

**Скопенко Н.С.**, д.е.н., проф.,  
професор кафедри економіки праці та менеджменту,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Національний університет харчових технологій  
[skopnata67@gmail.com](mailto:skopnata67@gmail.com)

**Євсєєва-Северина І.В.**, к.е.н., доц.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
[irynayevsieieva@gmail.com](mailto:irynayevsieieva@gmail.com)

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

***Анотація.** Ключовим фактором успіху сучасних компаній є вчасна перебудова бізнес-процесів, враховуючи проникнення цифрових технологій в усі сфери життя суспільства. Проаналізовано етапи процесу діджиталізації бізнесу. Окреслено основні заходи імплементації цифровізації у бізнес-процеси компаній. Виділено переваги застосування діджиталізації для забезпечення розвитку компаній в мінливому зовнішньому середовищі.*

***Ключові слова:** діджиталізація, цифровізація, цифрова трансформація, бізнес-процес*

**Актуальність.** Нестабільність зовнішнього середовища, непередбачуваність впливу ряду чинників на діяльність бізнесових структур призвели до суттєвих змін в процесах господарювання більшості вітчизняних підприємств, і саме швидкість адаптації гарантує втримання досягнутих позицій та можливість їх подальшого існування та розвитку.

Виклики сьогодення та динамічність зовнішнього середовища суттєво впливають на зміну підходів до ведення бізнесу. Для втримання та розвитку конкурентних позицій на ринку суб'єкти господарювання працюють в напрямку оптимізації виробничих процесів, прискорення обслуговування клієнтів, покращення якості продукції шляхом перебудови бізнес-процесів.

Мета бізнесу трансформується від отримання прибутку до пропонування найкращої пропозиції клієнту в максимально короткий період часу та забезпечення цінності для всіх стейкхолдерів компанії.

Найбільшими змінами при веденні бізнесу протягом останніх років відповідно до досліджень компанії АСС [1], є запровадження гібридного робочого процесу, діджиталізація робочих процесів, розробка нових стратегій антикризового управління, впровадження стійких бізнес-моделей.

**Постановка задачі (мета).** Метою дослідження є виявлення переваг трансформації (перебудови) діяльності компаній за рахунок діджиталізації бізнес-процесів для утримання досягнутих ринкових позицій та забезпечення подальшого розвитку.

**Результати.** Розвиток інноваційних технологій та засобів комунікації, проникнення цифрових технологій, автоматизації на всі рівні життя та економіки, горизонтальна та вертикальна інтеграція інформаційних технологій, поєднання різних технологій, створення нових кібер-систем та штучного інтелекту змінює бізнес-моделі та способи ведення сучасного бізнесу.

Актуальним напрямком є діджиталізація бізнесу, тобто «цифрова трансформація» суспільства та економіки, проникнення інформаційних та цифрових технологій в усі бізнес-процеси та сфери життя суспільства з метою їх оптимізації та автоматизації, підвищення продуктивності, покращенню комунікацій, прискоренню обслуговування клієнтів, збільшенню їх лояльності до компанії.

Процес діджиталізації бізнесу відбувається в три етапи [2]:

1. Аналіз компанії, постановка мети і розробка стратегії. Проведення аналізу всіх бізнес-процесів і стратегічних активів компанії: виявлення основних причин

недоотримання цінності, визначення ефективності роботи всіх її відділів, виробництва, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зрозуміти стратегічний результат від застосування діджитал-технологій, в основі яких полягає спрощення бізнес-процесів, врахувати ризики, уявлення діджитал-методології щодо отримання цінності.

2. Впровадження діджитал-технологій. Вибір діджитал-інструментів, впровадження яких передбачає цифрові експерименти для швидкого, клієнт-центричного інноваційного розвитку задля поширення інноваційної спроможності, запровадження платформ програм з low-code, які дозволяють швидко розгортати та масштабувати експериментальні бізнес-додатки. Трансформаційні платформи забезпечують видимість бізнесу, покращують обслуговування клієнтів та високу експлуатаційну ефективність нововведень.

3. Аналіз отриманих результатів. Проведення аналізу ефективності діджитал-рішень, зміни динаміки отримання додаткових доходів, в разі необхідності корегування архітектури рішень.

Сучасна трансформація бізнесу не можлива без діджиталізації бізнес-процесів підприємства. Під діджиталізацією (цифровізацією) бізнес-процесів розуміють автоматизацію ключових (основних), допоміжних (підтримуючих, забезпечувальних) бізнес-процесів та бізнес-процесів управління задля їх оптимізації та підвищення ефективності функціонування підприємства, у якій протікає бізнес-процес [3].

Цифровізація окремих бізнес-процесів передбачає послідовну імплементацію таких заходів: збирання інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікація; виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації; моделювання інформаційних бізнес-процесів в рамках бізнес-процесів; модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі; створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів); контролінг бізнес-процесів (фіксація параметрів бізнес-процесів в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо [3].

Застосування діджиталізації створює низку конкурентних переваг підприємства в розрізі операційних процесів, а саме підвищуючи їх рівень прозорості та можливості, вчасно прийняти управлінське рішення, миттєвий обмін інформацією між компетентними співробітниками, здійснення предикативних маркетингових досліджень та створення системних підходів до реагування. Організаційні відповіді на сигнали ризикових змін за рахунок діджиталізації формуються на принципах узгодженості, вчасності, дієвості, запобіганні кризових становищ [2].

Клаус Шваб стверджує, що діджиталізації сприятиме росту світового багатства та зменшенню нерівності між розвинутими та іншими країнами. Автор визначає основні переваги діджиталізації наступним чином: [4, 5]:

1. Безпрецедентне (по експоненті, а не лінійне) зростання швидкості, об'єму та впливу інновацій. Це дасть значне покращення в ефективності, продуктивності та скороченні витрат.

2. Безпрецедентне зростання даних та можливостей їх використання для нових технологій, що обґрунтовує краще залучення різних верств розробників – користувачів – клієнтів й сприятиме розвиткові в багатьох відношеннях.

3. Штучний інтелект стає реальністю (масова роботизація, розвиток біотехнологій).

Сучасні дослідники відзначають й інші переваги діджиталізації бізнес-процесів (оптимізація та спрощення цифрових платформ; вдосконалення методів розробки стратегії ведення бізнесу; спрощення роботи з інформацією, швидкий доступ до будь-яких даних підприємства, якісна, швидка обробка та формування звітів, підвищення рівня контролю та якості аналітики; зростання продуктивності та зменшення витрат; підвищення ефективності роботи працівників; пришвидшення дистанційної комунікації працівників та клієнтів (наявність чат-ботів); мінімізація помилок в розрахунках, аналітиці та плануванні; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; індивідуальний підхід до потреб

клієнтів, покращення та прискорення обслуговування клієнтів; підвищення конкурентоспроможності та зростання іміджу підприємства) та вказують на можливі недоліки цифровізації (тривалий час оцифрування даних, необхідність регулярного підвищення кваліфікації працівників у сфері ІТ-технологій, потреба у якісному технічному оснащенні та своєчасному оновленні даних, необхідність постійної технічної підтримки, постійна увага до нововведень у галузі, скорочення персоналу; відсутність єдиної платформи щодо управління підприємством; збереження даних в різних системах та базах; високі витрати на інтеграцію різних інформаційних систем) [6, 7].

Трансформації в діяльності компаній можуть проходити за двома сценаріями:

- IT Transformation – це заповнення прогалин між бізнес-функціями та ІТ-функціями, що полягає у ретельному аналізі бізнес-процесів, їх переосмисленні, перебудові та формуванню стратегії подальшого розвитку компанії.

- Digital Transformation Service пов'язаний із покращеннями існуючих процесів, які раніше були переведені в цифровий простір, але потребують ряду вдосконалень, базуючись на даних аналізу за певний проміжок часу. Цифрові напрацювання, відповідно до специфіки бізнес-операцій, можуть бути спрямовані в напрямку пришвидшення обслуговування споживачів, розширення послуг онлайн замовлень, швидкої реакції (зворотнього зв'язку) «виробник-споживач».

Ефект від цифрової трансформації можна оцінити за допомогою досягнутих результатів роботи компанії (підвищення інвестиційної привабливості, зменшення рутинних завдань зі збирання та агрегації даних у бік виконання аналітичних, скорочення термінів підготовки консолідованої фінансової звітності тощо).

В той же час цифрова трансформація – це не лише технології, а й зміна культури всередині компанії. Так, особливої уваги заслуговує діджиталізація процесів Групи Метінвест. Вона унікальна тим, що компанією збудований і підтримується один із найскладніших і найкомплексніших SAP-ландшафтів не лише в Україні, а й у Центральній та Східній Європі. У системах SAP працює понад 18 тисяч працівників. Архітектура впроваджених у Метінвесті рішень SAP охоплює всі основні бізнес- та виробничі процеси:

- системи управління ресурсами підприємств від фінансів до виробництва;
- управління контентом та майстер-даними;
- управління персоналом від кадрового адміністрування до встановлення цілей та оцінки ефективності;
- системи планування збуту, логістики та виробництва;
- мобільні платформи для управління ресурсами;
- системи звітності, бізнес-аналітики тощо.

Впровадження електронної закупівельної платформи на базі рішення SAP Ariba на 20 підприємствах групи дозволило окрім підвищення прозорості процесу та скорочення рутинних операцій оптимізувати бюджет закупівель приблизно на 10%. У перерахунку на абсолютні цифри – це мільйони доларів.

Система SAP Success Factors дозволяє відстежувати весь шлях співробітника: від встановлення цілей до оцінки результативності. У системі працюють близько 50 000 фахівців групи, SAP Success Factors скорочує час для формулювання завдань та оцінки результатів на 50%. HR фахівці, які адмініструють ці процеси, економлять близько 25% часу [8].

З кожним роком діджиталізація набирає обертів, і навіть військові дії та кризові явища не зупиняють даний процес. Урядом України розроблено програму заходів щодо відновлення країни від наслідків війни, в якій передбачено: розвиток цифрової економіки та підвищення кіберстійкості держави. Дані кроки сприятимуть інтеграції України в Єдиний цифровий ринок ЄС та реформування ІТ-освіти та гарантій функціонування ІТ-бізнесу [9].

**Висновки.** Діджиталізація є інноваційним трендом сьогодення, що позитивно впливає на продуктивність виробничих процесів, забезпечує ефективність функціонування та розвитку підприємств. Діджиталізація бізнесу сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість суб'єкту господарювання до швидких змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення його конкурентоспроможності.

#### *Список використаних джерел*

1. Результати опитування. Бізнес-клімат в Україні: рік локдауну, 2021. URL: [https://chamber.ua/wpcontent/uploads/2021/03/AmCham\\_CITI\\_survey\\_2021\\_UA\\_FINAL.pdf](https://chamber.ua/wpcontent/uploads/2021/03/AmCham_CITI_survey_2021_UA_FINAL.pdf)
2. Гусєва О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація / О.Ю. Гусєва, С.В. Легомінова // «Економіка. Менеджмент. Бізнес», 2018. – № 1 (23). – С.33-39. URL: <file:///C:/Users/%D0%98%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C/Downloads/1812-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6879-1-10-20180509.pdf>
3. Лазебник Л.Л. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства / Л.Л. Лазебник, В.О. Войтенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, – 2020. – Випуск 42. – С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. / K. Schwab. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
5. Юрчак О.В. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. / О.В. Юрчак. URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/>
6. Веретенникова Г. Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством / Г. Б. Веретенникова, О. С. Устименко // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали ІІ міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. : тези допов. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. – С. 42-43.
7. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях / Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. – 2018. – Випуск № 22 (62), 2 т. – С. 21-24.
8. Велика трансформація: технології для ефективного бізнесу, 2022. URL: <https://tech.liga.net/ua/all/article/bolshaya-transformatsiya-tehnologii-dlya-effektivnogo-biznesa>
9. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Діджиталізація», 2022 URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4577defe5bf7afedc5b4a\\_%D0%94%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4577defe5bf7afedc5b4a_%D0%94%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf)

**Skopenko Natalia**

DSc, Professor, the Department of Labour Economics and Management,  
National University of Food Technologies  
[skopnata67@gmail.com](mailto:skopnata67@gmail.com)

**Yevsieieva-Severyna Iryna**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Business Economics,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
[irynamevsieieva@gmail.com](mailto:irynamevsieieva@gmail.com)

## **DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT**

**Abstract.** A key factor that contribute to the success of modern companies is the restructuring of business processes, taking into account the penetration of digital technologies into all spheres of life. The stages of the digitalization of business processes are analyzed. The key metrics to measure a digital transformation of the business processes are outlined. The benefits of digitalization to ensure business growth of companies in the dynamic external environment are highlighted.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, business process.

