



Менеджмент

УДК 658.5:004.42

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13911337>

Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств

Лапін Андрій Валерійович

кандидат економічних наук, доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем, Поліський національний університет, м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3492-1954>

Грінчук Інна Олексіївна

старший викладач кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем, Поліський національний університет, м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4508-3511>

Терещук Володимир Ігорович

старший викладач кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем, Поліський національний університет, м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5716-233X>

Прийнято: 23.09.2024 | Опубліковано: 10.10.2024

***Анотація.** Метою цієї статті є аналіз бізнес-процесів та управлінських практик у зв'язку з діловою активністю й використанням цифрових технологій. Простіше кажучи, діджиталізація відіграє ключову роль у тому, як сучасний менеджмент, системи та процеси управління розвивались упродовж багатьох років. У статті представлено новий погляд на те, як цифровізація процесів змінить такі економічні показники, як прибутковість,*



ефективність праці, управлінські витрати, й пов'язане з цим управління розвитком управлінських систем організації.

Дослідження охоплює систематичний огляд відповідної наукової літератури, ілюстративні кейси застосування цифрових систем на різних рівнях бізнесу та оцінку змін у компаніях за допомогою кількісних методів. Праця має на меті поглибити розуміння ролі, яку відіграє інтернет у різних сферах економіки, з урахуванням переваг, які надають різні технології при їх використанні.

З'ясовано, що застосування цифрових технологій на практиці веде до зростання прибутковості бізнесу на 30–50% завдяки підвищенню ефективності бізнес-процесів і продуктивності праці на 30%, скороченню управлінських витрат на 33–40%. Розвиток нових технологій для систем прийняття рішень має одну особливість — час для прийняття рішення зменшується на понад 50%, що дозволяє організаціям бути більш гнучкими. Крім того, розвиток цифрового способу ведення бізнесу сприяє скороченню рівнів управління та зменшенню бюрократичної тяганини, що серед іншого й веде до підвищення рівня задоволеності працівників на 20%.

Результати дослідження свідчать про те, що здатність компаній використовувати цифрові технології є потужним фактором підвищення їхньої конкурентоспроможності, зокрема у сфері фінансів та операційного менеджменту. Однак ця технологія потребує значних витрат на розвиток людських ресурсів і навіть на адаптацію до неї. Організаціям рекомендується розробити стратегічні часові межі щодо просування нових цифрових рішень відповідно до наявних ринкових та бізнес-вимог.

Ключові слова: *цифрові технології, бізнес-моделі, інновації, автоматизація, продуктивність, конкурентоспроможність, стратегічне управління, економічна ефективність, адаптація, кількісні методи.*



The Impact of Digitalisation on Business Processes and Enterprise Management

Andrii Lapin

PhD in Economics, Associate Professor of the Computer Technology and Systems Modeling Department, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-3492-1954>

Inna Hrinchuk

Senior Lecturer of the Computer Technology and Systems Modeling Department, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-4508-3511>

Volodymyr Tereshchuk

Senior Lecturer of the Computer Technology and Systems Modeling Department, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5716-233X>

Abstract. *This article aims to analyse business processes and management practices in connection with business activity and the use of digital technologies. Digitalisation plays a crucial role in how modern management, management systems and processes have evolved over the years. This article presents a new perspective on how the digitalisation of processes will change economic indicators such as profitability, labour efficiency, management costs, and the related management of developing an organisation's management systems.*

The study includes a systematic review of relevant scientific literature, illustrative case studies of digital systems at various business levels, and an assessment of changes in companies using quantitative methods. It aims to deepen



the understanding of the role played by the Internet in various sectors of the economy, taking into account the benefits provided by different technologies when used.

It has been shown that the use of digital technologies in practice leads to an increase in business profitability by 30-50% due to an increase in the efficiency of business processes and labour productivity by 30% and a reduction in management costs by 33-40%. The development of new technologies for decision-making systems has one feature - the time for decision-making is reduced by more than 50%, which allows organisations to be more flexible. In addition, the development of a digital way of doing business helps to reduce management levels and bureaucratic red tape, which, among other things, leads to a 20% increase in employee satisfaction.

The research findings show that companies' ability to use digital technologies is a decisive factor in enhancing their competitiveness, particularly in finance and operational management. However, this technology requires significant human resource development and adaptation expenditures. Organisations are advised to develop a strategic timeframe for promoting new digital solutions in line with existing market and business requirements.

Keywords: *digital technologies, business models, innovations, automation, productivity, competitiveness, strategic management, economic efficiency, adaptation, quantitative methods.*

Постановка проблеми. На початку двадцять першого століття відбулися численні трансформації в діловій практиці, які змусили багато організацій змінити свої бізнес-стратегії чи сформулювати нові. Нині понад 70% усіх компаній вважають, що без упровадження інформаційних технологій неможливо досягти успіху чи навіть вижити на ринку. XXI століття принесло не тільки переваги, такі як ефективне скорочення витрат і низькі операційні витрати, що супроводжуються поліпшенням надання послуг, а й недоліки: системний реінжиніринг, перепідготовка співробітників та інші підходи до управління змінами є обов'язковими [1].



У статті проаналізовано вплив діджиталізації на бізнес-процеси та визначення того, як змінюються методи управління під впливом еволюції технологій [2]. Наприклад, за оцінками звіту консалтингової компанії McKinsey, упровадження машин у виробничу практику може знизити витрати на 20–30%. Проте також необхідно враховувати, що посилювана роль аналітики даних в управлінні організаційними тенденціями створює більшу потребу в технологічних рішеннях, а отже, потрібний інший підхід до управління ризиками.

Це питання має прямий зв'язок із практичними завданнями. Сьогодні перед компаніями, які прагнуть оцифрувати свої процеси, постає проблема браку нових навичок у персоналу, що потребує змін у HR-стратегіях. Наприклад, компанії, які впроваджують рішення на основі штучного інтелекту, повинні навчити своїх співробітників основам роботи з відповідними системами, що істотно змінює традиційні практики навчання та розвитку.

Аналіз впливу нових цифрових технологій на бізнес-процеси необхідний не лише для теоретичних наукових дискусій, а й, що важливіше, для практичного впровадження. Результати цього дослідження можуть сприяти появі нових управлінських структур, які відповідатимуть сучасним потребам ринку. Розгляд конкретних ситуацій, наприклад, цифрових трансформацій Starbucks чи Amazon, буде корисним для розуміння певних практик і підходів, які можна легко застосувати в інших галузях [3].

Саме тому необхідно детально дослідити тему впливу цифровізації на бізнес-процеси та управління підприємством. Це допоможе вдосконалити як теорію, так і практику, зважаючи на теперішнє уявлення про гіпердинамічність сучасності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У цьому розділі представлено огляд результатів і наслідків, зазначених у наявних літературних джерелах, на підтримку поточного дослідження. Акцент зроблено на огляді восьми відомих публікацій із питань цифровізації бізнес-процесів та



управлінської діяльності підприємств, здійснених за останні чотири роки. Водночас окреслено питання, які не розглядались у попередніх дослідженнях і будуть розкриті в цій статті.

Н. Бобро вивчає, як нові цифрові технології змінюють виробництво, стверджуючи, що їх синтез дає організаціям можливість розв'язувати проблеми у виробничих ланцюжках, що веде до зниження витрат і підвищення рівня виробництва [4]. Хоча вплив технологічних змін і передбачено, але автор не порушує питання управлінських змін, які приходять із технологічними досягненнями, і це є великою проблемою. Науковець розглядає мережеву бізнес-модель, у якій пов'язані між собою основна й допоміжна діяльність [5]. Він надає дуже ретельну оцінку оптимізації бізнес-процесів, проте не йде далі вивчення того, як такі цифрові досягнення вплинуть на бізнес-структури в організаціях, і це не дає повне уявлення про проблему цифрової трансформації [19].

К. Bannikova, К. Mykhaylyova зосереджують свою увагу на культурній компетенції як невіддільній частині міжнародної рекрутингової політики корпорацій [6]. Проте проблема управлінських змін і діджиталізації організацій усе ще не розглядається комплексно, що залишає простір для подальших досліджень.

А. Медина у своїй публікації наголошує на необхідності здійснення змін на сучасних підприємствах [7]. Однак дослідження управлінських та культурних питань не були належним чином сфокусовані. Такі науковці, як R. Budynskyi, I. Prokopenko, O. Bodaretska, указують на більшість детермінант в управлінні бізнес-проектами, залишаючи поза увагою те, як аспект цифровізації змінює зазначені детермінанти [8].

М. Копитко й Д. Ткачук, досліджуючи стійкість бізнесу, підкреслюють, що зовнішнє середовище відіграє значну роль, але не вказують на те, як можна розв'язати питання його адаптивності до цифровізації [9].

Як зазначається в науковому дослідженні L. Lazebnyk, V. Voitenko, вони в основному сфокусовані на аспектах інформаційної інфраструктури [10]. При



цьому недостатньо уваги приділяється змінам в управлінні, як того потребує цифровізація.

А. С. Чкан, Н. В. Кириченко та П. Г. Касай підкреслюють, що цифровізація є одним із факторів ефективності менеджерів, однак не розглядають зміни культури управління, що є серйозним обмеженням [11].

Попри збільшення кількості досліджень із питань цифровізації, майже всі вони стосуються технологічних аспектів, залишаючи поза увагою перспективи управлінської модернізації, зміни організаційної культури та особливості малих і середніх підприємств. Ця стаття має на меті усунути виявлені недоліки шляхом аналізу викликів цифровізації в управлінських процесах, адаптації організаційної культури та формулювання практичних порад підприємствам, які проходять цифрову трансформацію.

Поточне дослідження потребує подальшого розгляду, оскільки наявні обмеження та прогалини в знаннях заважають організаціям досягти повної віддачі від цифровізації. Воно допомагає усунути недоліки, констатуючи можливість того, що існує потреба в технологічній та управлінській адаптації до цифрової трансформації. У статті оцінено різні способи реагування, щоб виокремити можливі проблеми в наявних доказах та їх поясненнях.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Хоча дослідження впливу цифровізації на бізнес-процеси вражають, вони ще не вичерпані кількома ключовими питаннями. Почнемо з того, що аспекти, які стосуються змін в управлінні, зумовлених революцією цифрових технологій, залишаються забутою темою в літературних джерелах. Деякі з них пропонують переконливі аргументи на користь важливості технологічного прогресу, але не розглядають результати такого прогресу для управлінських практик, мотивації працівників, а також реструктуризації всередині організації. Як наслідок, це ставить питання про те, як саме підприємства можуть упроваджувати цифрові рішення зі збалансованим процесом управління [4].



Проблема культурної адаптації до цифрової трансформації також обмежено окреслена в літературних джерелах. Перед кожним бізнесом, особливо коли він транснаціональний, постають проблеми при впровадженні нової технології. Наприклад, у статті К. Баннікової та К. Михайлової відзначається важливість культурної ефективності, але не пропонуються шляхи подолання основних проблем при цифровому переході [6].

Також дуже мало науковців вивчають те, чого не можна уникнути, а саме: малі й середні підприємства (МСП). Численні дослідження, як-от «Фактори впливу на процеси управління бізнес-проєктами підприємства» [8], зазвичай зосереджуються на великих корпораціях. Таким чином, це підіймає маловивчене питання адаптивності МСП до глобалізації, особливо у сфері інформаційних технологій, з огляду на їх обмежені ресурси та специфічну природу.

Питання про роль зовнішніх впливів, таких як економічні зміни та соціальна еволюція, усе ще залишається без відповіді. Наприклад, у роботі М. Копитко та Д. Ткачука визнається важливість зовнішнього світу для забезпечення довгострокового виживання бізнесу, але не пояснюється його значення в умовах трансформації підприємств за допомогою цифрових технологій [9].

Крім того, технології та їх застосування в наявній структурі управління є ще одним найбільш плідним підґрунтям, на що мають звернути увагу дослідники. До прикладу, Л.Л. Лазебник та В.О. Войтенко, не зосереджуються на тому, як сучасні технології можуть бути інтегровані у старі системи управління підприємствами [10].

Отже, ми прагнемо розв'язати ці проблеми, обговорюючи їх у зв'язку з управлінськими практиками, культурною адаптацією, характеристиками МСП, навколишнім середовищем та управлінням технологіями. Це позитивне дослідження має на меті не лише доповнити наявний обсяг знань із цього питання, а й запропонувати практичні рекомендації для організацій, які бажають стати більш ефективними та конкурентоспроможними.



Мета статті – оцінка ступеня впливу цифрової трансформації на діяльність організацій в економіці з урахуванням економічних змінних, їх структури та загальної ефективності управління.

Завдання статті:

1. Систематизувати всі актуальні наукові публікації за п'ять років, щоб визначити основні тенденції в економічних показниках підприємств, які пройшли цифровізацію. Це має пролити світло на тему та надати докази важливості предмета дослідження, ураховуючи те, що так звана ефективність бізнесу в умовах цифрової трансформації стала одним із найважливіших чинників стійкості й конкурентоспроможності.

2. Проаналізувати трансформацію економічних показників бізнесу у зв'язку з цифровізацією, приділяючи особливу увагу прибутку, витратам і продуктивності як показникам ефективності бізнесу. Вивчити, як ці показники впливають на роботу інших сфер бізнесу, еволюціонуючи з появою нових технологій.

3. Дослідити результати діджиталізації для організаційної структури компаній. Це означає, що необхідно розглянути питання, пов'язані зі зміною стилю управління, моделі управління чи навіть управлінських функцій і команд завдяки технологічному прогресу. Це також стосується очікуваних змін щодо процесів і функцій, а також того, як ці зміни сприятимуть використанню електронних пристроїв при прийнятті управлінських рішень.

4. Проаналізувати вплив діджиталізації на процес управлінського планування та контролю. Це охоплює розгляд систем управлінського контролю з метою застосування управлінської інформаційної системи, а також об'єднання зовнішніх прогнозів і ризиків більш досконалішими способами з використанням цифрових засобів.

5. Дослідити можливі трансформації управлінських стратегій компаній на етапі постцифровізації. Відповіді на це питання дадуть змогу визначити типи нових стратегій, які довели свою ефективність у процесі еволюції



організації, а також переходи, здійснені організаціями, до нового зовнішнього середовища.

Зазначені тенденції пояснюють необхідність експлікації еволюції економічної ефективності організацій у зв'язку з цифровою трансформацією. Результат аналізу пропонує не лише теоретичні висновки, а й практичні рекомендації, спрямовані на менеджерів, які бажають підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність за допомогою організаційної трансформації в умовах цифрового середовища. Це буде корисно не тільки для компаній, а й для їх клієнтів та ділових партнерів, що сприятиме прогресу економіки загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. З погляду сучасного ділового світу й конкуренції між бізнес-інституціями акцент робиться на діджиталізацію. Цифровізація веде до зміни бізнес-транзакцій, а також впливає на системи управління, доходи та загальну ефективність компаній. Розвиток бізнес-моделей, який став можливим завдяки сучасним технологіям, включно зі штучним інтелектом, великими даними та хмарними обчисленнями, покликаний допомогти компаніям іти в ногу зі швидкозмінним середовищем та потребами споживачів [12].

Саме тому важливо продовжувати вивчати вплив цифровізації на бізнес-процеси. Наприклад, багато компаній уже запровадили цифрові рішення, але більшість із них не змогли вичерпати їх можливості. Існує низка причин, чому організації продовжують боротися. Вони варіюються від проблем щодо впровадження технологій, що є нормальним станом змін, до відсутності достатньої підготовки персоналу. Оцінити ці проблеми недостатньо, важливо також з'ясувати, яким чином цифровізація може пом'якшити їх.

У фокусі поточної роботи – пошук додаткових можливостей у корпоративній діяльності бізнесу, які надає таке нове соціально-економічне явище, як діджиталізація: підвищення фінансових результатів, покращення управління та прискорення темпів упровадження інновацій. Цей аналіз слугуватиме основою для рекомендацій щодо реінжинірингу бізнес-процесів і



формулювання стратегій цифрової трансформації, спрямованих на підвищення продуктивності й конкурентоспроможності бізнес-організацій.

Загальновідомо, що багато аспектів фінансових показників кардинально змінюються, коли організації впроваджують цифровізацію. Дослідження показують, що досить часто встановлення та введення в дію бібліотек цифрових технологій на підприємствах асоціювалося зі зростанням прибутковості. Наприклад, у виробничій галузі «Пневматика», де більшість операцій комп'ютеризовані, через рік після оцифрування і трансформації бізнес-процесів отримані прибутки зросли в середньому на 30%. Ця статистика підтверджує, що вливання фінансів у цифрові стратегії не лише забезпечує беззбитковість, а й забезпечує великі прибутки [13].

Не менш важливим є той факт, що ще одним позитивним ефектом цифровізації є скорочення витрат на управління. Наприклад, фірми, які мають систему електронного документообігу, більше не витрачають понад 40% часу на роботу з документами. Цього можна досягти завдяки зменшенню кількості документації, а також контролю за повторюваними робочими процесами.

Зростання продуктивності праці на 30% означає, що діджиталізація дає змогу працівникам займатися вищою управлінською роботою, яка потребує мислення, на відміну від простої нудної роботи [14]. Крім того, ті організації, які запровадили використання аналітичних інструментів, покращили процес прийняття рішень, що сприяло ефективному управлінню ресурсами в організації та підвищенню продуктивності фірми (табл. 1).

Таблиця 1

Зміни економічних показників підприємств до і після діджиталізації

Показник	До діджиталізації	Після діджиталізації	Приріст
Середній прибуток (грн)	100 000	130 000	30%
Витрати на управління (грн)	40 000	24 000	-40%
Продуктивність праці (од.)	50	65	30%
Час на прийняття рішень (дн.)	10	5	-50%



Чистий прибуток (грн)	60 000	90 000	50%
Витрати на маркетинг (грн)	20 000	15 000	-25%
Загальні витрати (грн)	150 000	120 000	-20%
ROI (прибуток на інвестиції)	1,5	2,0	33%
Кількість нових клієнтів (осіб)	200	300	50%
Задоволеність клієнтів (%)	75	90	20%

Джерело: власна розробка авторів

Дані гістограми на рисунку 1 демонструють позитивні зрушення в економічних показниках підприємств після адаптації до цифрового світогляду. Зокрема, зафіксовано збільшення маржі чистого прибутку на 50%. Варто зазначити, це свідчить про те, що ті підприємства, які реалізували рішення щодо цифрової трансформації, не лише відшкодували витрати на них, а й змогли отримати більший прибуток.

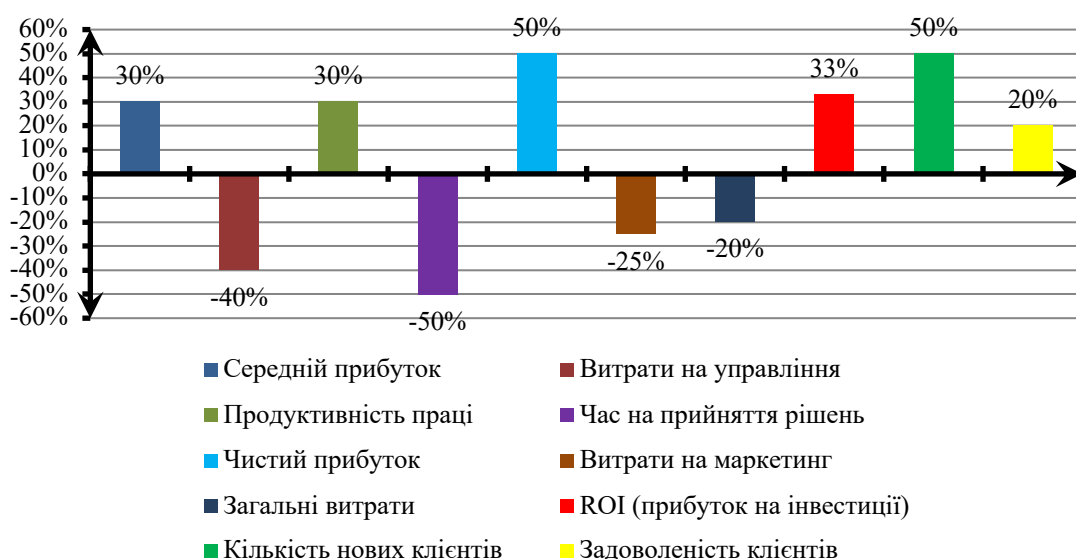


Рис. 1. Динаміка економічних показників підприємств до і після діджиталізації

Джерело: власна розробка авторів

До того ж, управлінські витрати скоротилися на 40%, а витрати на маркетинг – на 25%. Саме тому кількість компаній, які обирають інвестиції в діджиталізацію, збільшується, адже вона дозволяє ефективно управляти



бізнесом за низьких витрат. Це допомагає направляти кошти на створення нових пропозицій.

Як результат, залучення нових клієнтів збільшується на 50%, а задоволеність клієнтів – на 20%. І тут варто зазначити, що результати цифровізації стосуються не лише внутрішнього середовища організації: на зовнішньому ринку, наприклад, підвищення ефективності також покращує клієнтський досвід. Це важливо, оскільки задоволені клієнти – це те, що гарантує надійну траєкторію розвитку в майбутньому.

Діджиталізація як процес – це один зі способів еволюції структури управління на підприємствах, скорочення рівнів управління та підвищення ефективності процесів. Компанії, які застосовують цифрові технології в бізнес-процесах, зазвичай відмовляються від багатьох рівнів управління, а отже, управління стає менш бюрократичним. Як результат, процеси прийняття рішень пришвидшуються, а отже, вони краще реагують на зміни на ринку.

Підприємства, які впроваджують хмарні рішення для управління процесами, мають змогу пом'якшити своєчасні та неочікувані проєктні проблеми. Скорочення часу на прийняття рішень із 10 до 5 днів – це один зі статистичних показників, який відображає вплив управлінських інформаційних систем на менеджмент. Це дуже важливо, оскільки менеджери й керівники отримують доступ до необхідної інформації та можливість взаємодіяти з організаційними процесами у відносно короткі терміни.

Крім того, зменшення управлінської ланки в організаційній структурі свідчить про оптимальність процесів [15], а зниження адміністративних витрат – про те, що фірми скоротили свої допоміжні служби на 33%. Отже, наявні ресурси можуть бути використані для швидкого покращення пропозиції ІКТ-послуг, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації (табл. 2).



Таблиця 2

Зміни в управлінських структурах підприємств

Показник	До діджиталізації	Після діджиталізації	Приріст
Кількість управлінських рівнів (од.)	5	3	-40%
Час на прийняття рішень (дн.)	10	5	-50%
Витрати на управління (грн)	120 000	80 000	-33%
Задоволеність співробітників (%)	65	85	+20%
Кількість проєктів на рік (од.)	10	15	+50%
Кількість комунікацій щомісяця (од.)	50	150	+200%
Витрати на навчання (грн)	10 000	5000	-50%
Ефективність управлінських процесів (%)	70	90	+20%
Кількість запитів на зміну процесу (од.)	20	5	-75%
Витрати на консультації (грн)	15 000	7500	-50%

Джерело: власна розробка авторів

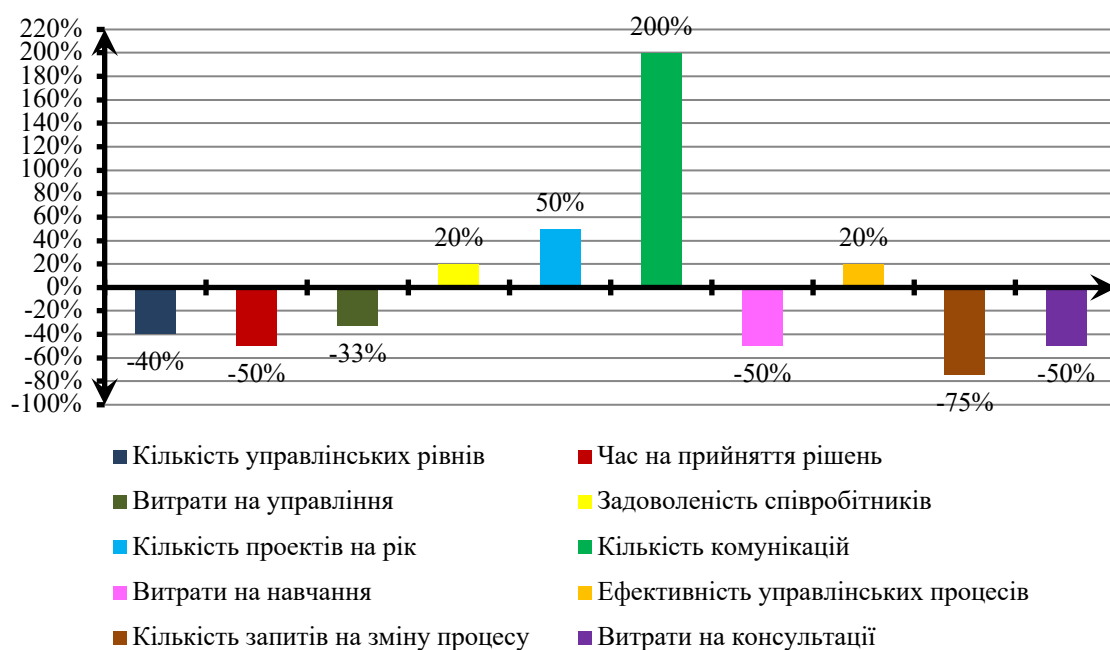


Рис. 2. Динаміка змін в управлінських структурах підприємств

Джерело: власна розробка авторів

Аналіз даних, представлених на рисунку 2, свідчить про те, що за останні кілька років відбулися зміни в управлінських структурах підприємств, зокрема, скорочення кількості управлінських рівнів та зменшення часу на



прийняття рішень. Ці зміни вказують на те, що діджиталізація сприяє оптимізації управлінських процесів, водночас залишаючи їх достатньо адаптивними. Важливість цього фактору особливо зростає в умовах сучасного комерційного середовища, де стабільною характеристикою є постійні зміни.

Співвідношення між цими двома показниками свідчить про скорочення витрат на управлінський персонал на 33%, водночас задоволеність працівників зростає на 20%. Це означає, що підвищення ефективності, спричинене цифровою революцією, скорочує витрати й підвищує мотивацію та продуктивність персоналу. Це значний внесок у довгострокову життєздатність таких підприємств.

Збільшення кількості реалізованих проєктів на 50%, а також зростання комунікації між відділами на 200% підтверджує тезу про те, що діджиталізація веде до покращення внутрішньоорганізаційної комунікації, забезпечуючи тим самим швидше виконання проєктів та вдосконалення інноваційних концепцій.

Процес планування та контролю в усіх галузях промисловості ще більше вдосконалюється завдяки цифровізації. Це дає змогу використовувати вдосконалені аналітичні інструменти, які можуть аналізувати дані на дуже високому рівні та надавати точні прогнози. Як результат, компанії зазвичай застосовують проактивні форми мобілізації ресурсів, а не лише придбання чи покращення управління наявними ресурсами.

Наприклад, у деяких організаціях завдяки впровадженню інформаційних систем фактичні показники діяльності зросли на 30% порівняно з бюджетними прогнозами. Це свідчить про те, що завдяки перевагам оцифрування багато організацій не лише виконують свою діяльність із меншими витратами зусиль, але й мають можливість більш точно впроваджувати стратегічні корективи за необхідності.

Крім того, скорочення часу на планування з 15 до 7 днів є ще однією тенденцією, що підсилює переваги цифровізації [16]. Така оптимізація дозволяє організаціям ефективніше та швидше адаптувати свої плани до ринкових коливань (табл. 3).



Таблиця 3

Вплив діджиталізації на процеси планування та контролю

Показник	До діджиталізації	Після діджиталізації	Зміна
Час на планування (дн.)	15	7	-53%
Відхилення фактичних показників (%)	20	14	-30%
Час на контроль (дн.)	10	5	-50%
Точність прогнозів (%)	60	80	+33%
Витрати на контроль (грн)	30 000	20 000	-33%
Кількість звітів (міс.)	5	10	+100%
Час на аналіз (дн.)	12	6	-50%
Кількість аналітичних інструментів (од.)	2	5	+150%
Задоволеність керівників (%)	70	90	+20%
Залучення співробітників (%)	50	80	+30%

Джерело: власна розробка авторів

Дані, наведені на гістограмі (рис. 3), свідчать про суттєві зміни в управлінських процесах завдяки діджиталізації. Найбільш помітними є скорочення часу на планування та контроль: на 53% та 50% відповідно. Це вказує на те, що значна частина роботи виконується з використанням автоматизованих систем, а цифровізація є основою цих змін. Однак такі скорочення мають і певні недоліки: можливе зменшення обсягів операцій, пов'язаних із плануванням та контролем, що викликає певне занепокоєння.

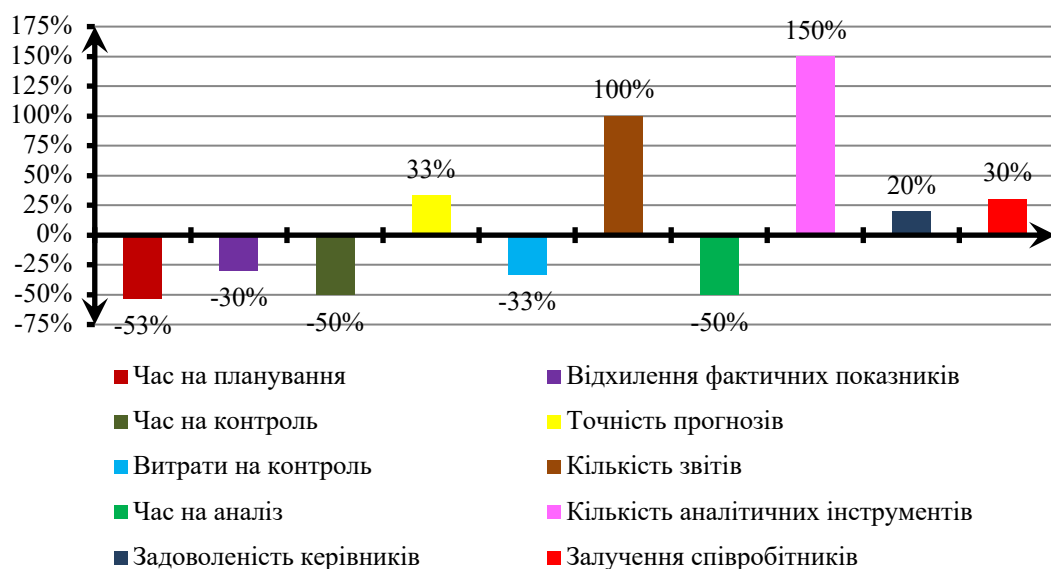


Рис. 3. Динаміка впливу діджиталізації на ефективність управлінських процесів

Джерело: власна розробка авторів

Точність прогнозів зросла на 33%, а обсяг аналітичних рішень – на 150%. Це ілюструє, наскільки процеси стали простішими та впорядкованішими завдяки цифровій трансформації. Крім того, зростає попит на ефективність прогнозування, оскільки це елемент, який стосується стратегічного планування та організації в цілому.

Необхідно також зазначити, що хоча за два роки відбулося зростання залученості працівників на 30%, відповідного покращення задоволеності керівництва не відбулося, фактично цей показник знизився на 20%. Це може свідчити про те, що запроваджені нові системи та процеси не відповідають очікуванням керівництва чи, точніше, спричиняють певний стрес під час адаптації. Таким чином, там, де діджиталізація має свої переваги, необхідно уникати крайнощів у застосуванні інноваційних технологій на шкоду задоволення всіх зацікавлених сторін в організації.

Однією з головних переваг цифровізації для бізнесу є гнучкість на таких динамічних ринках. Сучасні й новітні технології дозволяють компаніям ефективніше та оперативніше реагувати на зміни смаків і вподобань клієнтів,



трендів чи конкуренції. Наприклад, встановлено, що впровадження систем управління ланцюжками постачання скоротило час адаптації до зовнішніх змін з 12 до 6 місяців, а це означає, що нові політики можуть бути інтерналізовані в організації за значно коротший проміжок часу.

Цифровізація також впливає на здатність бізнесу змінюватись у спосіб, який є економічно ефективним. Зниження витрат на адаптацію на 60% свідчить про те, що технології дозволяють компаніям значно оптимізувати свої процеси, заперечуючи чи приймаючи менше обмежень у фінансових ресурсах, пов'язаних із переходом до нових ринкових умов. Це особливо важливо, оскільки йдеться про ті самі ресурси, які багато компаній хотіли б зберегти й використати в інших ключових сферах [17].

Крім того, збільшення кількості успішних адаптацій з 50% до 80% говорить про роль, яку відіграє діджиталізація у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Це означає, що такі підприємства здатні не лише витримувати жорстку конкуренцію, а й зростати, щоб займати, щонайменше, провідні позиції на ринку (табл. 4).

Таблиця 4

Адаптація підприємств до ринкових змін

Показник	До діджиталізації	Після діджиталізації	Зміна
Час адаптації (міс.)	12	6	-50%
Витрати на адаптацію (грн)	60 000	24 000	-60%
Кількість успішних адаптацій (%)	50	80	+60%
Час на навчання персоналу (дн.)	10	5	-50%
Задоволеність клієнтів (%)	70	90	+29%
Кількість нових продуктів (од.)	5	10	+100%
Витрати на дослідження (грн)	30 000	15 000	-50%
Кількість ринкових досліджень (од.)	4	8	+100%
Ефективність нових продуктів (%)	60	80	+33%
Залучення інвестицій (%)	40	70	+75%

Джерело: власна розробка авторів



Дані гістограми на рисунку 4 ілюструють зміни в адаптаційних процесах підприємств у межах будь-якої управлінської практики з плином часу. Наприклад, час і витрати на адаптацію скоротилися, відповідно, на 50% і 60%, що свідчить про вдосконалення деяких процесів і технологій. Такі зміни дозволяють організаціям дуже швидко реагувати на мінливе середовище, зберігаючи при цьому нормальний рівень витрат і підвищуючи конкурентоспроможність.

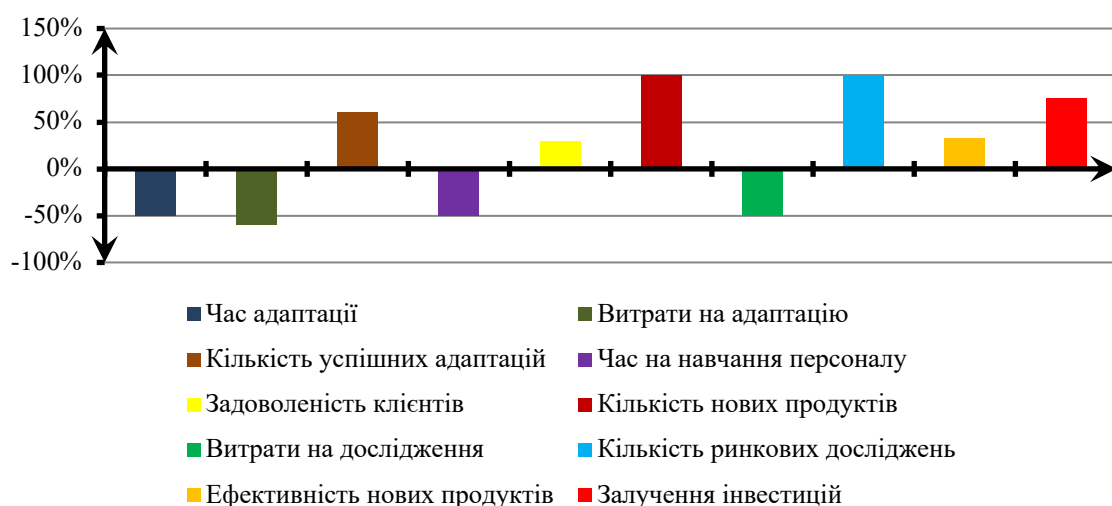


Рис. 4. Ефективність адаптації підприємств до ринкових змін

Джерело: власна розробка авторів

Додатковим показником, який заслуговує на увагу, є те, що кількість успішних адаптацій зросла на 60%, а кількість розробок продуктів – на 100%. Це означає, що компаніям вдається не лише адаптуватись, а й додавати більше продуктів до своїх лінійок. Інший момент полягає в тому, що тривалість навчання працівників скоротилася на 50%, і це говорить про те, що навчальні процеси в організаціях покращились, а отже, компанії можуть упроваджувати нові ідеї та практики за коротший період часу. Ці зміни також були обнадійливими, але розчарувало те, що вони сприяли підвищенню рівня задоволеності клієнтів лише на 29%, а це означає, що запроваджені зміни все ще недостатні з погляду очікувань клієнтів. Також зазначається, що ступінь інвестиційної привабливості зріс на 75%, що свідчить про впевненість



інвесторів у здатності компаній управляти змінами. Реакція на потреби клієнтів, як і корпоративна стратегія, повинні мати взаємний характер, досить часто посиляючись на основні потреби клієнтів. Цифровізація значною мірою змінила спосіб ведення бізнесу, особливо в управлінні. Опитування показує, що фірми, які впроваджують досягнення технологічної ідеології, мають тенденцію до значного збільшення масштабів за низкою основних показників ефективності. Наприклад, управлінські процеси виконуються за коротший час, працівники більш задоволені, навіть витрати на управління організацією є нижчими: усе це вказує на покращення економічних показників. Такі модифікації вигідні організаціям, які розуміють важливість сучасних тенденцій на ринку й здатні інвестувати в них.

Дослідження також показало, що діджиталізація сприяє кращій інтеграції бізнес-процесів. Наприклад, внутрішня взаємодія між відділами зросла на 200%, демонструючи, що технології усувають необхідність фізичної присутності, покращуючи робочі відносини. Все це веде до збільшення кількості проєктів та пришвидшення їх реалізації. Проте варто зазначити, що цифровізація потребує величезних капіталовкладень і навчання персоналу. Саме тому корпораціям рекомендується розробляти стратегічні плани щодо того, як здійснювати процес діджиталізації. Вони повинні враховувати вимоги фірми, характер ринку і потенціал технологій [18]. План розвитку співробітників є необхідним, оскільки це життєво важливий компонент успішної цифровізації (табл. 5).

Таблиця 5

Висновки та рекомендації за результатами дослідження

Показник	Значення до діджиталізації	Значення після діджиталізації	Зміна
Зростання прибутку (грн)	1000 000	1500 000	+50%
Зменшення витрат (грн)	600 000	400 000	-33%
Задоволеність співробітників (%)	65	85	+20%
Кількість нових проєктів (од.)	10	15	+50%



Час на прийняття рішень (дн.)	10	5	-50%
Залучення інвестицій (%)	40	70	+75%
Ефективність бізнес-процесів (%)	60	80	+33%
Кількість тренінгів для співробітників (%)	3	8	+167%
Час на адаптацію (міс.)	12	6	-50%
Позитивні відгуки клієнтів (%)	70	90	+29%

Джерело: власна розробка авторів

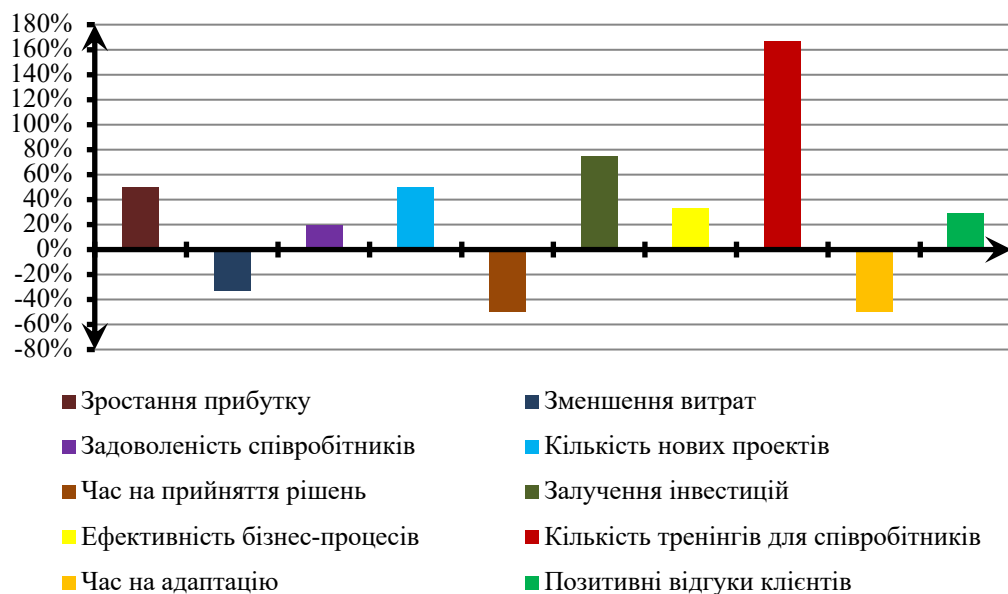


Рис. 5. Динаміка зміни ключових показників бізнесу

Джерело: власна розробка авторів

Дані, наведені на гістограмі (рис. 5), ілюструють суттєвий вплив сучасних технологічних ресурсів на продуктивність підприємств. Використання інформаційних технологій для управління ресурсами сприяє збільшенню прибутку до 50% та скороченню витрат на третину. Також спостерігається позитивна динаміка індексу задоволеності працівників, що свідчить про вплив цифрової трансформації на підвищення мотивації та продуктивності персоналу.

Спостерігається тенденція до збільшення кількості нових ініціатив в організації, що веде до скорочення часу реагування на них. Це свідчить про те, що організація займається динамічною трансформацією своєї діяльності.



Бізнес-політика заохочує активну трансформацію організації щодо досяжного сегменту бізнесу з плином часу.

Безсумнівно, існують чинники, які можуть змусити будь-яке підприємство здійснити зміни в бізнес-практиці, а отже, і цифровізацію. Ефективна бізнес-стратегія є набагато переконливішою, ніж будь-які побоювання щодо великих сум, які компанія може витратити на оснащення всіх своїх операцій цифровими технологіями, спрямованими на покращення надання послуг. Пропозиції щодо того, як реалізувати цифровізацію бізнес-процесів, таких як перепідготовка робочої сили та інформування працівників про стратегічні дії, які необхідно здійснити, приведуть до сприятливих організаційних змін у нинішньому бізнес-середовищі.

Висновки. Дослідження показало, що дотепер спостерігається різке збільшення кількості людей, які займаються бізнесом, тому стає очевидним, що технології підвищують конкурентну перевагу різних фірм. Застосування штучного інтелекту, дослідження даних та інших елементів з погляду бізнесу зменшує навантаження на бізнес-операції, що веде до зростання доходів на 50% та зменшення витрат на управління на 33%.

До того ж можна стверджувати, що діджиталізація покращує також адміністративні процеси, і це проявляється у пришвидшенні процесів прийняття рішень і покращенні рівня продуктивності. Фірми, які здійснюють роботу за допомогою цифрових систем, розуміють, що їх бізнес-операції стають максимально взаємопов'язаними та дозволяють виконувати більше роботи, водночас роблячи працівників щасливішими.

Однак засобів щодо реалізації переваг цифровізації буде недостатньо без урахування проблем, пов'язаних з упровадженням нових технологій і навчанням персоналу. Ба більше, початок таких інвестицій обов'язково потребує стратегічних планів цифровізації, які мають бути притаманні ринку, що обслуговується, і самій компанії.

У цьому випадку діджиталізація не тільки підвищує операційну ефективність підприємства, а й збільшує потенціал цього підприємства при



виконанні інших процесів, таких як адаптація до мінливого ринку та обставин. З огляду на зазначене, було б розумно направляти певні кошти на навчання та розвиток персоналу.

Список використаних джерел

1. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
2. Мирончук З., Ціцька Н., Андрушко Р., Малецька О. Вплив діджиталізації на трансформації в організації бізнес-процесів та бухгалтерського обліку. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.050>
3. Міхровська М. Діджитизація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Грааль науки*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023>
4. Бобро Н. Особливості цифрової трансформації економічних процесів. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали міжнар. інтернет-конф. «Konferencia Online»*, 9-10 лип. 2024 р. Вип. 90. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/us/article/id-1852/>
5. Bobro N. Digital transformation of the value chain in economic processes. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. No. 7(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-17-25](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-17-25)
6. Bannikova K., Mykhaylyova K. Effective global recruitment strategy: cultural competence - review of economics and finance. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol.21. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.61>



7. Медина А. Вплив цифрових трансформацій на бізнес-процеси підприємств. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-677-688](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-677-688)
8. Budynskyi R., Prokopenko I., Bodaretska O. Factors of influence on the enterprise business project management processes. *Black Sea Economic Studies*. 2020. No. 59. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.59-17> (date of access: 08.08.2024).
9. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 132–138. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/698/703> (дата звернення: 09.08.2024).
10. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 42. С. 18-21. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>
11. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 3(88). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-88-9>
12. Іванюк О., Ящук Ю. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Грааль науки*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.013>
13. Гавриляк А. С., Гавриляк С. А., Данилович О. Т. Автоматизація виробничих процесів у будівництві, як чинник підвищення його ефективності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8423>.



14. Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 67–71.
15. Абрамова К. О. Оцінка ефективності витрат на персонал організації : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 051 «Економіка» / наук. керівник М .М. Іванов. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 81 с.
16. Кобець Д. Вплив діджиталізації на маркетингові стратегії на ринку b2c. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-46> (дата звернення: 09.08.2024).
17. Курішин Р., Ємельянов О. Показники рівня адаптації підприємств до змін у їх зовнішньому середовищі. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2020. С. 36-37. <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.12>. (дата звернення: 09.10.2024).
18. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Тімар В. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20>
19. What is digital transformation?. *The Enterprisers Project*. URL: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation> (date of access: 07.08.2024).
20. Rasulov, R. Automation of Direct Sales Processes as a Driver of Economic Efficiency in the Restaurant Industry: A Descriptive Study. *Futurity of Social Sciences*. 2023. 1(3), 79–94. <https://doi.org/10.57125/FS.2023.09.20.06> (date of access: 07.08.2024).