

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

©2026 БОБРІВЕЦЬ В. В., ШУХМАНН В. А.

УДК 330.341.1:658.5
JEL: L21; M15; O33

Бобрівець В. В., Шухманн В. А. Цифрова економіка як середовище трансформації бізнес-процесів

У статті досліджено цифрову економіку як середовище трансформації бізнес-процесів підприємств та обґрунтовано доцільність її розгляду як комплексного чинника змін у системі управління, організації діяльності та розвитку суб'єктів господарювання. Показано, що цифрова економіка формує нові умови функціонування підприємств, у межах яких змінюються способи обробки інформації, координації процесів, ухвалення управлінських рішень і забезпечення взаємодії між внутрішнім і зовнішнім середовищем. Методологічна основа дослідження ґрунтується на використанні аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, логічного методу та абстрагування, що дало змогу послідовно розкрити сутність цифрової економіки як специфічного середовища процесних змін. У роботі визначено основні характеристики цифрової економіки, які впливають на перебудову бізнес-процесів, зокрема інтенсивність інформаційних потоків, інтегрованість цифрових інструментів, орієнтацію на дані, підвищення вимог до гнучкості та посилення цифрової взаємодії із зовнішнім середовищем. Обґрунтовано, що трансформація бізнес-процесів у таких умовах має системний характер і охоплює не лише окремі операції, а й внутрішню систему управління, організаційну структуру, процесну архітектуру та стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Наукова новизна полягає в уточненні сутності цифрової економіки як середовища трансформації бізнес-процесів та в узагальненні логіки її впливу на перебудову діяльності підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами, підвищення адаптивності підприємств і формування ефективних напрямів цифрових змін. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання результативності трансформації бізнес-процесів, визначенням критеріїв цифрової зрілості підприємств і вивченням галузевих особливостей адаптації суб'єктів господарювання до вимог цифрового середовища.

Ключові слова: цифрова економіка; бізнес-процеси; трансформація; цифровізація; управління підприємством; цифрові технології; адаптивність; ефективність.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

Бобрівець Віталій Володимирович – доктор філософії, доцент кафедри аудиту, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3156-7715>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207202759>

Шухманн Вадим Александрович – здобувач кафедри економічної кібернетики та інформатики, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: vadum.shuhmann@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1427-3312>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224193208>

UDC 330.341.1:658.5
JEL: L21; M15; O33

Bobrivets V. V., Schuchmann V. A. Digital Economy as an Environment for Business Process Transformation

The article examines the digital economy as an environment for the transformation of enterprise business processes and substantiates the feasibility of considering it as a comprehensive factor of changes in the management system, organization of activities, and development of business entities. It is shown that the digital economy creates new conditions for the functioning of enterprises, within which the methods of information processing, process coordination, managerial decision-making, and ensuring interaction between the internal and external environment are changing. The methodological basis of the study is based on the use of analysis and synthesis, comparison, systematization, generalization, logical method, and abstraction, which made it possible to consistently reveal the essence of the digital economy as a specific environment of process changes. The study identifies the main characteristics of the digital economy that influence the restructuring of business processes, in particular the intensity of information flows, the integration of digital tools, data orientation, increased requirements for flexibility, and enhanced digital interaction with the external environment. It is substantiated that the transformation of business processes in such conditions has a systemic nature and covers not only individual operations but also the internal management system, organizational structure, process architecture, and strategic development guidelines of the enterprise. The scientific novelty lies in clarifying the essence of the digital economy as an environment for transforming business processes and in generalizing the logic of its impact on the restructuring of enterprise activities. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using them to improve approaches to business process management, enhance enterprise adaptability, and form efficient directions for digital changes. The prospects for further research are associated with the development of methodological approaches to evaluating the effectiveness of business process transformation, determining the criteria of digital maturity of enterprises, and studying the industry-specific features of the adaptation of economic entities to the requirements of the digital environment.

Keywords: digital economy; business processes; transformation; digitalization; enterprise management; digital technologies; adaptability; efficiency.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

Bobrivets Vitaliy V. – PhD, Associate Professor of the Department of Auditing, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3156-7715>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207202759>

Schuchmann Vadim A. – Applicant of the Department of Economic Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

E-mail: vadum.shuhmann@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1427-3312>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224193208>

Цифрова економіка стала визначальною ознакою сучасного етапу розвитку суспільства, оскільки саме вона формує нові умови функціонування підприємств, ринків і систем управління. Поширення цифрових технологій змінює не лише технічні засоби здійснення господарської діяльності, а й логіку побудови бізнес-процесів, способи взаємодії з клієнтами, партнерами та державними інституціями. У таких умовах підприємства дедалі частіше відмовляються від традиційних підходів до організації роботи та переходять до більш гнучких, швидких та інформаційно насичених моделей діяльності. Це зумовлює необхідність переосмислення сутності бізнес-процесів і механізмів їх адаптації до нових економічних реалій.

Трансформація бізнес-процесів у середовищі цифрової економіки охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства, зокрема виробництво, збут, логістику, фінанси, маркетинг, комунікацію та управління персоналом. Використання цифрових рішень дає змогу підвищити швидкість обробки інформації, оптимізувати витрати, покращити якість управлінських рішень і забезпечити вищий рівень прозорості операцій. Водночас цифровізація не обмежується простим упровадженням нових технічних засобів, оскільки вона передбачає глибоку зміну організаційної структури, управлінської культури та підходів до координації внутрішніх і зовнішніх процесів. Саме тому дослідження цифрової економіки потребує розгляду її не лише як технологічного явища, а як комплексного середовища, що визначає напрями розвитку сучасного бізнесу.

Особливого значення набуває питання ефективності трансформаційних процесів, адже не кожне впровадження цифрових інструментів автоматично забезпечує позитивний результат. Рівень цифрової зрілості підприємства, готовність персоналу до змін, наявність належного ресурсного забезпечення, а також здатність інтегрувати нові рішення в уже наявну систему управління суттєво впливають на кінцеві наслідки перетворень. У зв'язку з цим проблема трансформації бізнес-процесів потребує ґрунтового теоретичного осмислення та практичного аналізу, оскільки вона пов'язана не лише з підвищенням конкурентоспроможності підприємств, а й із забезпеченням їхньої стійкості в умовах динамічних ринкових змін.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах прискореного розвитку цифрових технологій і зростання конкуренції саме здатність підприємств своєчасно трансформувати бізнес-процеси стає важливою передумовою їх ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Цифрова економіка створює нові можливості для модернізації управління, підвищення продуктив-

ності та розширення ринкової присутності, однак одночасно загострює проблему адаптації підприємств до нових вимог. Саме тому дослідження цифрової економіки як середовища трансформації бізнес-процесів є своєчасним і необхідним як з наукової, так і практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень. У сучасній українській науковій літературі цифрова економіка розглядається як середовище глибоких структурних змін у діяльності підприємств і систем управління. О. Ю. Гусева та Т. Б. Хлевицька пов'язують розвиток цифрової економіки в Україні з розбудовою цифрової інфраструктури, поширенням сучасних інформаційно-комунікаційних рішень і формуванням нових можливостей для підвищення ефективності господарської діяльності [1]. О. М. Панкратова акцентує увагу на тому, що цифровізація поступово стає одним із ключових трендів розвитку менеджменту, оскільки впливає на характер управлінських рішень, швидкість обробки інформації та загальну результативність організаційних процесів [2]. Н. О. Кравчук, О. Г. Римар і Н. В. Бортнік розглядають цифрову економіку як важливий напрям розвитку національної економіки та підкреслюють її значення для оновлення господарських механізмів, посилення конкурентоспроможності та створення передумов для стійкого розвитку підприємств [3]. Дотичною до теми дослідження є і праця В. Панасюк та Г. Монастирського, у якій цифровізацію економічних процесів розглянуто як чинник розвитку регіонального бізнесу, а також наголошено на ролі інфраструктурних, інституційних і технологічних передумов цифрових змін [4].

Окремий масив праць присвячено безпосередньо трансформації бізнес-процесів підприємств. М. О. Кравченко та В. О. Салабай доводять, що цифрова трансформація бізнес-процесів є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств, а також розкривають роль реінжинірингу в оновленні операційної моделі бізнесу [5]. А. І. Райчева та В. О. Горбаньова розглядають цифрову трансформацію бізнес-процесів як одну з основних складових формування стратегії розвитку підприємства, наголошуючи на її системному та довгостроковому характері [6]. Т. М. Уманець та О. І. Дарієнко пропонують теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України, що дозволяє глибше осмислити механізми пристосування підприємств до змінного цифрового середовища [7]. К. Л. Нетудихата зосереджується на цифровізації управління організаціями, трактуючи її як процес інтеграції цифрових інструментів у систему управління, комунікації та координації діяльності [8].

Прикладні аспекти цифрової трансформації бізнесу висвітлено у працях, присвячених зміні бізнес-моделей, систем управління результативністю та використанню цифрових інструментів у підприємницькій діяльності. А. М. Бортнік аналізує цифрову трансформацію бізнес-моделі підприємства і показує, що цифрові зміни охоплюють не лише окремі операції, а й логіку створення цінності, взаємодію з клієнтами та конфігурацію ресурсів [9]. Л. О. Лігоненко досліджує вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств і формування стратегії їх діяльності, акцентуючи увагу на посиленні аналітичної складової управління [10]. І. Ф. Кайда розглядає цифрову трансформацію як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу [11]. Л. В. Вербівська та О. І. Буринська, своєю чергою, аналізують використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності, підкреслюючи їхній вплив на ринкову адаптивність і конкурентні переваги суб'єктів господарювання [12].

Важливими для розкриття теми є також дослідження, у яких цифрова трансформація пов'язується зі стратегічним розвитком та інноваційною модернізацією підприємств. І. В. Токмакова, Д. А. Шатохін і С. В. Мельник пов'язують розвиток підприємств у цифровій економіці зі стратегічним управлінням і необхідністю довгострокового узгодження цифрових змін із загальними цілями функціонування підприємства [13]. М. О. Лазаренко визначає цифрову трансформацію як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні, наголошуючи на комплексному характері змін, що охоплюють технологічні, організаційні та управлінські компоненти [14].

Отже, сучасні дослідження формують достатньо широку теоретичну базу для аналізу цифрової економіки, однак питання її розгляду як цілісного середовища комплексної трансформації бізнес-процесів підприємства потребує подальшого уточнення.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених цифровій економіці, цифровізації управління та трансформації бізнес-процесів підприємств, у сучасній економічній літературі все ще залишаються недостатньо розкритими окремі аспекти цієї проблематики. Передусім більшість досліджень зосереджується або на загальних характеристиках цифрової економіки як нового етапу розвитку господарської системи, або на окремих прикладних аспектах цифрової трансформації підприємств, тоді як комплексне бачення цифрової економіки саме як цілісного

середовища трансформації бізнес-процесів висвітлено неповною мірою. Потребують глибшого дослідження питання взаємозв'язку між цифровими змінами в зовнішньому економічному середовищі та внутрішньою перебудовою операційних, управлінських, комунікаційних і стратегічних процесів підприємства. Недостатньо систематизованими залишаються також підходи до оцінювання результативності трансформації бізнес-процесів у цифровому середовищі, визначення чинників її успішності, а також узгодження технологічних змін із кадровими, організаційними та управлінськими можливостями суб'єктів господарювання. Крім того, вимагає подальшого наукового опрацювання питання формування цілісного механізму адаптації підприємств до умов цифрової економіки з урахуванням сучасних ризиків, інституційних обмежень і потреби забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Формулювання мети статті. *Метою статті* є обґрунтування сутності цифрової економіки як середовища трансформації бізнес-процесів підприємств, а також визначення основних напрямів, особливостей і наслідків впливу цифрових змін на організацію, управління та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження. Оскільки стаття має методологічний характер, її дослідження побудовано на використанні загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, спрямованих на теоретичне осмислення цифрової економіки як середовища трансформації бізнес-процесів підприємств. Методичною основою роботи є аналіз і синтез, що застосовуються для вивчення наукових підходів до трактування сутності цифрової економіки, цифровізації та бізнес-процесів, а також для узагальнення наявних положень у цілісну концептуальну конструкцію. Метод порівняння використано для зіставлення різних наукових підходів до розуміння змісту та напрямів цифрової трансформації підприємств. За допомогою систематизації й узагальнення виокремлено основні характеристики цифрової економіки як специфічного середовища функціонування суб'єктів господарювання та визначено ключові напрями змін у виробничих, управлінських, комунікаційних, логістичних і фінансових процесах. Логічний метод, а також метод абстрагування застосовано для формування послідовності дослідження, встановлення взаємозв'язку між цифровими змінами в зовнішньому середовищі та трансформацією внутрішніх бізнес-процесів підприємства, а також для обґрунтування теоретичних висновків. Така структура дослідження

дала змогу послідовно перейти від аналізу наукових джерел до узагальнення методологічних положень і формування висновків щодо особливостей трансформації бізнес-процесів у середовищі цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Цифрова економіка поступово перетворилася на визначальне середовище функціонування сучасних підприємств, оскільки саме в її межах відбувається переосмислення способів організації діяльності, управління ресурсами та координації бізнес-процесів. Її особливість полягає в тому, що вона змінює не лише технічні засоби роботи з інформацією, а й самі підходи до побудови внутрішньої структури підприємства, формування управлінських рішень і забезпечення взаємодії між окремими функціональними елементами. У таких умовах бізнес-процеси вже не можуть розглядатися як стабільна сукупність послідовних операцій, оскільки вони дедалі більше залежать від динаміки інформаційних потоків, рівня цифрової інтеграції та швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища.

У середовищі цифрової економіки трансформація бізнес-процесів набуває системного характеру, оскільки охоплює всі рівні діяльності підприємства. Йдеться не лише про зміну окремих процедур чи впровадження нових цифрових інструментів, а про загальну перебудову логіки функціонування підприємства, у межах якої змінюються підходи до планування, організації, контролю, комунікації та оцінювання результатів. Це означає, що цифрові зміни мають розглядатися як комплексний процес, пов'язаний із формуванням нової управлінської моделі, що відповідає вимогам гнучкості, швидкості та інформаційної узгодженості.

Наукове осмислення цифрової економіки дає змогу стверджувати, що її вплив на бізнес-процеси проявляється передусім через зміну ролі інформації у функціонуванні підприємства. Якщо в традиційній моделі господарювання інформація переважно супроводжувала виконання окремих операцій, то в цифровому середовищі вона стає основою координації, управління та прийняття рішень. Унаслідок цього бізнес-процеси дедалі більше залежать від повноти, швидкості та узгодженості інформаційного забезпечення, а також від здатності підприємства інтегрувати інформаційні потоки в єдину систему внутрішньої взаємодії [5].

Водночас трансформація бізнес-процесів у цифровій економіці не може бути зведена лише до технічного оновлення або автоматизації наявних процедур. Її сутність полягає в перегляді меж процесів, змісті взаємозв'язків між ними та принципах

їх поєднання в єдину систему функціонування підприємства. Саме тому цифрова економіка створює передумови для переходу від фрагментарного управління окремими операціями до процесно орієнтованого підходу, за якого кожен елемент діяльності розглядається у взаємозв'язку з іншими складовими загальної системи.

Поряд із цим важливо враховувати, що цифрова трансформація бізнес-процесів залежить не лише від наявності технічних рішень, а й від рівня цифрової зрілості самого підприємства. Ідеться про здатність суб'єкта господарювання своєчасно інтегрувати цифрові інструменти у свою діяльність, забезпечувати узгодженість між окремими функціональними підрозділами, адаптувати систему управління до нових інформаційних умов і підтримувати належний рівень організаційної гнучкості. За таких обставин цифрова економіка впливає не лише на зміст окремих бізнес-процесів, а й на загальну готовність підприємства до їх постійного вдосконалення.

Суттєвим проявом трансформаційних змін є також посилення значення інтеграції бізнес-процесів у межах єдиного інформаційного простору підприємства. Якщо раніше окремі види діяльності могли функціонувати відносно відокремлено, то в цифровому середовищі зростає потреба в безперервному обміні даними, синхронізації управлінських дій і швидкому коригуванні процесів відповідно до нових умов. Це сприяє формуванню більш тісного взаємозв'язку між виробничими, фінансовими, логістичними, маркетинговими та комунікаційними процесами, унаслідок чого ефективність підприємства дедалі більше визначається не станом окремих функцій, а рівнем цілісності всієї процесної системи.

Не менш важливим є те, що цифрова економіка актуалізує потребу в переосмисленні критеріїв результативності бізнес-процесів. У сучасних умовах оцінювання їх ефективності вже не може обмежуватися лише показниками витрат, часу або обсягу виконаних операцій, оскільки дедалі більшого значення набувають адаптивність, швидкість реагування, інформаційна прозорість, узгодженість управлінських рішень і здатність до безперервного оновлення. Саме це дає підстави розглядати трансформацію бізнес-процесів як багатомірний процес, що відображає не тільки технологічні зрушення, а й глибокі зміни в логіці функціонування сучасного підприємства (табл. 1).

Узагальнення наведених характеристик дає підстави розглядати цифрову економіку як середовище, у якому бізнес-процеси втрачають ознаки жорстко фіксованих ієрархічних конструкцій і по-

Основні характеристики цифрової економіки як середовища трансформації бізнес-процесів підприємства

Характеристика цифрового середовища	Її прояв у діяльності підприємства	Вплив на бізнес-процеси
Висока інтенсивність інформаційних потоків	Прискорення обігу даних і рішень	Підвищення динамічності та адаптивності процесів
Інтегрованість цифрових інструментів	Поєднання управлінських, комунікаційних та аналітичних функцій	Посилення взаємозалежності між процесами
Орієнтація на дані	Зростання ролі аналітики й інформаційного забезпечення	Перебудова механізмів планування та контролю
Зростання вимог до гнучкості	Необхідність швидкого реагування на зміни	Скорочення циклу оновлення процесів
Розширення цифрової взаємодії	Посилення зв'язку із зовнішнім середовищем	Ускладнення координації внутрішніх і зовнішніх процесів

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 5; 8].

ступово набувають більш гнучкого, адаптивного та інтегрованого характеру. Це означає, що сучасне підприємство змушене змінювати не лише інструменти реалізації окремих функцій, а й загальну архітектуру своєї діяльності. У такому контексті трансформація бізнес-процесів виступає закономірною відповіддю на нові вимоги цифрового середовища, а не лише наслідком технологічних новацій.

Одним із ключових результатів дослідження є висновок про те, що цифрове середовище змінює саму логіку управління підприємством, висувуючи на перший план питання прозорості, узгодженості та безперервності процесної взаємодії. За таких умов ефективність діяльності дедалі більше залежить від здатності підприємства забезпечити цілісність інформаційного простору, синхронізувати функції окремих підрозділів і підтримувати стабільність внутрішніх зв'язків у межах процесної системи. Отже, цифровізація має розглядатися як фактор не тільки технологічних, а й глибоких організаційно-управлінських змін.

Важливим аспектом є також те, що цифрова економіка змінює послідовність і зміст бізнес-процесів, оскільки окремі етапи діяльності дедалі тісніше пов'язуються між собою через спільні цифрові канали взаємодії. Унаслідок цього зростає значення безперервності процесів, зменшується допустимий рівень інформаційних розривів і посилюється потреба в постійному оновленні організаційних рішень [7]. Така ситуація свідчить про те, що трансформація бізнес-процесів у цифровій економіці має не епізодичний, а постійний характер, зумовлений динамікою самого цифрового середовища.

Отримані наукові результати дають змогу стверджувати, що трансформація бізнес-процесів повинна розглядатися не як просте вдосконален-

ня окремих операцій, а як зміна структурної логіки функціонування підприємства. У центрі цих змін перебуває переорієнтація з підтримання стабільного порядку виконання процедур на забезпечення їх гнучкого узгодження відповідно до вимог цифрового середовища [9]. У зв'язку з цим процесний підхід у цифровій економіці вимагає нового бачення взаємозв'язку між управлінськими, інформаційними та організаційними складовими діяльності.

Особливого значення в цифровому середовищі набуває стратегічний аспект трансформації бізнес-процесів. Підприємство повинно не лише реагувати на поточні зміни, а й формувати внутрішню здатність до довгострокової адаптації, що передбачає переосмислення управлінських пріоритетів, організаційної структури та критеріїв результативності.

Тому цифрова економіка спонукає підприємства до переходу від короткострокового процесного вдосконалення до стратегічно орієнтованої моделі розвитку, у межах якої трансформація бізнес-процесів стає безперервним елементом загальної еволюції підприємства.

Наведена модель відображає загальний механізм переходу від зовнішніх змін цифрового середовища до внутрішньої перебування діяльності підприємства. Це дає змогу стверджувати, що трансформація бізнес-процесів не є ізольованим процесом, а формується під впливом ширших змін у способах організації економічної діяльності. Саме тому цифрову економіку доцільно трактувати як багатовимірне середовище, у якому поєднуються інформаційні, управлінські та організаційні чинники змін.

На нашу думку, ефективність трансформації бізнес-процесів доцільно визначати рівнем узгодженості між цифровими змінами та внутрішньою



Рис. 1. Модель впливу цифрової економіки на трансформацію бізнес-процесів підприємства

Джерело: авторська розробка.

структурою управління підприємством. За відсутності такої узгодженості цифрові рішення можуть впроваджуватися фрагментарно, не забезпечуючи системного підвищення результативності діяльності. Отже, у цифровій економіці особливого значення набуває не лише сам факт використання цифрових інструментів, а *здатність підприємства інтегрувати їх у власну процесну систему.*

Цифрова економіка поряд із новими можливостями формує і нові обмеження для розвитку бізнес-процесів. Йдеться про посилення залежності від інформаційної узгодженості, зростання вимог до управлінської гнучкості, необхідність постійного оновлення структури бізнес-процесів та подолання внутрішньої організаційної інерційності. Унаслідок цього трансформація бізнес-процесів повинна розглядатися як тривалий і безперервний процес удосконалення, пов'язаний із поступовою адаптацією підприємства до вимог цифрового середовища.

Таким чином, проведене дослідження дає підстави розглядати цифрову економіку як цілісне середовище трансформації бізнес-процесів підприємства, у якому технологічні, інформаційні, управлін-

ські та організаційні зміни взаємодіють між собою і формують нову логіку функціонування суб'єктів господарювання. Отримані наукові результати полягають в уточненні сутності цифрової економіки як процесного середовища, узагальненні її ключових характеристик, виявленні логіки впливу цифрових змін на перебудову бізнес-процесів і обґрунтуванні того, що їх трансформація має системний, безперервний і стратегічно зумовлений характер.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати цифрову економіку як середовище трансформації бізнес-процесів підприємств. Встановлено, що її вплив проявляється через зміну умов функціонування суб'єктів господарювання, посилення ролі інформації, підвищення вимог до гнучкості, швидкості реагування, узгодженості управлінських рішень і безперервності процесної взаємодії. Показано, що в цифровому середовищі бізнес-процеси перестають бути сукупністю відокремлених операцій і набувають системного характеру, оскільки охоплюють внутрішню систему управління, орга-

нізаційну структуру, інформаційне забезпечення та стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити ключові характеристики цифрової економіки як середовища процесних змін, а також обґрунтувати логіку її впливу на перебудову діяльності підприємства. Доведено, що результативність трансформації бізнес-процесів залежить не лише від упровадження цифрових рішень, а й від рівня їх узгодженості з управлінськими механізмами, кадровими можливостями, організаційною побудовою та загальною логікою функціонування суб'єкта господарювання. Отже, цифрова економіка формує нові передумови для підвищення адаптивності, прозорості, конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємств.

Подаальші наукові розвідки доцільно спрямувати на вдосконалення методичних підходів до оцінювання результативності трансформації бізнес-процесів, визначення критеріїв цифрової зрілості підприємств, а також на дослідження галузевих особливостей адаптації суб'єктів господарювання до вимог цифрового середовища. Перспективним є також уточнення впливу зовнішніх інституційних і ринкових чинників на глибину цифрових змін та розроблення практичних механізмів узгодження технологічних, організаційних і управлінських перетворень. Це сприятиме поглибленню теоретичних положень і підвищенню практичної ефективності управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гусева О. Ю., Хлевицька Т. Б. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.037882>
2. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
3. Кравчук Н. О., Римар О. Г., Бортнік Н. В. Цифрова економіка як один із напрямів розвитку повоєнної економіки України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21. № 3. С. 155–169. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275799](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275799)
4. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 205–208. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>
5. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств.

Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 148–153.

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>

6. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>
7. Уманець Т. М., Дарієнко О. І. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 2. С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-12](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-12)
8. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>
9. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>
10. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
11. Кайда І. Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
12. Вербівська Л. В., Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>
13. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>
14. Лазаренко М. О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>

REFERENCES

- Bortnik A. M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of the business model of the enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 47, 16–31. <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>

- Husieva O. Yu. & Khlevytska T. B. (2019). Perspektyvy rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Prospects for the development of the digital economy in Ukraine]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3, 78–82. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.037882>
- Kaida I. F. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskoho biznesu [Digital transformation as a key factor in increasing the competitiveness of Ukrainian business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
- Kravchenko M. O. & Salabai V. O. (2023). Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of digital transformations of business processes of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyy politekhnichnyi instytut»*, 26, 148–153. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
- Kravchuk N. O., Rymar O. H. & Bortnik N. V. (2022). Tsyfrova ekonomika yak odyin iz napriamiv rozvytku povoiennoi ekonomiky Ukrainy [Digital economy as one of the directions of development of the post-war economy of Ukraine]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 3(vol 21), 155–169. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275799](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275799)
- Lazarenko M. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini [Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, 200, 64–69. <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>
- Lihonenko L. O. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na systemu upravlinnia rezultatyvniстю pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti [The impact of digitalization on the performance management system of enterprises and the formation of their activity strategy]. *Ekonomichnyi prostir*, 199, 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
- Netudykhata K. L. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinnia orhanizatsiiamy [Digitalization of organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>
- Panasiuk V. & Monastyrskyi H. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh protsesiv yak chynnyk rozvytku rehionalnogo biznesu [Digitalization of economic processes as a factor in the development of regional business]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 2(Vol. 10), 205–208. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>
- Pankratova O. M. (2021). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
- Raicheva L. I. & Horbanova V. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak osnovna skladova formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv [Digital transformation of business processes as a main component of forming the strategy of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyy politekhnichnyi instytut»*, 30, 71–76. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>
- Tokmakova I. V., Shatokhin D. A. & Melnyk S. V. (2018). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 64, 283–291. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>
- Umanets T. M. & Dariienko O. I. (2022). Teoretychne pidgruntia adaptyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Theoretical basis of adaptive management of business processes in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, 6(Vol. 2), 64–69. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-12](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-12)
- Verbivska L. V. & Burynska O. I. (2024). Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u pidpriemnytskii diialnosti [The use of digital technologies in entrepreneurial activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.03.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.03.2026
 Оприлюднено / Published: 30.04.2026