впровадження систем управління даними, автоматизацію, використання аналітики та штучного інтелекту. На цьому рівні відбувається практична реалізація стратегічних рішень, прийнятих у межах корпоративного врядування, і формується нова логіка створення вартості [5].

Третя підсистема – публічне врядування (GOV). Вона формує інституційний контур, у межах якого здійснюється цифрова трансформація підприємств. Йдеться про регуляцію даних і кібербезпеки, правові режими електронних довірчих послуг, розвиток інфраструктури цифрової ідентифікації, забезпечення інтероперабельності державних реєстрів, впровадження відкритих даних, надання цифрових публічних послуг, прозорість електронних закупівель та використання інноваційних регуляторних інструментів, зокрема «пісочниць». Держава у цій рамці виступає не лише регулятором, а й активним співтворцем цифрової екосистеми, яка впливає на інноваційну динаміку бізнесу [6].

Синергія між цими трьома підсистемами виникає тоді, коли внутрішні динамічні здібності корпорацій (здатність до навчання, адаптації, інноваційного розвитку) підсилюються інституційно сформованими цифровими «суспільними благами» (довірчі послуги, відкриті дані, цифрова інфраструктура), а невизначеність у відносинах між бізнесом і державою знижується завдяки прозорим і стабільним правилам гри. Такий підхід дозволяє не лише пояснити механізми взаємодії корпоративного та державного секторів у сфері цифровізації, а й визначити точки політичного та управлінського втручання для підвищення ефективності цифрової економіки в цілому.

Оскільки предмет дослідження має системний характер, доцільно застосувати концептуально-аналітичний дизайн із використанням елементів порівняльного аналізу політик. У цьому підході ключові питання формуються навколо того, як саме інституційні механізми держави впливають на пайплайн цифрових інвестицій корпорацій

і їхню віддачу; які конфігурації корпоративного врядування дозволяють максимізувати ефекти цифровізації в різних регуляторних режимах; а також яким може бути узгоджений набір політик, що зменшує трансакційні витрати на осі «бізнес–державна». Для відповіді на ці питання використовуються аналітичні інструменти, зокрема синтез наукової літератури, логіко-структурне моделювання, елементи policy-benchmarking за міжнародними індексами й стратегічними документами ЄС, OECD, Світового банку та ООН [7].

Отримані результати дозволяють виокремити низку інституційних механізмів та каналів впливу. Правові режими ідентифікації та довірчих послуг (eID, електронний підпис, електронні печатки, мітки часу) радикально скорочують часові та фінансові витрати на укладення контрактів, узгодження і нагляд, водночас підвищуючи юридичну визначеність цифрових операцій і якість корпоративного комплаєнсу. Інтероперабельні публічні реєстри й відкриті дані знижують інформаційну асиметрію, забезпечують живлення корпоративних систем KYC/KYB, антифрод-моделей і аналітики ринкових можливостей, тоді як API-доступ до державних даних відкриває простір для створення нових платформних бізнес-моделей. Цифрові публічні послуги за принципами «company-as-a-client» і «once-only» зменшують адміністративний тиск і дозволяють вивільняти ресурси для інновацій, а прозорі електронні закупівлі підвищують конкуренцію та формують для корпорацій цифрові ринки збуту з вищим рівнем контрактного захисту. Водночас регуляторні «пісочниці» й податкові стимули для R&D і IT-підприємств сприяють зниженню ризиків цифрових експериментів і прискорюють дифузії технологій. Нарешті, кібербезпекові й дата-регуляції, попри зростання витрат на відповідність, посилюють довіру користувачів і партнерів, завдяки чому цифрові ринки стають глибшими і передбачуванішими [8].

Ефекти зазначених інституційних механізмів реалізуються лише за умови існування адекватної архітектури корпоративного управління. Досвід провідних корпорацій свідчить, що успішна цифрова трансформація потребує чіткої стратегії, яка включає гіпотезу про створення цінності за допомогою даних; формування портфеля продуктів і ініціатив із дотриманням дисципліни інвестування та механікою «stage-gate»; побудови операційної моделі з центрами екселентності у сферах даних, хмарних рішень і штучного інтелекту; перебудови процесів на основі подієвої та потокової логіки; інвестицій у культуру експериментування та безперервного навчання; а також зрілих підходів до управління кібербезпекою та даними. Важливою управлінською компетенцією постає здатність інтегрувати державні цифрові сервіси й дані у власні ланцюги створення вартості. Це включає

автоматизоване відкриття та супровід контрактів із державою, підключення до публічних API, використання засобів електронної ідентифікації у клієнтських сценаріях та впровадження принципів «compliance-by-design» [9].

Запропоновану аналітичну модель перетворення цінності можна описати як каскад. На вхід надходять інституційні ресурси – регуляція, цифрові інфраструктури, сервіси та стимули. Їхня дія веде до зниження трансакційних витрат і підвищення передбачуваності, що у свою чергу розширює корпоративний портфель ініціатив цифрової трансформації та пришвидшує time-to-value. Подальше накопичення даних і формування мережових ефектів зумовлює зростання продуктивності, інноваційності та експортної спроможності підприємств. Модераторами цього каскаду виступають якість корпоративного врядування, динамічні здібності організації та галузеві бар'єри, а тригерами – зрілість GovTech-екосистеми та рівень інтеграції державних даних у приватні бізнес-процеси [10].

У ЄС цифровий компас до 2030 року закріплює цілі щодо цифрових навичок, інфраструктур, цифровізації бізнесу та публічних послуг; регуляторна екосистема (eIDAS, GDPR, Data/AI-ініціативи, публічні закупівлі) створює уніфіковане поле для транснаціонального масштабування рішень і взаємного визнання довірчих сервісів. Це дозволяє корпораціям будувати крос-ринкові платформи з високим ступенем юридичної визначеності. В Україні швидкий поступ цифрових державних сервісів, розвиток відкритих даних та електронних закупівель, а також спеціальні режими для IT-бізнесу формують основу для інтеграції бізнес-процесів із державними цифровими інфраструктурами навіть в умовах безпекових викликів; у фокусі подальшого вдосконалення – інтероперабельність реєстрів, гармонізація з європейськими стандартами довірчих послуг і посилення кіберстійкості критичної інфраструктури [11].

У сучасних умовах цифровізації взаємодія між корпораціями та державними інституціями стає критично важливою для ефективного управління та інноваційного розвитку. Рациональна інтеграція публічних сервісів у корпоративні процеси дозволяє підвищити прозорість, знизити регуляторні ризики та прискорити адаптацію до нових цифрових стандартів. У цьому контексті корпораціям доцільно формалізувати «державний контур» у структурі управління, визначивши відповідальних за взаємодію з публічними цифровими даними, впровадження комплаєнс-вимог у життєвий цикл продуктів та створення карти залежностей від регуляторних API. Паралельно необхідно прискорювати перехід до сучасних архітектур даних, які сумісні з державними ідентифікаційними та

довірчими стандартами, організувати регулярні reg-tech-рев'ю портфеля ініціатив, встановлювати дизайн-партнерства з GovTech-командами та реалізовувати публічно-приватні проєкти з інтероперабельності. Для підвищення ефективності корпоративних рішень варто розвивати компетенції у сфері цифрових закупівель та e-tendering, а також вбудовувати відкриті державні дані у аналітику попиту, ризиків і контрагентів.

Водночас державі слід формувати політику, орієнтовану на забезпечення стабільної та передбачуваної цифрової екосистеми. Основна увага має приділятися інтероперабельності реєстрів, міжнародній сумісності довірчих послуг, доступності електронної ідентифікації для бізнес-сценаріїв, прозорості цифрових закупівель та підтримці регуляторних «пісочниць» для фінтеху, індустріального IoT і сектору охорони здоров'я. Для ефективного управління цифровими політиками важливо впроваджувати механізми policy-feedback, що дозволяють оцінювати вплив регуляторних рішень на трансакційні витрати бізнесу, швидкість отримання цінності від цифрових інвестицій і динаміку інноваційності. Застосування outcome-based метрик, таких як скорочення часу і вартості процедур, зростання частки цифрових контрактів та інтенсивність використання публічних API, створює підґрунтя для взаємної адаптації бізнесу і держави, забезпечуючи стійкий розвиток цифрової економіки [12].

Висновки. Синергія корпоративного менеджменту і цифрової трансформації стає дієвою за наявності узгодженого інституційного поля взаємодії з державою. Там, де існують зрілі електронні ідентифікація та довірчі послуги, інтероперабельні реєстри, відкриті дані, прозорі цифрові закупівлі та регуляторні механізми інновацій, корпорації швидше перетворюють цифрові капіталовкладення на продуктивність та інновації. Для бізнесу це означає потребу інституціоналізувати «державний контур» у корпоративному врядуванні; для держави – інвестувати у цифрові суспільні блага та забезпечувати передбачуваність правил. У підсумку формується позитивний контур зворотного зв'язку, де взаємне посилення інституцій і корпоративних здібностей прискорює посткризове відновлення та довгострокову конкурентоспроможність.

Тема дослідження має концептуальний характер і потребує емпіричної верифікації на зрізі галузей та юрисдикцій. Перспективними є кількісні оцінки впливу інституційних змін на віддачу цифрових інвестицій (ROI DX-портфеля), квазіексперименти до/після реформ цифрових публічних сервісів, а також кейс-стаді інтеграції державних даних у корпоративні процеси в енергетиці, фармі, фінансах, логістиці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 385–394. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.385>
2. Вигорська В., Шолудько В., Балицька М. Звіт «Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019–2024 роки». 2025. URL: https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 12.07.2025 р.)
3. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>
4. DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48(2). P. 147–160.
5. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28(13). P. 1319–1350.
6. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. P. 557.
7. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *MIS Quarterly*. 2019. Vol. 43(1). P. 223–254.
8. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
9. World Bank. *GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC: World Bank, 2022.
10. OECD. *Data Governance in the Public Sector: Good Practices*. Paris: OECD Publishing, 2021.
11. European Commission. *Open Data Maturity Report 2023*. Brussels: Publications Office of the EU, 2023.
12. McKinsey Global Institute. *Digital Europe: Pushing the Frontier, Capturing the Benefits*. MGI, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20europe%20pushing%20the%20frontier%20capturing%20the%20benefits/digital-europe-full-report-june-2016.ashx>

REFERENCES:

1. Trofymenko O., Boyarynova K., Melnychuk V. (2024) *Peredumovy ta stratehiyi tsyfrovoyi transformatsiyi pidpriyemstv v Ukrayini ta sviti* [Prerequisites and strategies for digital transformation of enterprises in Ukraine and the world]. *Ekonomichnyy analiz – Economic Analysis*, vol. 34, no. 2, pp. 385–394. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.385>
2. Vyhorska V., Sholudko V., Balytska M. (2025) *Zvit «Derzhavna tsyfrova transformatsiya: analiz za 2019–2024 roky»* [Report «State digital transformation: analysis for 2019–2024»]. Available at: https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky?utm_source=chatgpt.com (accessed July 12, 2025)
3. North D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>
4. DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48(2), pp. 147–160.
5. Teece D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28(13), pp. 1319–1350.
6. Porter M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
7. Vial G. (2019) Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *MIS Quarterly*, vol. 43(1), pp. 223–254.
8. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014) *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
9. World Bank. (2022) *GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC: World Bank.
10. OECD. (2021) *Data Governance in the Public Sector: Good Practices*. Paris: OECD Publishing.
11. European Commission. (2023) *Open Data Maturity Report 2023*. Brussels: Publications Office of the EU.
12. McKinsey Global Institute (2020). *Digital Europe: Pushing the Frontier, Capturing the Benefits*. MGI. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20europe%20pushing%20the%20frontier%20capturing%20the%20benefits/digital-europe-full-report-june-2016.ashx>