

УДК 65.011.2:004(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.63-67>

Дьомін І.В.

Український державний університет науки і технологій

Domin Ihor

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0009-0009-2134-9176>

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено актуальні проблеми та перспективи вдосконалення бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації. Розглянуто вплив цифрових технологій на організаційну структуру, ефективність управління та конкурентоспроможність компанії. Визначено ключові бар'єри на шляху до цифровізації, серед яких – обмежені фінансові ресурси, недостатня кваліфікація персоналу, низький рівень інформаційної безпеки, а також організаційна інертність. Автором запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів, інтеграції інноваційних технологій та формування корпоративної культури цифрової компетентності. Стаття базується на аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду, що дозволяє поєднати теоретичні засади з прикладними аспектами та визначити подальші напрями досліджень.

Ключові слова: бізнес-процеси, цифровізація, трансформація, оптимізація, інновації, ефективність.

IMPROVEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF ECONOMY DIGITALIZATION

The relevance of the study is determined by the increasing influence of digitalization on the competitiveness and sustainability of enterprises. Business processes, which previously relied on traditional managerial approaches, are currently undergoing fundamental transformation due to the penetration of digital technologies into all spheres of economic activity. The aim of the article is to substantiate the theoretical principles and develop practical recommendations for improving enterprise business processes in the context of digital transformation.

The methodological basis of the research combines a systematic approach, comparative analysis, and elements of strategic management theory. The study involves the synthesis of Ukrainian and international experience in implementing digital tools for process optimization. The research methods include structural analysis of enterprise activities, assessment of organizational flexibility, and evaluation of the efficiency of information technology integration. Special attention is paid to barriers to digitalization, including limited financial resources, insufficient staff qualifications, resistance to change, and risks related to information security.

The results of the study demonstrate that the introduction of digital platforms, artificial intelligence tools, and cloud technologies contributes to reducing operational costs, enhancing the transparency of decision-making processes, and strengthening the adaptability of enterprises to market fluctuations. It is emphasized that digital transformation is not only a technological but also an organizational challenge, requiring the development of digital competencies among employees and the creation of an innovation-oriented corporate culture.

The practical significance of the article lies in the proposed recommendations for the optimization of business processes under conditions of economic digitalization. The author substantiates the need to implement automated document management, predictive analytics, and integrated digital marketing systems. These measures can accelerate adaptation to rapidly changing market conditions, expand access to new consumer segments, and provide opportunities for sustainable development. The conclusions can be used by managers of Ukrainian enterprises, policymakers, and researchers in the field of digital economics.

Keywords: business processes, digitalization, transformation, optimization, innovations, efficiency.

JEL Classification: M15, O33, L21.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрова трансформація економіки є визначальним чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій зумовлює потребу в перегляді традиційних

методів організації бізнес-процесів. Сьогодні підприємства стикаються з необхідністю підвищення продуктивності, оптимізації витрат, забезпечення прозорості операцій та швидкої адаптації до мінливих вимог ринку. Впровадження цифрових технологій стає не лише

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Дьомін І.В., 2025

інструментом автоматизації, а й засобом створення нових моделей взаємодії з клієнтами, партнерами та внутрішніми підрозділами.

Попри значний потенціал цифровізації, процес удосконалення бізнес-процесів супроводжується рядом бар'єрів. До ключових проблем належать нестача фінансових ресурсів для інвестицій у сучасні технології, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, ризики інформаційної безпеки та опір організаційним змінам. Це вимагає розробки комплексних підходів до трансформації бізнес-процесів, які б поєднували технологічні інновації з управлінськими рішеннями та сприяли формуванню гнучкої корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем цифровізації активно ведуться у світі вже понад два десятиліття, що зумовлено динамічним розвитком інформаційних технологій та їхнім впливом на економічні системи. У працях зарубіжних авторів (D. Tapscott, M. Porter, K. Schwab, E. Brynjolfsson та ін.) акцентується увага на стратегічних можливостях цифрової економіки, ролі інноваційних технологій у створенні конкурентних переваг та необхідності формування нових бізнес-моделей.

Вітчизняні науковці, зокрема А. Колот, О. Герасименко, М. Дороніна, М. Кизим, досліджують аспекти цифрової трансформації у контексті соціально-економічного розвитку, проблем управління знаннями та підвищення ефективності бізнес-процесів. Особливе місце в сучасних публікаціях займають питання інтеграції штучного інтелекту, хмарних технологій, big data та автоматизації управлінських процесів, що дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність та знижувати витрати. Разом із тим, значна кількість наукових праць присвячена ідентифікації бар'єрів цифровізації, серед яких дефіцит фінансування, кадрових ресурсів та проблеми кібербезпеки.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про високий рівень актуальності теми удосконалення бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки, проте потребує подальшого поглиблення у напрямку практичної адаптації світового досвіду до національних реалій.

Водночас, українські науковці акцентують увагу на важливості цифрових інновацій для розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Однак недостатньо уваги приділено оцінюванню ефективності цифрових трансформацій у бізнес-процесах українських підприємств, що потребує подальших поглиблених досліджень.

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки. Основна увага приділяється виявленню впливу цифрових технологій на організацію та ефективність управлінської діяльності, визначенню ключових бар'єрів і можливостей їх подолання, а також обґрунтуванню підходів до інтеграції інноваційних рішень у бізнес-моделі сучасних компаній. Важливим завданням є узагальнення міжнародного досвіду цифрової трансформації та пошук шляхів його адаптації до вітчизняних

реалій. У результаті реалізації поставленої мети очікується формування рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів, підвищення їх гнучкості, прозорості та інноваційності, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

Виклад основних результатів дослідження. Сутність та значення цифровізації бізнес-процесів. Цифровізація бізнес-процесів — це комплексний процес впровадження сучасних інформаційних технологій, спрямованих на автоматизацію управлінських, виробничих і комунікаційних функцій підприємства. У сучасних умовах цифрова трансформація не зводиться лише до впровадження програмних продуктів чи окремих технологій. Вона передбачає створення нових організаційних моделей, зміну корпоративної культури та формування інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами, партнерами та персоналом.

Значення цифровізації для бізнес-процесів полягає у підвищенні їх ефективності, прозорості та керованості. Використання технологій big data, штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів дозволяє підприємствам швидше аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики. Крім того, цифровізація створює передумови для розширення ринків збуту та формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість та клієнтоцентричність.

Основні бар'єри цифрової трансформації. Попри очевидні переваги цифровізації, її впровадження стикається з низкою бар'єрів.

✓ По-перше, обмежені фінансові ресурси часто не дозволяють підприємствам інвестувати в сучасне програмне забезпечення, обладнання та кіберзахист.

✓ По-друге, дефіцит кваліфікованих кадрів з цифровими компетентностями ускладнює процес трансформації бізнес-процесів.

✓ По-третє, низький рівень інформаційної безпеки та кіберзагрози створюють додаткові ризики для збереження комерційної та клієнтської інформації.

Ще одним важливим бар'єром є організаційний опір змінам. Персонал нерідко сприймає цифровізацію як загрозу для стабільності робочих місць або як додаткове навантаження. Відсутність належної комунікації та мотиваційних механізмів призводить до гальмування процесів змін, що знижує загальну ефективність цифрової трансформації.

Шляхи удосконалення бізнес-процесів. Удосконалення бізнес-процесів у цифрову епоху передбачає реалізацію кількох ключових напрямів.

✓ По-перше, це автоматизація рутинних операцій за допомогою цифрових платформ і програмних рішень, що дозволяє знизити операційні витрати та підвищити продуктивність праці.

✓ По-друге, впровадження інтегрованих систем управління ресурсами (ERP, CRM, SCM) сприяє підвищенню прозорості та узгодженості діяльності між структурними підрозділами підприємства.

✓ По-третє, важливим шляхом удосконалення є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Підприємства повинні інвестувати в навчання та підвищення

кваліфікації працівників, формування цифрової культури та готовності до змін.

✓ По-четверте, створення ефективної системи кібербезпеки є обов'язковою умовою стабільності цифрових бізнес-процесів.

Нарешті, інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та інтернет речей, відкриває нові можливості для оптимізації управління, прогнозування попиту та побудови персоналізованих сервісів.

Міжнародний досвід цифровізації. У розвинених країнах світу цифрова трансформація вже стала ключовим елементом стратегій сталого розвитку підприємств та національних економік загалом. Провідні компанії США та країн Європейського Союзу активно впроваджують технології big data, аналітики у режимі реального часу, хмарних обчислень та інтернету речей (IoT). Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й формувати персоналізовані пропозиції для споживачів, підвищувати лояльність клієнтів та створювати нові джерела доходів. Наприклад, у США компанії Amazon та Walmart застосовують алгоритми прогнозу аналітики для управління логістикою та запасами, а також для автоматизації маркетингових кампаній, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнтів. У ЄС широке поширення отримали системи електронної взаємодії бізнесу та держави, що забезпечує зручність ведення підприємницької діяльності та прозорість регуляторних процедур.

Окремої уваги заслуговує досвід Німеччини, яка стала піонером у впровадженні концепції «Індустрія 4.0». Вона передбачає комплексну інтеграцію кіберфізичних систем у виробництво, що дозволяє підвищувати гнучкість бізнесу, скорочувати витрати та підвищувати якість продукції. Використання робототехніки, сенсорних мереж та автоматизованого аналізу даних забезпечує створення так званих «розумних фабрик», де процеси самооптимізуються та адаптуються до змін попиту. Досвід Німеччини свідчить, що цифровізація має розглядатися не як окремий інструмент автоматизації, а як стратегічний напрям розвитку підприємства.

У Скандинавських країнах значний акцент зроблено на цифрових платформах для управління відносинами з клієнтами та електронній комерції. Наприклад, Швеція та Данія є одними з лідерів у сфері cashless-платежів, що формує нові бізнес-моделі у фінансовому секторі та торгівлі. Розвиток цифрових екосистем на основі фінтеху дозволяє підприємствам отримувати швидкий доступ до фінансових ресурсів, розширювати клієнтську базу та підвищувати ефективність розрахунків.

Цінним є також досвід азійських країн, зокрема Південної Кореї, Японії та Китаю. У Південній Кореї цифровізація бізнесу підтримується на державному рівні через національні програми розвитку інноваційних кластерів та інвестиції у стартапи. Японія робить акцент на застосуванні робототехніки та штучного інтелекту в управлінні виробництвом, що дозволяє вирішувати проблему дефіциту трудових ресурсів та підвищувати продуктивність. Китай є прикладом масштабного

впровадження цифрових технологій у роздрібній торгівлі та фінансових послугах: платформи Alibaba та WeChat трансформували як внутрішні бізнес-процеси компаній, так і моделі споживчої поведінки населення.

Крім того, важливою складовою міжнародного досвіду є державно-приватне партнерство у сфері цифровізації. У більшості країн світу держава виступає не лише регулятором, а й активним учасником цифрової трансформації, створюючи сприятливі умови для розвитку бізнесу. Так, в Естонії було реалізовано масштабну програму e-Government, яка зробила країну одним із світових лідерів з цифрових державних послуг. Це позитивно вплинуло на підприємницьке середовище, оскільки спростило доступ бізнесу до адміністративних процедур і знизило транзакційні витрати.

Таким чином, міжнародний досвід доводить, що цифровізація бізнес-процесів є багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, організаційні та інституційні аспекти. Успіх цифрової трансформації залежить від узгоджених дій бізнесу, держави та наукової спільноти. Для українських підприємств доцільним є адаптація найкращих практик Німеччини, Естонії, Південної Кореї та США, з урахуванням національних особливостей та рівня розвитку цифрової інфраструктури. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність бізнесу, розширити можливості для інновацій та забезпечити інтеграцію України у глобальний цифровий простір.

Вітчизняний контекст. В Україні процес цифровізації бізнес-процесів перебуває на етапі становлення, проте він характеризується швидким розвитком і високим рівнем суспільного інтересу. З одного боку, спостерігається активне впровадження електронних сервісів, зростання кількості стартапів та підвищення уваги до автоматизації ключових процесів. Багато компаній намагаються адаптувати міжнародний досвід, використовуючи сучасні цифрові інструменти у сферах маркетингу, логістики, управління персоналом та фінансами. З іншого боку, існує низка проблем: недостатнє фінансування, відставання від світових стандартів, слабкий розвиток цифрової інфраструктури у регіонах, а також низький рівень готовності частини підприємств до цифрових трансформацій через кадрові та організаційні бар'єри.

Важливим фактором є роль держави у підтримці цифровізації. Україна активно реалізує програму «Дія», яка включає електронне урядування, цифрові послуги для бізнесу та громадян, а також проект «Дія.City», спрямований на розвиток IT-індустрії та створення сприятливого середовища для інноваційних компаній. Завдяки цим ініціативам формується нова екосистема, яка стимулює підприємства впроваджувати цифрові інструменти та підвищувати прозорість управління.

Показовими є приклади українських компаній, які досягли успіху завдяки цифровізації. Зокрема, Monobank побудував свою бізнес-модель виключно на цифрових сервісах, що дозволило йому стати одним із найдинамічніших банків країни. Rozetka, найбільший онлайн-ритейлер, активно застосовує big data та

алгоритми персоналізації для оптимізації продажів і маркетингових кампаній. Нова Пошта впровадила автоматизовані сортувальні термінали та цифрові інструменти відстеження посилок, що забезпечило високий рівень клієнтського сервісу та оперативності доставки. Такі приклади демонструють, що навіть у складних економічних умовах український бізнес здатний ефективно використовувати цифрові технології для підвищення конкурентоспроможності.

Проте на рівні більшості підприємств ще зберігається низка бар'єрів. Часто відсутня стратегія цифрової трансформації, а процес впровадження технологій носить фрагментарний характер. Серед ключових проблем — нестача кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової культури персоналу, а також недостатня інтеграція цифрових інструментів у комплексну систему управління. Ці фактори обмежують можливості підприємств швидко адаптуватися до мінливих умов ринку.

Таким чином, для України важливим завданням є поєднання міжнародного досвіду з національними особливостями та формування стратегії поступової цифровізації, яка передбачає інвестування в розвиток людського капіталу, модернізацію інфраструктури та забезпечення кібербезпеки. Тільки комплексний підхід, що включає взаємодію держави, бізнесу та науково-освітніх установ, здатен забезпечити ефективну трансформацію бізнес-процесів і сприяти інтеграції України до глобального цифрового простору.

Висновки. Цифровізація є визначальним чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці. Вона створює нові можливості для оптимізації бізнес-процесів,

забезпечує прозорість управління, знижує операційні витрати та підвищує якість обслуговування клієнтів. Використання сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси, big data та інтернет речей, дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища та формувати нові бізнес-моделі, орієнтовані на інновації та клієнтоцентричність.

Разом із тим, процес цифрової трансформації стикається з низкою бар'єрів: недостатнім фінансуванням, браком кваліфікованих кадрів, ризиками кібербезпеки та організаційним опором змін. Для їх подолання необхідно застосовувати комплексний підхід, що передбачає не лише впровадження технологічних інновацій, а й розвиток цифрової культури, мотивацію персоналу, створення сприятливих умов для інвестування та державну підтримку.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про ефективність інтегрованих стратегій цифровізації, заснованих на партнерстві бізнесу, держави та наукових установ. Для України особливо актуальним є використання цього досвіду з урахуванням національних особливостей та потреб внутрішнього ринку. Удосконалення бізнес-процесів підприємств у цифрову епоху має відбуватися шляхом поступового впровадження інноваційних рішень, розвитку кадрового потенціалу та зміцнення інформаційної безпеки.

Отже, цифровізація бізнес-процесів є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, а й стратегічним напрямом їх розвитку. Вона здатна стати каталізатором економічного зростання, забезпечити стійкість бізнесу та сприяти інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Список використаних джерел:

1. Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy*. McGraw-Hill, ISBN-13: 978-0071835558
2. Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, URL: <https://share.google/L6a8ORAT5cz7G7183>
3. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company, URL: <https://share.google/hFPUsS9gpd9YtdiVE>
5. OECD Digital Economy Outlook 2020. (2020). Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
6. *The State of AI in 2023*. McKinsey Global Institute. (2023). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com>
7. Колот А., Герасименко О. (2022). Темпоральні імперативи соціально-трудоного розвитку. *Економіка України*. № 11. С. 3–25. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.003>
8. Дороніна М., Кизим М. (2022). *Методологія і технологія соціально-економічних досліджень. Економічні науки (у схемах, визначеннях, прикладах): навч. посіб.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 56 с. URL: <https://share.google/A3tdVvU7Ouput2Ijz>
9. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. (2021). Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*, № 12. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
10. Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability / переклад назви: «Індустрія 4.0, цифровізація та можливості для сталого розвитку». *Journal of Cleaner Production*, Vol. 252, 119869. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>
11. *Mashreq 2.0: Digital Transformation for Inclusive Growth and Jobs*. (2021). World Bank. URL: <https://surl.li/zhqmfl>

12. Davenport, T., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>

References:

1. Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy*. McGraw-Hill, ISBN-13: 978-0071835558 [in English].
2. Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, Retrieved from: <https://share.google/L6a8ORAT5cz7G7183> [in English].
3. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, Retrieved from: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> [in English].
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company, Retrieved from: <https://share.google/hFPUoS9gpd9YtdiVE> [in English].
5. OECD Digital Economy Outlook 2020. (2020). Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/bb167041-en> [in English].
6. The State of AI in 2023. McKinsey Global Institute. (2023). McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com> [in English].
7. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2022). Temporalni imperatyvy sotsialno-trudovoho rozvytku [Temporal imperatives of social and labor development]. *Economy of Ukraine*, No. 11. Pp. 3–25. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.003> [in Ukrainian].
8. Doronina, M., & Kyzym, M. (2022). Metodolohiia i tekhnolohiia sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. Ekonomichni nauky (u skhemakh, vyznachenniakh, prykladakh) [Methodology and technology of socio-economic research. Economic sciences (in schemes, definitions, examples)] : teaching aids. Kharkiv: FOP Liburkina L.M., 56 p. Retrieved from: <https://share.google/A3tdVvU7Ouput2Ijz> [in Ukrainian].
9. Hnatyshyn, L. B., & Trushkina, N. V. (2021). Digital transformation of the management system of logistics activities of agricultural enterprises. *Business Inform*, No. 12. Pp. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107> [in English].
10. Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 252, 119869. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869> [in English].
11. Mashreq 2.0: Digital Transformation for Inclusive Growth and Jobs. (2021). World Bank. Retrieved from: <https://surl.li/zhqmfl> [in English].
12. Davenport, T., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail> [in English].

Дата надходження статті: 04.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.09.2025 р.