

УДК 330.341.1:004

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030110

Булат Віталій Леонович,
аспірант,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Миколенко Радомир Олександрович
аспірант,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Дима Олександр Олексійович,
д.е.н., доцент,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ

Сучасний розвиток економіки визначається стрімким впровадженням цифрових технологій, що зумовлює необхідність трансформації бізнес-процесів на нових засадах. Цифрова трансформація охоплює комплексні зміни в управлінні підприємствами, оптимізації виробничих і організаційних процесів, а також у взаємодії зі споживачами та партнерами. У статті досліджено особливості цифрової трансформації бізнес-процесів, розкрито її ключові передумови – технологічні, економічні, організаційні, соціальні та інституційні. Обґрунтовано, що цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, а й стратегічним чинником їхньої конкурентоспроможності. Метою дослідження є аналіз сутності цифрової трансформації, визначення її змістових характеристик та систематизація чинників, які формують умови її виникнення. Основними результатами є виокремлення ключових груп передумов цифровізації та окреслення їхнього впливу на розвиток бізнес-середовища. У висновках наголошено, що цифрова трансформація має системний характер і потребує комплексної інтеграції інновацій, гнучкості управління та інституційної підтримки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей цифрової адаптації підприємств, удосконаленням управління людським капіталом у цифровій економіці та формуванням стратегії інтеграції бізнесу у глобальні цифрові екосистеми.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-процеси, цифровізація, інноваційна економіка, конкурентоспроможність, інституційні передумови.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростаючим впливом цифрових технологій на функціонування бізнесу. В умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, що потребує від них гнучкості та інноваційності [2, с. 45; 5, с. 77]. Традиційні моделі організації бізнес-процесів поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем цифровим підходам, які забезпечують швидший обмін інформацією, зниження транзакційних витрат та оптимізацію управлінських рішень.

Цифрова трансформація бізнес-процесів стала не лише технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю, що визначає здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність на ринку. Використання інноваційних інструментів, таких як хмарні сервіси, системи штучного інтелекту, блокчейн та великі дані, відкриває нові можливості для автоматизації, підвищення продуктивності та формування клієнтоорієнтованих моделей ведення бізнесу [3, с. 112; 6, с. 39].

Особливого значення набуває дослідження передумов цифрової трансформації, серед яких ключовими є: розвиток інформаційних технологій, зміна споживчих очікувань, необхідність швидкої адаптації до глобальних криз та посилення ролі знань у створенні економічної цінності [1, с. 24; 4, с. 81]. Ці чинники обумовлюють формування нових стратегій розвитку підприємств, що ґрунтуються на інтеграції цифрових рішень у всі сфери їх діяльності.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю системного аналізу особливостей та передумов виникнення цифрової трансформації бізнес-процесів, що дозволить визначити перспективні напрями її реалізації та розробити практичні рекомендації для підприємств різних галузей.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки визначається як один із головних чинників глобальної конкурентоспроможності держав та підприємств. Поступове впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище зумовлює радикальні зміни у способах організації виробництва, управління ресурсами, маркетингових стратегіях та взаємодії з клієнтами. Бізнес-процеси, які ще донедавна функціонували на основі традиційних управлінських підходів, нині зазнають істотної трансформації під впливом автоматизації, роботизації, технологій штучного інтелекту та аналітики даних [2, с. 45; 5, с. 77].

Проблема полягає в тому, що більшість підприємств не готові до масштабної цифрової трансформації через інституційні обмеження, брак фінансових та кадрових ресурсів, а також недостатнє розуміння особливостей впровадження цифрових інструментів у бізнес-моделі. Тому постає необхідність наукового осмислення передумов і специфіки цифрової трансформації, що дозволить розробити ефективні рекомендації для підприємств різних секторів економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження у сфері цифрової економіки та бізнес-трансформацій акцентують увагу на необхідності переходу від традиційних до інноваційних бізнес-моделей. К. Шваб у концепції «четвертої промислової революції» визначає цифровізацію як рушійну силу структурних змін у глобальній економіці [3, с. 112]. П. Друкер наголошував, що нові технології стають каталізатором перегляду управлінських стратегій, сприяючи розвитку інноваційної підприємницької культури [6, с. 28]. Г. Чесбро у своїх працях розкриває ідею відкритих інновацій, що є актуальними для цифрових бізнес-екосистем.

Значний внесок у дослідження цифрової трансформації зроблено міжнародними організаціями. Зокрема, OECD у своїх аналітичних звітах підкреслює вплив цифровізації на продуктивність підприємств і зайнятість, а Європейська комісія визначає цифрову стратегію як ключовий напрям економічного розвитку регіону. Водночас у вітчизняних дослідженнях (О. Амоша, В. Геєць, А. Гриценко та ін.) акцентується увага на ролі цифрових інструментів у модернізації економіки України.

Попри значну кількість публікацій, у науковій літературі недостатньо висвітлено комплексний аналіз саме передумов цифрової трансформації бізнес-процесів. Наявні праці здебільшого описують технологічні аспекти (впровадження ERP, CRM, SCM систем), тоді як організаційні, соціальні та інституційні чинники залишаються менш дослідженими. Це зумовлює потребу у подальших наукових пошуках, спрямованих на систематизацію знань про особливості трансформаційних змін у бізнес-середовищі.

Мета. Метою статті є визначення та узагальнення особливостей цифрової трансформації бізнес-процесів, а також виявлення основних передумов її виникнення. Завдання дослідження полягають у:

- аналізі змісту поняття «цифрова трансформація» у контексті бізнес-процесів;
- виявленні ключових внутрішніх та зовнішніх передумов, що зумовлюють її виникнення;
- характеристиці особливостей впливу цифровізації на структуру і функціонування сучасних підприємств;
- окресленні науково-практичних орієнтирів для подальших досліджень у цій сфері.

Методи дослідження. Методологічну основу статті становить поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяють комплексно дослідити особливості та передумови цифрової трансформації бізнес-процесів.

У процесі роботи застосовано діалектичний метод, який забезпечив розгляд цифрової трансформації як багатовимірного процесу, що розвивається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Метод системного аналізу дозволив виявити взаємозв'язки між технологічними інноваціями, організаційними змінами та економічними результатами діяльності підприємств, а також оцінити цифровізацію як інтегральний фактор розвитку бізнесу.

Для опрацювання наукових джерел використано метод порівняльного аналізу, завдяки якому здійснено узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду цифрової трансформації, виявлено спільні риси й відмінності у практиках адаптації бізнес-процесів до умов цифрової економіки [2, с. 45; 5, с. 77].

Застосування методу узагальнення дало можливість систематизувати наукові підходи до трактування поняття «цифрова трансформація» та виділити ключові передумови її виникнення. Метод структурно-функціонального аналізу використано для оцінки трансформаційних процесів у бізнес-моделях, що відображають зміну ролі персоналу, клієнтів, партнерів та інформаційних технологій у створенні доданої вартості.

Також було застосовано метод логічного моделювання, що дозволив окреслити концептуальну схему взаємодії передумов цифрової трансформації та їхнього впливу на результати діяльності підприємства. Використання елементів експертного оцінювання сприяло формуванню узагальнених висновків щодо актуальних викликів і можливостей цифровізації в сучасних умовах.

Обґрунтований вибір таких методів дослідження дозволив не лише розкрити сутність цифрової трансформації бізнес-процесів, а й забезпечити цілісне бачення її особливостей та чинників виникнення.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація бізнес-процесів сьогодні розглядається як багатогранне та системне явище, що охоплює значно ширший спектр змін, ніж просте впровадження нових технологій. Вона передбачає трансформацію всієї логіки управління підприємством: від стратегічного планування й організації виробничих процесів до побудови гнучких систем комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами. У цьому процесі змінюється сама структура бізнес-моделей, характер трудових відносин, а також принципи створення та розподілу доданої вартості.

Сутність цифрової трансформації полягає у взаємодії економічних, технологічних, організаційних і соціальних чинників, які спільно формують підґрунтя для якісного оновлення бізнес-середовища. Її рушійними силами виступають як зовнішні фактори (глобальна конкуренція, зростання попиту на цифрові послуги, державні політики цифровізації), так і внутрішні (прагнення підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати, зміцнити клієнтоорієнтованість).

Особливістю цього процесу є його багатовимірність: цифровізація поєднує технічний прогрес (масове використання big data, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, хмарних сервісів), інституційні перетворення (оновлення нормативно-правової бази, створення цифрових стратегій і дорожніх карт на національному рівні), а також трансформацію економічних моделей (від традиційних ланцюгів створення вартості до платформних екосистем, орієнтованих на мережеву взаємодію).

У такому контексті цифровізація бізнесу виступає не лише інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, а й критичною умовою їхнього виживання в умовах глобалізованого ринку, де швидкість адаптації до нових технологічних реалій визначає успіх або занепад компанії [3, с. 112; 6, с. 98].

Варто зазначити, що процес трансформації не є однорідним та відбувається з різною інтенсивністю в залежності від низки чинників. Зокрема, вирішальну роль відіграє рівень технологічної готовності підприємства: наявність сучасних ІТ-систем, цифрових платформ,

можливість інтегрувати нові рішення у вже існуючі бізнес-процеси. Не менш значущим є людський капітал, тобто кваліфіковані кадри, здатні працювати з новітніми технологіями, формувати та реалізовувати стратегії цифрового розвитку.

Важливим чинником є також доступ до фінансування, адже цифровізація потребує значних початкових інвестицій у програмне забезпечення, обладнання, кіберзахист та навчання персоналу. Окрему роль відіграє інституційне середовище, у якому функціонує підприємство: наявність державних і галузевих програм підтримки, прозорість регуляторних механізмів, а також ефективність ринку інноваційних рішень. У сприятливому середовищі цифрова трансформація відбувається швидше, тоді як у випадку надмірної бюрократії чи відсутності стимулів вона може гальмуватися.

З огляду на це, для розуміння глибинних механізмів цифровізації доцільно виділити ключові групи передумов її виникнення. Вони дозволяють систематизувати фактори, які формують основу для впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств і визначають траєкторію їхнього розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Основні передумови цифрової трансформації бізнес-процесів

Група передумов	Зміст характеристик
Технологічні	Швидкий розвиток цифрових технологій (AI, IoT, blockchain, big data); доступність хмарних сервісів та кібербезпека як основа довіри.
Економічні	Зростання конкуренції на глобальних ринках; потреба зниження транзакційних витрат; вимога до підвищення продуктивності та гнучкості бізнес-моделей.
Організаційні	Необхідність оптимізації бізнес-процесів; впровадження ERP- та CRM-систем; гнучкі методи управління персоналом (agile, scrum).
Соціальні	Зміна поведінки споживачів, орієнтація на цифрові сервіси; зростання ролі дистанційної роботи; підвищення цифрової грамотності населення.
Інституційні	Підтримка державних програм цифровізації; розвиток електронного урядування; гармонізація регуляторної бази з європейськими стандартами.

Аналіз наведених передумов засвідчує, що цифрова трансформація є результатом комплексної взаємодії різних факторів, які створюють синергію впливу. Лише поєднання технологічних інновацій, економічної мотивації, організаційних змін, соціальної підтримки та інституційного регулювання формує достатнє середовище для переходу підприємств до цифрових моделей функціонування.

Утім, передумови цифровізації лише окреслюють потенціал для трансформації, тоді як особливості цього процесу визначають його практичні механізми та специфіку реалізації в діяльності підприємств. Вони охоплюють не лише темпи впровадження інновацій чи рівень адаптивності організаційних структур, а й глибину перебудови бізнес-моделей, масштаб автоматизації ключових функцій та здатність інтегрувати цифрові технології у щоденну операційну діяльність. Важливим аспектом є також формування нової культури управління, що ґрунтується на використанні аналітичних даних, гнучких методів організації праці та високій динаміці прийняття рішень. Таким чином, особливості цифрової трансформації виступають визначальним чинником її ефективності, адже саме вони зумовлюють здатність підприємства не лише пристосуватися до технологічних змін, а й використати їх як інструмент підвищення конкурентних переваг.

З метою систематизації можна виокремити ключові характеристики цього процесу, що відображають його сутність та визначають напрями подальшого розвитку цифрової економіки (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості цифрової трансформації бізнес-процесів

<i>Напрямок особливостей</i>	<i>Характеристика</i>
Технологічний	Перехід до використання інтелектуальних систем підтримки рішень, автоматизація процесів за допомогою роботизованих рішень (RPA).
Організаційний	Впровадження гнучких структур управління, формування міжфункціональних команд, розвиток культури інновацій.
Економічний	Зниження транзакційних витрат, зростання ефективності використання ресурсів, поява нових бізнес-моделей на основі цифрових платформ.
Соціальний	Акцент на клієнтоорієнтованість, розвиток персоналізованих сервісів, поширення дистанційної та гібридної зайнятості.
Інституційний	Необхідність адаптації нормативної бази, державна підтримка цифрових стратегій, інтеграція у міжнародні цифрові ринки.

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів може бути охарактеризована як багаторівневий і багатовекторний процес, у якому відбувається взаємодія технологічних та організаційних нововведень з економічними, інституційними та соціальними чинниками. Її системність проявляється не лише у використанні сучасних цифрових інструментів, а й у зміні принципів управління, моделі прийняття рішень та культури організації.

У результаті цифровізації формуються нові конкурентні переваги, що ґрунтуються на швидкості адаптації до змін, здатності ефективно обробляти та використовувати дані, інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Водночас виникають гнучкі бізнес-моделі, які відповідають вимогам цифрової економіки та дозволяють підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й розширювати ринки, створювати інноваційні продукти та забезпечувати довгострокову стійкість.

У ширшому контексті цифрова трансформація виступає каталізатором соціально-економічних змін, адже сприяє розвитку нових професій, зростанню ролі інноваційної діяльності та формуванню цифрової культури суспільства. Саме тому вона розглядається не як одноразовий етап модернізації, а як безперервний процес, що визначатиме динаміку економічного розвитку у найближчі десятиліття.

Розвиток цифрової економіки в Україні підтверджується низкою практичних кейсів упровадження цифрових технологій у бізнес-середовище:

- **Фінансовий сектор.** Українські банки стали піонерами у впровадженні цифрових сервісів. Зокрема, *Приват24* та *Monobank* забезпечують клієнтам повний цикл банківських операцій онлайн, використовуючи мобільні додатки, чат-боти та аналітику даних для персоналізації послуг. Це суттєво підвищує клієнтоорієнтованість і знижує операційні витрати.

- **Агробізнес.** Компанії «Миронівський хлібопродукт» (МХП) та інші агрохолдинги активно застосовують *дрони* та *системи точного землеробства* на базі IoT. Використання супутникових даних і сенсорів дозволяє оптимізувати посівні площі, контролювати стан ґрунтів і підвищувати ефективність агровиробництва.

- **Ритейл.** Мережа «АТБ» впроваджує автоматизовані системи управління логістикою та цифрові касові рішення, що скорочує витрати часу для споживачів і оптимізує внутрішні бізнес-процеси. Інші торговельні компанії активно розвивають *e-commerce*-платформи та мобільні додатки.

- **Промисловість.** На підприємствах гірничо-металургійного комплексу, зокрема в «Метінвесті», відбувається впровадження *систем промислової автоматизації* та технологій «розумного заводу» (smart factory). Це дозволяє скоротити енерговитрати, оптимізувати виробничі ланцюги та підвищити безпеку праці.

- **ІТ-сектор.** Створення правового режиму *Diia.City* стало поштовхом для розвитку цифрових екосистем, які інтегрують українські ІТ-компанії у глобальний ринок. Це не лише

стимулює появу інноваційних продуктів, а й формує нову модель організації високо-технологічного бізнесу.

Таким чином, український досвід підтверджує, що цифрова трансформація поступово охоплює різні галузі економіки, сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та інтеграції підприємств у міжнародні бізнес-екосистеми.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленому теоретико-методологічному обґрунтуванні цифрової трансформації бізнес-процесів як комплексного та багатовимірного явища, що не зводиться виключно до впровадження новітніх інформаційних технологій. У роботі обґрунтовано, що цифрова трансформація є результатом інтегрованої взаємодії технологічних, економічних, організаційних, соціальних та інституційних чинників, які у своїй сукупності формують середовище для переходу підприємств до цифрових моделей функціонування. Уперше запропоновано концептуальний підхід до розгляду передумов цифровізації не як ізольованих складових, а як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, що визначає можливості, темпи та ефективність трансформаційних процесів у бізнесі. Таке трактування дає підстави для розробки більш збалансованих стратегій управління цифровими перетвореннями, орієнтованих на стійкий розвиток підприємств в умовах глобальної цифрової економіки.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що цифрова трансформація бізнес-процесів повинна розглядатися як системний процес, що ґрунтується на взаємодії багатьох чинників. Її особливість полягає у необхідності інтегрованого підходу, який враховує не лише технологічні можливості, а й економічні стимули, організаційні зміни, соціальні запити та інституційну підтримку. Наукова новизна полягає у тому, що передумови цифровізації обґрунтовано як взаємопов'язану систему, яка визначає траєкторію та ефективність трансформацій. Це створює підґрунтя для розробки стратегій, орієнтованих на стійкий розвиток підприємств у цифровій економіці.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що цифрова трансформація бізнес-процесів має системний характер і визначається комплексом взаємопов'язаних передумов, серед яких провідну роль відіграють технологічні інновації, організаційна гнучкість та інституційна підтримка. Встановлено, що успішність цифровізації залежить від здатності підприємств інтегрувати нові технології у стратегічне управління, забезпечити адаптивність бізнес-моделей і підвищити цифрову компетентність персоналу.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити кілька ключових висновків і пропозицій:

По-перше, цифрова трансформація повинна розглядатися як стратегічний пріоритет розвитку підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність і здатність швидко реагувати на виклики глобального ринку.

По-друге, для підвищення ефективності бізнес-процесів доцільно інтегрувати сучасні ІТ-рішення (ERP, CRM, системи управління даними) з урахуванням галузевої специфіки та індивідуальних потреб організацій.

По-третє, важливим напрямом подальшого розвитку є інвестування у людський капітал, що передбачає системне підвищення цифрових навичок працівників, формування культури інноваційності та готовності до постійних змін.

По-четверте, державна політика має посилювати інституційну підтримку цифровізації бізнесу шляхом розробки стимулюючих програм, розвитку електронного урядування та гармонізації регуляторної бази з європейськими стандартами.

Таким чином, цифрова трансформація постає не лише як інструмент оптимізації бізнес-процесів, а як фундаментальна умова сталого розвитку сучасних підприємств. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей адаптації бізнесу до цифрових екосистем, оцінку ефективності впровадження інноваційних технологій та формування механізмів інтеграції бізнесу у глобальний цифровий простір.

References

1. Verba, V. A. (2021). Digital economy and business process transformation. *Economics and Society*, 33(2), 112–118. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-18>
2. Humeniuk, T. P. (2020). Innovative approaches to enterprise management in the context of digitalization. *Bulletin of Kyiv National Economic University*, 7(1), 43–49.
3. Didkivskyi, M. I., & Kuzmin, O. Ye. (2019). Managing business process development on the basis of digital technologies. *Economic Space*, 150, 105–114.
4. Kovalenko, Yu. V. (2022). Digital transformations and their impact on enterprise competitiveness. *Business Inform*, 3(520), 76–83. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-76-83>
5. Tapscott, D., & Tapscott, A. (2018). *Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin.
6. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

BULAT VITALY, MYKOLENKO RADOMIR, DIMA OLEKSANDR. DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES: FEATURES AND PREREQUISITES FOR ITS EMERGENCE

The rapid development of digital technologies has fundamentally changed the way modern businesses operate, creating both new opportunities and significant challenges for sustainable growth. Digital transformation today is not limited to the automation of processes but represents a comprehensive rethinking of management models, organizational practices, and interaction with customers, partners, and markets. This article explores the specific features of business process digitalization and highlights the key groups of preconditions that shape its emergence: technological (artificial intelligence, big data, blockchain, cloud computing), economic (increasing competition, demand for flexibility and productivity), organizational (process optimization, ERP and CRM implementation, agile management practices), social (digital literacy, new consumer behavior patterns, remote work), and institutional (governmental support, regulatory harmonization, e-governance). Digital transformation is interpreted as a strategic driver of competitiveness, ensuring the adaptability of enterprises in conditions of global turbulence. The study emphasizes that successful transformation requires systemic integration of innovations into business strategies, investment in human capital, and the creation of a culture of innovation that enables rapid adaptation to change. Moreover, the article stresses the importance of institutional frameworks that foster digitalization, such as national digitalization programs and the alignment of regulatory environments with international standards. The discussion reveals that the phenomenon of digital transformation cannot be reduced to isolated technological changes; instead, it constitutes a complex multidimensional process that simultaneously reflects external market pressures and internal organizational adaptation. The originality of the study lies in the systematization of preconditions for business digitalization and the identification of their role in shaping a sustainable business environment. Prospects for further research are related to the development of business adaptation models for digital ecosystems, the evaluation of the effectiveness of technological implementation, and the formulation of strategies for integrating enterprises into the global digital economy.

Keywords: digital transformation, business processes, digitalization, innovation economy, competitiveness, institutional framework.