

- Horokhova T. V. (2022). Stratehii vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u diyalnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies of using digital tools in the activity of small and medium business during economic crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
- Makarov S. A. (2024). Tsyfrovi innovatsii v diyalnosti malykh pidpriemstv sfery torhivli [Digital innovations in the activity of small trade enterprises]. *Biznes Inform*, 6, 126–134. <https://doi.org/10.32783/2222-4459-2024-6-126-134>
- Melnyk O. H. & Ruda M. V. (2024). Stratehichni aspekty tsyfrovoi transformatsii biznesu [Strategic aspects of digital business transformation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2(6), 196–209. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
- OECD Publications. (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html)
- OECD Publications. (2024). *Leveraging digitalisation to tackle war-related challenges and plan for the recovery*. [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en/full-report/component-9](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en/full-report/component-9)
- Panasiuk O. (2026). Digital transformation of SME business processes in the context of post-war reconstruction. *Středoevropský Věstník pro Vědu a Výzkum*, 4(1). [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-4\(1\)-1](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-4(1)-1)
- Shcherbak V., Dorokhov O. & Dorokhova L. (2024). Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, 1(19). <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
- Shvidka O. P. & Dziubenko L. M. (2024). Innovatsiyni biznes-modeli v umovakh tsyfrovoi transformatsii: perspektyvy ta ryzyky dlia maloho biznesu [Innovative business models in terms of digital transformation: prospects and risks for small business]. *Finansy Ukrainy*, 11, 117–128. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>
- Tsymbalenko N. & Tarasenko O. (2025). Napriamy adaptatsii torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy do vylykiv viyny [Directions of adaptation of trade enterprises of Ukraine to the challenges of war]. *Visnyk ekonomiky*, 4, 180–189. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.180>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.04.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.04.2026  
Оприлюднено / Published: 03.06.2026

УДК 004:658:330.322  
JEL: D22; G32; M15; O31; O33  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-122-135>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ДИНАМІЧНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2026 БОНДАР-ПІДГУРСЬКА О. В., БАКЛАНОВ С. О., КУРЗАНЦЕВ Д. В.

УДК 004:658:330.322  
JEL: D22; G32; M15; O31; O33

### Бондар-Підгурська О. В., Бакланов С. О., Курзанцев Д. В. Цифровізація бізнес-процесів як напрям підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі

Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації бізнес-процесів як вектора підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі та розробка її ключових напрямів та інструментів реалізації. Під час написання статті використано такі методи дослідження, як аналіз, синтез, індукції, дедукції, табличний, візуалізацій, логіки. Удосконалено поняття інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства як комплексної характеристики, яка відображає його спроможність залучати інвестиції для реалізації інноваційних проєктів і забезпечення сталого розвитку. На основі порівняння цифротрансформованих і традиційних підприємств автори дійшли висновку, що цифровізація бізнес-процесів не лише підвищує ефективність діяльності, а й створює умови для інноваційного розвитку, зростання вартості бізнесу та зміцнення позицій підприємства в динамічному й агресивному конкурентному середовищі. Візуалізовано вплив цифровізації бізнес-процесів на інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств у форматі «зовнішні виклики – цифровізація – трансформація бізнесу – інвестиції – ефективність завдяки інноваціям – конкурентні переваги – стійкий розвиток – сталий розвиток». Зазважено, що в умовах глобалізації, розвитку цифрової економіки, посилення конкуренції та швидкого технологічного прогресу підприємства, стикаючись з численними викликами, змушені адаптуватися шляхом цифровізації бізнес-процесів. Використання таких інструментів, як ERP, CRM, Big Data, хмарні технології та RPA, дозволяє трансформувати діяльність підприємств через автоматизацію, раціональне використання ресурсів і прийняття рішень на основі даних; створює економічні, організаційні та інноваційні ефекти, зокрема зниження витрат, зростання продуктивності, підвищення якості управління та розробку нових продуктів і бізнес-моделей. Це підвищує інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств, сприяє

зростанню довіри інвесторів і обсягу інвестицій, що в підсумку забезпечує формування конкурентних переваг і стійкий розвиток підприємств. На основі комплексного підходу рекомендовано до практичного використання ключові напрями, інструменти та ефекти цифровізації бізнес-процесів як вектора підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств різних галузей національного господарства.

**Ключові слова:** цифровізація бізнес-процесів; інноваційно-інвестиційна привабливість; підприємства; динамічне конкурентне середовище; інструменти реалізації.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 29.

**Бондар-Підгурська Оксана Василівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** bondarpodgurskaa@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7792-4023>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/X-7587-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56447096600>

**Бакланов Станіслав Олексійович** – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** Baklanov1996@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-6529-5193>

**Курзанцев Дмитро Володимирович** – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** dimakurzantsev@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-0060-1112>

UDC 004:658:330.322

JEL: D22; G32; M15; O31; O33

### **Bondar-Pidhurska O. V., Baklanov S. O., Kurzantsev D. V. Digitalization of Business Processes as a Direction for Enhancing the Level of Innovation and Investment Attractiveness of Enterprises in a Dynamic Competitive Environment**

The aim of the article is to substantiate the role of business process digitalization as a vector for enhancing the level of innovation and investment attractiveness of enterprises in a dynamic competitive environment, as well as to develop its key directions and implementation tools. In the course of the study, the following research methods were employed: analysis, synthesis, induction, deduction, tabular methods, visualization, and logical generalization. The concept of innovation and investment attractiveness of an enterprise has been further refined as a comprehensive characteristic reflecting its capacity to attract investments for the implementation of innovative projects and to ensure sustainable development. Based on a comparison between digitally transformed and traditional enterprises, it has been concluded that the digitalization of business processes not only improves operational efficiency but also creates favorable conditions for innovation-driven development, increases business value, and strengthens competitive positions in a dynamic and highly competitive environment. The impact of business process digitalization on the innovation and investment attractiveness of enterprises has been visualized through the following sequence: “external challenges – digitalization – business transformation – investments – efficiency through innovation – competitive advantages – resilience – sustainable development.” It has been noted that under conditions of globalization, the development of the digital economy, intensifying competition, and rapid technological progress, enterprises are compelled to adapt to numerous challenges through the digitalization of their business processes. The use of such tools as ERP, CRM, Big Data, cloud technologies, and robotic process automation (RPA) enables enterprises to transform their operations through automation, efficient resource utilization, and data-driven decision-making. These tools generate economic, organizational, and innovative effects, including cost reduction, productivity growth, improved management quality, and the development of new products and business models. This, in turn, enhances the innovation and investment attractiveness of enterprises, increases investor confidence and the volume of investments, and ultimately contributes to the formation of competitive advantages and sustainable development. Based on a comprehensive approach, key directions, tools, and effects of business process digitalization are proposed for practical application as a vector for increasing the level of innovation and investment attractiveness of enterprises across various sectors of the national economy.

**Keywords:** business process digitalization; innovation and investment attractiveness; enterprises; dynamic competitive environment; implementation tools.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 29.

**Bondar-Pidhurska Oksana V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** bondarpodgurskaa@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7792-4023>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/X-7587-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56447096600>

**Baklanov Stanislav O.** – Postgraduate Student, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** Baklanov1996@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-6529-5193>

**Kurzantsev Dmytro V.** – Postgraduate Student, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** dimakurzantsev@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-0060-1112>

В умовах глобалізації та посилення конкуренції підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності діяльності, забезпечення сталого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Одним із ключових чинників, що визначає успішність функціонування бізнесу, є рівень його інноваційно-інвестиційної привабливості, котра відображає здатність підприємства залучати інвестиційні ресурси для реалізації інноваційних проектів і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій обумовлює необхідність у трансформації традиційних бізнес-моделей і підходів до управління підприємств. Цифровізація бізнес-процесів стає важливим інструментом управління інноваційно-інвестиційною привабливістю, підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат, забезпечення прозорості та формування нових джерел конкурентних переваг. Вона охоплює впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію операцій, використання великих даних, хмарних технологій та інших цифрових рішень, що дозволяють підприємствам більш гнучко реагувати на виклики ринку.

У рамках реалізації Стратегії цифрового розвитку України до 2030 року, що базується на активному застосуванні інформаційних технологій, електронних сервісів, великих обсягів даних, а також сучасних способів їх передавання, обробки, зберігання, управління, аналізу та прогнозування, окреслюється низка ключових викликів, з якими стикаються держава, суспільство та бізнес нині: 1) поява новітніх наскрізних технологій і прикладних рішень, яка зумовлює необхідність глибокої модернізації інфраструктури, що забезпечує розвиток цифрової економіки; 2) виникнення нових учасників та об'єктів економічних відносин на тлі стрімкого зростання обсягів даних і швидкого впровадження інновацій; 3) недостатній рівень підготовки та компетентності фахівців, що свідчить про дефіцит людського капіталу; 4) збільшення обсягів даних, що формує численні інформаційні потоки, а також підвищує ризики у сфері інформаційної безпеки під час їх передачі, обробки та зберігання; 5) відсутність належної нормативно-правової бази, здатної ефективно регулювати нову економічну модель, або її невідповідність темпам технологічного розвитку.

Це найбільш типові проблеми держави, суспільства та організацій в умовах диджитал-економіки [1; 2]. Подолати їх є можливим завдяки інтеграції та використанню сучасних технологій, що дозволить оперативню реагувати на зміни зовнішнього середовища – потреби споживачів, дії конкурентів, державну економічну політику тощо.

Тобто перехід підприємств до цифрової моделі функціонування робить їхні бізнес-процеси значно більш адаптивними та гнучкими, дозволяє підприємствам не лише зберігати високий рівень інноваційно-інвестиційної привабливості, але й активно розвиватися, випереджаючи конкурентів, а також підтримувати «динамічну стабільність» у ситуаціях, коли інші гравці ринку відстають або змушені залишити його під впливом зовнішніх чинників [3].

До того ж, роль і значення цифровізації бізнес-процесів посилюються в умовах агресивного конкурентного середовища, де швидкість прийняття рішень, рівень інноваційної активності та здатність до реактивної реакції підприємства визначають його успіх. За таких умов цифровізація виступає не лише засобом підвищення операційної ефективності, а й важливим чинником формування інноваційно-інвестиційної привабливості, оскільки вона знижує ризики, підвищує прозорість діяльності та відкриває нові можливості для розвитку бізнесу [4]. Тобто в умовах динамічного конкурентного середовища цифровізація набуває особливого значення, оскільки сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості діяльності та рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств та розширенню можливостей для його сталого розвитку.

Водночас в умовах нинішніх економічних викликів, зокрема нестабільності ринків та обмеженості ресурсів, підприємства потребують ефективних інструментів адаптації та розвитку. Саме цифровізація забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень і створення умов для впровадження нововведень, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємств.

Теоретичні та методичні основи впливу цифровізації на процес інноваційно-орієнтованого розвитку та особливості його інвестування заклали такі вчені: Артемчук М. [13], Андруша В. [17], Бондар-Підгурська О. [18–20], Буяк Л. [7], Гнатишин Л. [6], Глібка С. [9], Гринько Т. [17], Гук О. [10], Дашко І. [14] Кіпоренко С. [8], Огреніч Ю. [14], Петриняк У. [17], Портной Є. [5], Птащенко О. [3; 7], Малецька О. [6], Мохонько Г. [10], Прокопишин О. [6], Радченко І. [16], Терлецька Ю. [12], Череп А. [14], Шендерівська Л. [10], Юрчук Н. [8] та інші. Незважаючи на наукову та практичну зацікавленість, а також увагу, приділену вищевикладеним проблемам провідними вченими та практиками, окремі питання залишаються невирішеними. Існує потреба у подальшому вивченні питань цифровізації бізнес-процесів як напряму підвищення рівня інноваційно-інвестиційної при-

вабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі. Отже, виокремлена актуальність визначила мету статті.

**Метою** статті є обґрунтування ролі цифровізації бізнес-процесів як вектора підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі, а також розробка її ключових напрямів та інструментів реалізації.

Для досягнення поставленої мети є сенс дотримуватися такої структурно-логічної схеми: «обґрунтувати роль впливу цифровізації на інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств в умовах динамічного конкурентного середовища» – «порівняти цифровотрансформовані та традиційні підприємства» – «візуалізувати вплив цифровізації бізнес-процесів на інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств» – «розробити напрями й інструменти цифровізації бізнес-процесів як вектора підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств різних галузей національного господарства в умовах динамічного конкурентного середовища».

**Викладення основного матеріалу.** У сучасній світовій економіці, яка розвивається швидко та динамічно, цифровізація бізнес-процесів стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизація управління, розвиток штучного інтелекту та аналітики даних змінюють підходи до організації діяльності підприємств. При цьому важливу роль відіграє вплив цифровізації на їх інноваційно-інвестиційну привабливість. Саме вона визначає здатність підприємств залучати фінансові ресурси для розвитку та впровадження інновацій. Нині інвестори звертають увагу не лише на фінансові показники, але й на рівень цифрового розвитку підприємства, його інноваційний потенціал і здатність швидко адаптуватися до змін [5; 6]. Більшість дослідників у контексті вивчення даної теми вживають терміни «інноваційна активність» та «інвестиційний потенціал», обходячи поняття «інноваційно-інвестиційної привабливості». Тому актуальність цієї теми зумовлена потребою більш детального дослідження цифровізації в контексті підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

Нині цифровізація бізнес-процесів виступає як ключовий напрям не лише інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств, а й трансформації його діяльності загалом, що передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери його функціонування. Її основною метою є підвищення ефективності роботи, гнучкості управління

та здатності до інноваційного розвитку. Цифровізація охоплює основні напрями діяльності підприємства, зокрема виробництво, управління, маркетинг, фінанси та логістику [7], і реалізується через автоматизацію операційних процесів, впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM), використання технологій великих даних, хмарних сервісів і розвиток електронної комерції [8].

Сучасні програмні рішення забезпечують автоматизацію основних бізнес-процесів, що зменшує обсяг рутинної роботи та суттєво підвищує ефективність працівників. Використання хмарних технологій відкриває можливості для колективної роботи над проектами, зокрема в умовах дистанційної взаємодії. Крім того, інструменти для роботи з мобільним трафіком, який уже перевищує обсяги трафіку зі стаціонарних пристроїв, дозволяють ефективно взаємодіяти з аудиторією користувачів смартфонів і планшетів.

Нині підприємства поступово інтегрують інноваційні рішення у власні внутрішні екосистеми з метою посилення конкурентних переваг, зокрема для: 1) набуття практичного досвіду використання інтелектуальних технологій; 2) визначення масштабів і ключових напрямів цифрової трансформації; 3) оцінювання потенційних репутаційних ризиків. При цьому цифрові трансформації охоплюють також управлінські підходи у бізнес-середовищі, вимагаючи впровадження новітніх методів управління та вдосконалення наявних інструментів забезпечення конкурентоспроможності.

Застосування інструментів цифрової економіки сприяє зростанню купівельної спроможності, адже цифрові платформи формують високий рівень цінової конкуренції. Онлайн-маркетплейси дозволяють не лише придбати продукцію за вигідною ціною, а й ознайомитися з її характеристиками, відгуками користувачів та порівняти різні пропозиції. Це стимулює виробників підвищувати якість товарів і послуг на основі нових технологій, пропонувати додаткові знижки та оптимізувати цінову політику. Отже, цифровізація підприємства – це не просто впровадження комп'ютерних технологій, а комплексний перехід до повноцінної цифрової моделі діяльності. Такий підхід забезпечує глибокі якісні зміни в усіх сферах функціонування та розвитку підприємства, сприяє ефективній адаптації до умов цифрової економіки та формуванню стійких конкурентних переваг [3].

З точки зору інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства цифровізація відіграє важливу роль у формуванні сприятливого середовища для залучення інвестицій. Вона забезпе-

чує підвищення прозорості діяльності, покращує контроль за використанням ресурсів та сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Зокрема, впровадження ERP-систем дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну систему, що підвищує ефективність управління, тоді як CRM-рішення забезпечують оптимізацію взаємодії з клієнтами та сприяють зростанню обсягів продажів.

Результати досліджень свідчать про значний економічний ефект від використання цифрових технологій – підвищення продуктивності, скорочення витрат і зменшення простоїв позитивно впливають на фінансові результати підприємств, а також його інноваційно-інвестиційну привабливість. Активне впровадження цифрових рішень у бізнес-середовищі також підтверджує наявність глобальної тенденції до цифрової трансформації, яка стає важливим чинником конкурентоспроможності.

Водночас цифровізація є складовою концепції Індустрії 4.0, що передбачає поєднання цифрових і фізичних компонентів у єдину систему, створення кіберфізичних виробничих середовищ та широке використання інтернету речей [9]. У межах цієї концепції формуються «розумні» підприємства, діяльність яких базується на автоматизації, аналізі даних і сучасних інформаційних технологіях. Це сприяє розвитку інноваційної діяльності та відкриває нові можливості для залучення інвестицій у технологічний розвиток як головний чинник підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та країни в цілому.

Отже, цифровізація бізнес-процесів є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, а й важливим чинником і напрямом підвищення рівня його інноваційно-інвестиційної привабливості, забезпечуючи формування нових джерел конкурентних переваг і створюючи передумови для його сталого розвитку в умовах викликів і загроз.

Узагальнюючи наведені положення [1–17], інноваційно-інвестиційну привабливість підприємства доцільно визначати як інтегральну характеристику, що відображає його спроможність ефективно залучати інвестиційні ресурси для реалізації інноваційних проектів і забезпечення його сталого розвитку. Формування такої привабливості залежить від сукупності взаємопов'язаних елементів, серед яких ключовими є фінансова стійкість, рівень інноваційної активності, технологічний розвиток, якість корпоративного управління, ступінь цифровізації та ділова репутація підприємства.

Нині саме цифровізація бізнес-процесів стає одним із визначальних критеріїв оцінювання бізне-

су інвесторами, оскільки вона підвищує прозорість, знижує витрати, відкриває можливості для масштабування та впровадження нововведень. Це пояснюється тим, що впровадження цифрових технологій підвищує прозорість діяльності підприємства, сприяє оптимізації витрат, пришвидшує операційні процеси та відкриває нові можливості для масштабування і впровадження нововведень. Використання цифрових інструментів, зокрема ERP- і CRM-систем, забезпечує доступ до актуальної управлінської інформації, підвищує контроль за ресурсами та знижує рівень невизначеності для інвесторів.

Емпіричні дослідження підтверджують значний вплив цифровізації на економічні результати підприємств. Зокрема, за даними McKinsey & Company, впровадження цифрових технологій може забезпечити зростання продуктивності на 20–25%. Водночас, згідно з дослідженням PwC, компанії, які активно інвестують у цифрову трансформацію, очікують зниження операційних витрат у середньому на 3,6% щорічно та зростання доходів на 2,9% на рік [21; 22]. Таким чином, порівняно з традиційними підприємствами, цифрово-трансформовані компанії демонструють вищу ефективність використання ресурсів і швидші темпи економічного зростання, що підвищує їхню інноваційно-інвестиційну привабливість (табл. 1).

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів підприємства не лише підвищує ефективність його діяльності, а й створює умови для інноваційного розвитку, зростання вартості бізнесу та зміцнення його позицій у динамічному й агресивному конкурентному середовищі.

Вплив цифровізації на формування інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства проявляється через низку взаємопов'язаних аспектів. Насамперед, її впровадження сприяє підвищенню результативності та продуктивності діяльності. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити витрати часу і ресурсів, а застосування цифрових систем управління забезпечує оптимізацію виробничих операцій, зменшення витрат і зростання продуктивності праці. Як наслідок, поліпшуються фінансово-економічні показники підприємства, що позитивно сприймається потенційними інвесторами. Крім того, цифровізація відіграє важливу роль у зниженні рівня ризиків і забезпеченні стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності. Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів підприємства отримують можливість здійснювати безперервний моніторинг діяльності, прогнозувати зміни попиту, своєчасно виявляти загрози та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє зменшенню неви-

## Порівняння цифровотрансформованих і традиційних підприємств

Критерій	Цифровотрансформовані підприємства	Традиційні (нецифрові) підприємства
1	2	3
<i>Порівняння цифровотрансформованих і традиційних підприємств на основі аналізу досвіду компаній McKinsey &amp; Company та PwC [21; 22]</i>		
Ефективність діяльності	Висока продуктивність, автоматизовані процеси, оптимізація витрат (зростання продуктивності на 20–25% за даними McKinsey)	Нижча продуктивність через ручні процеси та обмежену автоматизацію
Операційні витрати	Системне зниження витрат ( $\approx 3,6\%$ щорічно за даними PwC)	Вищі витрати через неефективність процесів
Гнучкість і адаптивність	Висока швидкість реагування на зміни ринку, використання аналітики даних	Повільна адаптація через відсутність оперативної інформації
Інноваційна активність	Активне впровадження нових продуктів, технологій і бізнес-моделей	Обмежені можливості для інновацій
Інвестиційна привабливість	Висока: прозорість, контроль, аналітика знижують ризики для інвесторів	Нижча: недостатня прозорість і складність оцінки ризиків
Прозорість бізнес-процесів	Висока завдяки ERP, CRM, BI-системам	Часто фрагментована інформація, складність контролю
Масштабованість бізнесу	Легка масштабованість (онлайн-платформи, цифрові сервіси)	Обмежене масштабування через фізичні ресурси
Прийняття управлінських рішень	Data-driven підхід (на основі Big Data та аналітики)	Інтуїтивні або частково обґрунтовані рішення
Конкурентоспроможність	Висока, за рахунок інновацій і швидкості	Нижча через повільні процеси та обмежені можливості розвитку
<i>Порівняння цифровотрансформованих і традиційних підприємств за інноваційно-інвестиційною привабливістю</i>		
Операційна ефективність як основа інвест-кейсу	Вища продуктивність через автоматизацію, стандартизацію процесів, аналітику; швидше зростає output на одиницю ресурсу	Нижча продуктивність через ручні процеси; складніше довести ефективність і масштабувати без різкого росту витрат
Структура витрат і маржинальність	Системне зниження витрат і контроль собівартості; краща маржа та прогнозованість cash-flow	Вищі операційні витрати, «приховані» втрати; маржа нестабільна, складніше обґрунтувати фінансову модель для інвестора
Прозорість і якість даних (due diligence readiness)	Висока прозорість завдяки ERP/CRM/BI: контроль продажів, запасів, витрат, KPI; швидкий due diligence	Дані фрагментовані, частина «робиться вручну»; вищий інформаційний ризик, довший і дорожчий due diligence
Ризик-профіль для інвестора	Нижчий операційний ризик (контроль процесів), краща керованість; легше будувати сценарії	Вищий операційний ризик, залежність від людей/ручних процедур; складніше оцінювати ризики та відповідальність
Гнучкість і адаптивність (time-to-change)	Швидка реакція на ринок: дані в реальному часі, швидкі зміни продукту/каналів; вища стійкість у кризі	Повільна адаптація через дефіцит оперативної інформації та інертні процеси; вразливість до шоків
Інноваційна активність (pipeline)	Є механізми для тестування/масштабування (MVP, A/B, data-driven); вищий темп інновацій	Інновації епізодичні, без системи портфеля; важко довести "pipeline" і майбутній ріст

1	2	3
Масштабованість (scale potential)	Легка масштабованість через цифрові канали, стандартизовані процеси, платформи; вища оцінка growth potential	Масштабування обмежене фізичними ресурсами та управлінською інерцією; ріст часто = ріст витрат
Управлінські рішення та якість корпоративного управління	Data-driven підхід, KPI, контроль виконання; краща управлінська дисципліна	Рішення частково інтуїтивні; KPI можуть бути неформалізовані; нижча передбачуваність управління
Комерціалізація інновацій (monetization)	Швидше перетворення інновацій у дохід: цифрові продукти, швидкі запуски, точне ціноутворення	Комерціалізація повільніша; важко виміряти ефект інновацій, складніше переконати інвестора
Інтелектуальна власність і цифрові активи	Більше шансів на формалізацію IP (ПЗ, алгоритми, дані, ноу-хау); інвестору легше "побачити актив"	IP часто не формалізована; активи переважно матеріальні; нижчий потенціал капіталізації інновацій
Доступ до фінансування (банки/ фонди/гранти)	Вища інвестиційна привабливість: прозорість, контроль, метрики → нижча премія за ризик, вищі шанси на фінансування	Нижча привабливість: «туманні» дані, слабкий контроль → вища ставка/ жорсткіші умови або відмова
Конкурентоспроможність як чинник оцінки	Вища завдяки швидкості, інноваційності, сервісу та керованості; кращий market fit	Нижча через повільні процеси та обмеження розвитку; складніше утримувати позиції в динамічному середовищі

Джерело: складено авторами за [21; 22].

значеності та підвищенню довіри з боку інвесторів [12; 13].

**В**ажливим результатом цифровізації є також зростання рівня прозорості діяльності підприємства. Автоматизація облікових процесів, контроль фінансових операцій і відкритість звітності забезпечують доступність та достовірність інформації, що дозволяє знизити інформаційну асиметрію між підприємством і інвесторами. Своєю чергою, це підвищує інвестиційну привабливість бізнесу.

Окрім цього, цифровізація бізнес-процесів виступає потужним каталізатором інноваційної активності. Вона створює сприятливі умови для розробки нових продуктів і послуг, впровадження сучасних бізнес-моделей та освоєння нових ринків. Нині саме рівень інноваційності підприємства є одним із ключових критеріїв оцінювання його інвестиційної привабливості [10]. Так, цифровізація бізнес-процесів здійснює комплексний вплив на інноваційно-інвестиційну привабливість підприємства, сприяючи підвищенню ефективності діяльності, зниженню ризиків, забезпеченню прозорості та активізації інноваційного розвитку.

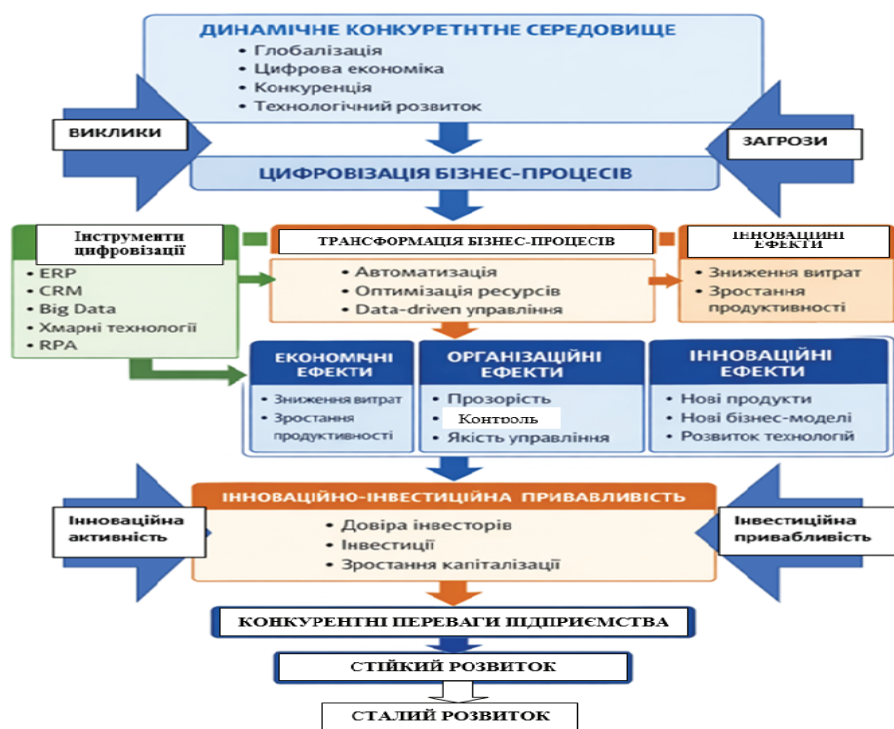
До ключових інструментів цифровізації бізнес-процесів, які впливають на зростання інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства, належать сучасні інформаційні технології та циф-

рові рішення. Зокрема, ERP-системи забезпечують інтеграцію ресурсів і підвищують ефективність управління підприємством; CRM-системи сприяють покращенню взаємодії з клієнтами та стимулюють зростання обсягів продажів; технології Big Data дозволяють здійснювати поглиблений аналіз даних і формувати точні прогнози; хмарні сервіси забезпечують гнучкий доступ до інформації та її збереження; а використання RPA-технологій дає можливість автоматизувати рутинні операції, підвищити швидкість виконання процесів і зменшити кількість помилок [15] (рис. 1).

**Р**азом із цим доцільно виокремити *ключові проблеми та бар'єри цифровізації*. Серед них – значні фінансові витрати на впровадження технологій, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, опір організаційним змінам, кіберзагрози, а також обмеженість інвестиційних ресурсів. За даними World Bank, для підприємств країн, що розвиваються, саме дефіцит інвестицій і технологічної інфраструктури є одним із головних стримуючих чинників цифрової трансформації.

Особливо гостро ці виклики проявляються в умовах воєнної економіки України [16], де обмеженість фінансових ресурсів поєднується з підвищеними ризиками ведення бізнесу.

Водночас навіть у складних умовах українські підприємства демонструють приклади успішної



**Рис. 1. Візуалізація впливу цифровізації бізнес-процесів на інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств в умовах динамічного конкурентного середовища**

Джерело: авторська розробка.

цифровізації, зокрема, Нова пошта активно впроваджує цифрові логістичні рішення та автоматизацію процесів, що дозволяє підвищувати ефективність і зберігати довіру інвесторів.

**П**опри наявні труднощі, цифровізація в довгостроковій перспективі стає базовою умовою функціонування підприємств.

Це обумовлено глобальними тенденціями, серед яких розвиток штучного інтелекту, формування цифрових екосистем, автоматизація управлінських процесів та інтеграція бізнесу у світові ринки. За результатами дослідження OECD (2015), цифрові технології виступають ключовим драйвером інновацій, сприяючи підвищенню продуктивності та створенню нових бізнес-моделей. Додатково, за оцінками McKinsey & Company, цифровотрансформовані підприємства здатні підвищувати ефективність діяльності на 20–25%, що прямо впливає на їхню інвестиційну привабливість. У порівнянні з традиційними компаніями, такі підприємства характеризуються вищим рівнем прозорості, швидшою адаптацією до змін і більш ефективним використанням ресурсів, що робить їх більш привабливими для інвесторів [14; 21; 22]. Так, цифровізація бізнес-процесів є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств, зниження ризиків, забезпечення прозорості управління та активізації інноваційного розвитку. Вона

виступає не лише інструментом удосконалення бізнес-процесів, а й стратегічним напрямом підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у динамічному конкурентному середовищі. У результаті підприємства отримують додаткові конкурентні переваги, підвищують рівень довіри інвесторів і створюють передумови для сталого розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

**Н**а основі опанування джерел [23–29] і застосування комплексного підходу розглянемо напрями, інструменти та ефекти цифровізації бізнес-процесів як вектора підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств різних галузей національного господарства (табл. 2).

Проведений аналіз свідчить, що цифровізація бізнес-процесів є комплексним і багатовимірним явищем, яке охоплює всі ключові галузі національного господарства. Її впровадження забезпечує не лише технологічне оновлення та інноваційно-інвестиційну привабливість, а й суттєві економічні, організаційні та інноваційні трансформації. Насамперед варто зазначити, що економічний ефект цифровізації проявляється у зменшенні витрат, підвищенні продуктивності праці та зростанні прибутковості підприємств. У промисловості це досягається через автоматизацію виробничих процесів

Напрями, інструменти та ефекти цифровізації бізнес-процесів як вектора підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств різних галузей національного господарства

Галузь	Напрями цифровізації	Інструменти	Пояснення	Економічні, організаційні та інноваційні ефекти
1	2	3	4	5
Промисловість	Автоматизація виробництва; управління постачанням; прогнозне обслуговування; контроль якості	IoT; SCADA; MES; цифрові двійники; роботизація; AI	Цифровізація промисловості спрямована на підвищення ефективності виробництва та зниження витрат. IoT-датчики дозволяють у режимі реального часу відстежувати стан обладнання, а AI допомагає передбачати поломки та оптимізувати виробничі процеси. Тобто, підвищення ефективності виробництва досягається через автоматизацію та аналіз даних	Економічні: зниження витрат, підвищення продуктивності. Організаційні: оптимізація процесів, скорочення простой. Інноваційні: впровадження smart-виробництва
Сільське господарство	Точне землеробство; моніторинг врожайності; автоматизація техніки; управління ресурсами	GPS; GIS; дрони; IoT; ERP/CRM; Big Data	Використання цифрових технологій дозволяє аграріям ефективно використовувати ресурси (воду, добрива), підвищувати врожайність і зменшувати витрати завдяки точному аналізу даних та автоматизації техніки. Тобто, мова йде про раціональне використання ресурсів і підвищення врожайності	Економічні: зменшення витрат, зростання продуктивності. Організаційні: покращення планування. Інноваційні: розвиток AgriTech
Фінанси	Цифровий банкінг; автоматизація операцій; управління ризиками; клієнтський сервіс	Мобільні застосунки; blockchain; AI; чат-боти; API	Цифровізація фінансів забезпечує швидкість і зручність обслуговування клієнтів. AI використовується для оцінки кредитоспроможності та виявлення шахрайства, а blockchain – для підвищення прозорості транзакцій. Як результат – підвищення швидкості та якості фінансових послуг	Економічні: зниження транзакційних витрат. Організаційні: автоматизація процесів. Інноваційні: розвиток FinTech
Торгівля	Онлайн-продажі; омні-канальність; персоналізація; управління поставками	e-commerce; CRM; AI; маркетплейси; платіжні системи	У сфері торгівлі цифровізація дозволяє компаніям взаємодіяти з клієнтами через різні канали та пропонувати персоналізовані продукти. Це підвищує лояльність клієнтів і конкурентоспроможність бізнесу. Тобто, в результаті маємо поліпшення взаємодії з клієнтами та розширення каналів продажу	Економічні: зростання продажів. Організаційні: інтеграція каналів збуту. Інноваційні: розвиток digital-маркетингу
Логістика	Оптимізація маршрутів; управління автопарком; відстеження вантажів; автоматизація складів	GPS; TMS; WMS; IoT; blockchain	Зменшення витрат і підвищення ефективності доставки	Економічні: скорочення логістичних витрат. Організаційні: покращення координації. Інноваційні: впровадження smart-logistics

1	2	3	4	5
Охорона здоров'я	eHealth; теле-медичина; управління даними; діагностика	eHealth; AI; електронні картки; wearable	Цифрові рішення допомагають зменшити витрати на транспортування, підвищити точність доставки та ефективно управляти складськими запасами ліків та медичного обладнання. Відбувається підвищується рівень доступності та якості медичних послуг	Економічні: оптимізація витрат на лікування. Організаційні: ефективніше управління даними. Інноваційні: розвиток цифрової медицини
Освіта	Дистанційне навчання; персоналізація; цифрові ресурси; управління навчанням	LMS; VR/AR; AI; електронні журнали	Цифровізація освіти розширює доступ до знань, дозволяє адаптувати навчання під індивідуальні потреби студентів і підвищує ефективність освітнього процесу. Розширюється доступу до освіти та відбувається індивідуалізація навчання	Економічні: зниження витрат на навчання. Організаційні: гнучкість освітнього процесу. Інноваційні: розвиток EdTech
Будівництво	Цифрове проектування; управління проектами; контроль ресурсів; моніторинг	BIM; дрони; ERP; IoT	Цифрові технології забезпечують точність планування будівництва, контроль витрат і підвищення якості реалізації проектів. Підвищується точність та ефективності будівництва	Економічні: зменшення перевитрат. Організаційні: покращення управління проектами. Інноваційні: розвиток цифрового будівництва
Енергетика	smart-мережі; моніторинг; енергоефективність; прогнозування	Smart Grid; IoT; SCADA; AI	Цифровізація енергетики дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити надійність енергопостачання та зменшити втрати енергії. Відбувається оптимізація використання енергоресурсів	Економічні: зниження втрат енергії. Організаційні: ефективніше управління мережам. Інноваційні: розвиток smart-energy
Державний сектор	e-government; цифрові послуги; відкриті дані; автоматизація	«Дія»; реєстри; blockchain; кібербезпека	Цифровізація державного сектора сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупції та покращенню якості надання послуг громадянам і бізнесу. Підвищується прозорість та якість державних послуг	Економічні: зменшення адміністративних витрат. Організаційні: оптимізація управління. Інноваційні: розвиток GovTech

**Джерело:** ініційовано та рекомендовано авторами для практичного використання підприємствами різних галузей національного господарства на основі опрацюванні інформаційних ресурсів [2; 3; 23–29].

і впровадження систем прогнозного обслуговування, що дозволяє мінімізувати прості обладнання. У сільському господарстві використання технологій точного землеробства сприяє оптимізації витрат на ресурси та підвищенню врожайності. У сфері торгівлі та фінансів цифрові інструменти забезпечують зростання обсягів продажів і скорочення транзакційних витрат.

Організаційний ефект цифровізації полягає у трансформації управлінських підходів та підвищенні ефективності координації бізнес-процесів. Впровадження ERP- і CRM-систем дозволяє інтегрувати різні функціональні підрозділи підприємства в єдину інформаційну систему, що сприяє покращенню прийняття управлінських рішень. У логістиці цифрові технології забезпечують

прозорість ланцюгів постачання та оптимізацію маршрутів, а в державному секторі – підвищення якості надання адміністративних послуг і зниження рівня бюрократії.

Інноваційний ефект цифровізації проявляється у формуванні нових бізнес-моделей, розвитку високотехнологічних секторів економіки та стимулюванні інноваційної активності. Зокрема, у фінансовому секторі активно розвивається напрям FinTech, в аграрній сфері – AgriTech, а в освіті – EdTech. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн і великі дані, відкриває нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг.

Тлумачення аналізу ефектів цифровізації бізнес-процесів дозволяє оцінити її вплив не лише на технологічний розвиток, а й на економічні результати, організаційні зміни та інноваційний потенціал галузей, що підкреслює її комплексний характер та її значення для підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки.

Водночас цифровізація супроводжується низкою викликів, серед яких варто виділити потребу в значних інвестиціях, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також зростання ризиків у сфері кібербезпеки. Це обумовлює необхідність формування відповідної державної політики, спрямованої на підтримку цифрової трансформації, розвиток людського капіталу та забезпечення належного рівня захисту інформації.

Отже, цифровізація бізнес-процесів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств і розвитку національної економіки загалом. Її вплив має системний характер і охоплює економічні, організаційні та інноваційні аспекти, що підтверджує необхідність активного впровадження цифрових технологій у всіх сферах господарської діяльності. Водночас цифровізація бізнес-процесів є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, а й важливим напрямом підвищення рівня його інноваційно-інвестиційної привабливості.

### ВИСНОВКИ

*Актуалізовано* питання дослідження цифровізації бізнес-процесів як напряму підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств; підкреслено її важливе теоретичне та практичне значення, що спрямоване на визначення ролі цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні сталого розвитку підприємств у динамічному агресивному середовищі.

*Удосконалено* поняття інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства як комплекс-

ної характеристики, котра відображає його спроможність залучати інвестиції для реалізації інноваційних проєктів і забезпечення сталого розвитку.

*Проведено порівняння* цифровотрансформованих і традиційних підприємств.

*Візуалізовано* вплив цифровізації бізнес-процесів на інноваційно-інвестиційну привабливість підприємств.

*Обґрунтовано*, що цифровізація бізнес-процесів у різних галузях національного господарства є ключовим чинником підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Вона забезпечує оптимізацію витрат, покращення якості продукції та послуг, а також сприяє адаптації підприємств до умов сучасної диджитал-економіки. Використання сучасних інструментів, таких як штучний інтелект, інтернет речей, великі дані та хмарні технології, формує нові можливості для сталого розвитку як окремих підприємств, так і економіки країни загалом.

*Рекомендовано* напрями цифровізації бізнес-процесів та її інструменти як напрям підвищення рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств для різних галузей національного господарства.

Таким чином, дослідження цифровізації бізнес-процесів як напряму підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості має важливе значення для формування ефективних стратегій розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності в національній економіці. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>
2. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. д. е. н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОРМ Паляниця В. А., 2024. 593 с.
3. Цифрова економіка : підручник / за ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватого, д. е. н., проф. О. М. Десятнюк, д. е. н., проф. О. В. Птащенко. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с.
4. Аверіхіна Т. В., Пейчева Л. В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 17. Ч. 1. С. 12–15. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_1\\_2018ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/4.pdf)

5. Портной Є. В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4. С. 368–375. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52>
6. Прокопишин О., Гнатишин Л., Малецька О. Особливості використання цифрових технологій в інноваційно-інвестиційній діяльності промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2. С. 202–213. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-202-213](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-202-213)
7. Цифрові технології в бізнесі : підручник / за ред. д. е. н., проф. Л. М. Буяк, д. е. н., проф. О. В. Птащенко, к. е. н., доц. І. А. Крисоватого, д-р філософ., доц. К. М. Пришляк. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. 404 с.
8. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135>
9. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні : монографія / за ред. С. В. Глібка. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с.
10. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Політехніка, 2022. 186 с.
11. Козаревич С. В. Інноваційний потенціал сталого розвитку підприємств промислових регіонів України : дис. ... д-ра філософ. за спец. 073. Дніпро, 2026. 249 с.
12. Терлецька Ю. О. Вплив цифровізації на процес інноваційно-орієнтованого розвитку виробничого підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 36. С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.20>
13. Артемчук М. Д. Цифровізація бізнес-процесів як фактор зниження ризиків у кризових умовах. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929673>
14. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
15. Янко А. С., Сабельнікова П. С., Крук О. І. CRM-системи як інструмент оптимізації процесів у малому бізнесі. *Таврійський науковий вісник. Серія «Технічні науки»*. 2025 № 1. С. 229–236. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.22>
16. Радченко І. О. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>
17. Гринько Т. В., Петриняк У. Я., Андруша В. В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>
18. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Стан, проблеми та перспективи розвитку цифрової освіти України у воєнний і післявоєнний періоди. *Освітня аналітика України*. 2023. № 1. С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-1-22-37>
19. Бондар-Підгурська О., Гуроров Ю., Волошина О. Цифровізація бізнес-процесів як чинник конкурентоспроможності підприємства в форматі формування нової корпоративної культури. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25–26 листопада 2025 року). Київ : ДУІТ, ХНУРЕ. 2025. С. 465–468.
20. Bondar-Pidhurska O.V. Formation and advancement of an effective management system for healthcare institutions within the framework of the digital and behavioral economy. *Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці* : колективна монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2025. С. 195–242.
21. Industry 4.0: How to navigate digitization of the manufacturing sector. *McKinsey & Company*. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/industry-four-point-o-how-to-navigate-the-digitization-of-the-manufacturing-sector>
22. Industry 4.0: Building the digital enterprise. *PwC*. 2016. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
23. Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T. et al. Impact analysis of digital transformation on the national business structures development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 6. Iss. 47. P. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3916>
24. Crossan M. M., Apaydin M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 47. Iss. 6. P. 1154–1191. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
25. Kondarevych V., Andriushchenko K., Pokotytska N. et al. Digital Transformation of Business Processes of an Enterprise. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9. No. 4. P. 1800–1808. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM94-63>
26. Farshidi S., Kwantes I. B., Jansen S. Business process modeling language selection for research modelers. *Software Systems Modeling*. 2024. Vol. 23. P. 137–162. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10270-023-01110-8>
27. Ha L. T., Hanh P. T. N., Hang N. T. T. et al. Is digital business an enabler of enhanced entrepreneurship? An empirical investigation of European countries.

- Journal of International Entrepreneurship*. 2024. Vol. 22. Iss. 2. P. 164–186.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-024-00350-z>
28. Kraus K., Kraus N., Manzhura O. Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2021. Vol. 18. P. 569–580.  
DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.57>
29. The Digital Transformation of SMEs. *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. Paris : OECD Publishing, 2021.  
DOI: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>

## REFERENCES

- Artemchuk M. D. (2025). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv yak faktor znyzhennia ryzykiv u kryzovykh umovakh [Digitalization of business processes as a factor in reducing risks in crisis conditions]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 15.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14929673>
- Averikhina T. V. & Peicheva L. V. (2018). Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Improving the enterprise competitiveness management mechanism in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 17, 12–15. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_1\\_2018ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/4.pdf)
- Bondar-Pidhurska O., Hutorov Yu. & Voloshyna O. (2025). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstva v formati formuvannia novoi korporatyvnoi kultury [Digitalization of business processes as a factor of enterprise competitiveness in the format of forming a new corporate culture]. *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Kyiv, 25–26 lystopada 2025 roku) [Management and administration in the conditions of countering hybrid threats to national security: proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference (Kyiv, November 25–26, 2025)] (p. 465–468). Kyiv: DUIT, KhNURE.
- Bondar-Pidhurska O. V. & Hliebova A. O. (2023). Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku tsyfrovoy osvity Ukrainy u voiennyi i pisliavoiennyi periody [State, problems and prospects of digital education development in Ukraine in wartime and post-war periods]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 1, 22–37.  
<https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-1-22-37>
- Bondar-Pidhurska O. V. (2025). Formation and advancement of an effective management system for healthcare institutions within the framework of the digital and behavioral economy. *Yevropeyskyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnologii v ekonomitsi: kolektyvna monohrafiia* [European experience of using digital technologies in the economy: collective monograph] (p. 195–242). Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet.
- Cherep A. V., Ohrenych Yu. O. & Dashko I. M. (2025). Chynnyky vplyvu na tsyfrovizatsiiu biznes-protseviv ta intehratsiiu shtuchnoho intelektu na pidpriemstvakh Ukrainy [Factors influencing the digitalization of business processes and the integration of artificial intelligence at enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 77.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
- Crossan M. M. & Apaydin M. (2020). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 6(47), 1154–1191.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Farshidi S., Kwantes I. B. & Jansen S. (2024). Business process modeling language selection for research modelers. *Software Systems Modeling*, 23, 137–162.  
<https://doi.org/10.1007/s10270-023-01110-8>
- FOP Palianytsia V. A. (2024). *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii*: monohrafiia [Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovation: monograph]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A.
- Ha L. T., Hanh P. T. N. & Hang N. T. T. (2024). Is digital business an enabler of enhanced entrepreneurship? An empirical investigation of European countries. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(22), 164–186.  
<https://doi.org/10.1007/s10843-024-00350-z>
- Hrynkо T. V., Petryniak U. Ya. & Andrusha V. V. (2024). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv: osnovni tendentsii ta pokrashchennia kreatyvnosti personalu [Digitalization of business processes: main trends and improvement of personnel creativity]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 10–14.  
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>
- Huk O. V., Shenderivska L. P. & Mokhonko H. A. (2022). *Investuvannia innovatsiinoi diialnosti: navch. posib.* [Investing in innovative activity: tutorial]. Kyiv: Politekhnik.
- Kondarevych V., Andriushchenko K. & Pokotylska N. (2020). Digital Transformation of Business Processes of an Enterprise. *TEM Journal*, 4(9), 1800–1808.  
<https://doi.org/10.18421/TEM94-63>
- Kozarevych S. V. (2026). *Innovatsiinyi potentsial staloho rozvytku pidpriemstv promyslovykh rehioniv Ukrainy: dys. ... d-ra filosof. za spets. 073* [Innovative potential of sustainable development of enterprises in industrial regions of Ukraine: diss.... PhD in specialty 073]. Dnipro.
- Kraus K., Kraus N. & Manzhura O. (2021). Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 569–580.  
<https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.57>
- mckinsey.com. (2015). Industry 4.0: How to navigate digitization of the manufacturing sector. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabili->

- ties/operations/our-insights/industry-four-point-how-to-navigate-the-digitization-of-the-manufacturing-sector
- NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy (2021). *Kontsepsiia «Industriia 4.0»: problemy vprovadzhenia i okremi pravovi aspekty yii realizatsii v Ukraini: monohrafiia* [The concept of "Industry 4.0": problems of implementation and separate legal aspects of its realization in Ukraine: monograph]. Kharkiv: NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy.
- OECD Publishing (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dbd9256a-en>
- Portnoi Ye. V. (2025). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na innovatsiinu diialnist pidpriemstv [The impact of digital transformation on the innovative activity of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4, 368–375. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52>
- Prokopyshyn O., Hnatyshyn L. & Maletska O. (2025). Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v innovatsiino-investytsiini diialnosti promyslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Peculiarities of using digital technologies in innovation and investment activities of industrial enterprises in the context of ensuring economic security]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2(42), 202–213. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-202-213](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-202-213)
- pwc.com. (2016). Industry 4.0: Building the digital enterprise. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- Radchenko I. O. (2025). Bariery ta ryzyky tsyfrovoy transformatsii u stratehichnomu rozvytku torhovelykh pidpriemstv [Barriers and risks of digital transformation in the strategic development of trade enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>
- Struk N., Yevtushenko N. & Khlevytska T. (2022). Impact analysis of digital transformation on the national business structures development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 47(6), 218–229. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3916>
- Terletska Yu. O. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na protses innovatsiino-orientovanoho rozvytku vyrobnychoho pidpriemstva [The impact of digitalization on the process of innovation-oriented development of a manufacturing enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 36, 125–128. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.20>
- Yanko A. S., Sabelnikova P. S. & Kruk O. I. (2025). CRM-systemy yak instrument optymizatsii protsesiv u malomu biznesi [CRM systems as a tool for optimizing processes in small business]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriiia «Tekhnichni nauky»*, 1, 229–236. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.22>
- Yurchuk N. P. & Kiporenko S. S. (2025). Informatsiini systemy yak draiver tsyfrovoho menedzhmentu [Information systems as a driver of digital management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 135–142. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135>
- zakon.rada.gov.ua. (2024, December 31). Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku: skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31 hrudnia 2024 r. № 1351-r [Digital development strategy for innovation activity of Ukraine for the period up to 2030: approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 31, 2024 No. 1351-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-r#Text>
- ZUNU (2024). *Tsyfrova ekonomika: pidruchnyk* [Digital economy: textbook]. Ternopil: ZUNU.
- ZUNU (2025). *Tsyfrovi tekhnolohii v biznesi: pidruchnyk* [Digital technologies in business: textbook]. Ternopil: ZUNU.

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.04.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.04.2026  
Оприлюднено / Published: 03.06.2026