

УДК 658.5:004.9:005.21

Урба Світлана Іванівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Львівський національний університет
імені Івана Франка
ORCID: 0000-0003-1778-8845

Антонюк Олександр Олегович

аспірант кафедри економіки підприємства
Львівського національного університету
імені Івана Франка
ORCID: 0009-0005-1908-1423

DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-06>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ВПЛИВ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

Анотація. Вступ. В умовах розвитку цифрової економіки, поширення технологій Індустрії 4.0, штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ цифрова трансформація бізнесу набуває стратегічного значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Процеси цифровізації суттєво трансформують підходи до управління, організації бізнес-процесів, взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг. Цифрові зміни виходять за межі впровадження окремих інформаційних технологій і передбачають комплексну трансформацію бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури та системи управління підприємством. За таких умов особливого значення набуває дослідження стратегічних аспектів цифрової трансформації та її впливу на бізнес-процеси, оскільки ефективна інтеграція цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості бізнесу в умовах сучасних викликів.

Мета. Метою статті є обґрунтування стратегічних аспектів цифрової трансформації бізнесу, визначення особливостей її впливу на систему управління бізнес-процесами підприємств та розроблення стратегічної моделі інтеграції цифрових технологій у систему управління суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці цифрової трансформації бізнесу, цифровізації управління та розвитку бізнес-процесів; 2) наукові публікації, у яких досліджуються сучасні тенденції розвитку цифрової економіки, впровадження ERP- і CRM-систем, технологій штучного інтелекту, Business Intelligence та data-driven підходів; 3) статистичні та аналітичні дані щодо цифровізації бізнесу. У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для дослідження сутності цифрової трансформації та її складових); аналізу і синтезу (для визначення особливостей впливу цифрових технологій на бізнес-процеси); структурно-функціонального аналізу (для оцінювання ролі цифрових інструментів у системі управління підприємством); порівняльного аналізу (для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду цифровізації бізнесу); статистичного аналізу (для оцінювання тенденцій поширення цифрових технологій); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків дослідження).

Результати. Визначено сутність та ключові складові цифрової трансформації бізнесу. Обґрунтовано, що сучасні цифрові зміни охоплюють цифровізацію бізнес-процесів, трансформацію бізнес-моделей, інтеграцію ERP- і CRM-систем, використання інформаційних панелей (dashboards), технологій штучного інтелекту, Big Data та Business Intelligence у системі управління підприємством. Встановлено, що впровадження цифрових рішень сприяє автоматизації операційної діяльності, підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості управлінських рішень, розвитку цифрових каналів взаємодії



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms
of the Creative Commons Attribution License 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

зі споживачами та формуванню нових конкурентних переваг. Проаналізовано сучасні тенденції цифровізації бізнесу, поширення ERP- і CRM-систем та зростання ролі технологічних компаній у глобальній економіці. Доведено, що результативність цифрових перетворень залежить від поєднання стратегічного управління, процесно-орієнтованого підходу, цифрового лідерства та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Розроблено стратегічну модель цифрової трансформації бізнесу, яка поєднує технологічні, організаційні та процесні складові цифрових змін і може бути використана підприємствами під час формування та реалізації цифрової стратегії розвитку. Удосконалено підхід до інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством шляхом поєднання ERP-, CRM-систем, інструментів Business Intelligence та data-driven підходів в єдиному інформаційному середовищі.

Перспективи. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з вивченням механізмів інтеграції технологій штучного інтелекту в систему управління бізнес-процесами, оцінюванням ефективності цифрових платформ, дослідженням впливу цифрових перетворень на організаційну стійкість підприємств та вдосконаленням інструментарію оцінювання результативності цифрового управління в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес, бізнес-процеси, бізнес-модель, цифровізація, CRM-системи, ERP-системи, цифрові технології, цифрове управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, розвитку технологій Індустрії 4.0, поширення платформних рішень та посилення конкуренції у глобальному економічному середовищі цифровізація бізнесу набуває стратегічного значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Цифрові технології дедалі частіше розглядаються як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів, формування нових моделей управління та забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного впровадження окремих інформаційних рішень до комплексної цифрової трансформації системи управління підприємством.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах нестабільності економічного середовища, посилення ролі даних у прийнятті управлінських рішень, розвитку штучного інтелекту та зростання вимог до адаптивності бізнесу. За таких обставин підприємства потребують не лише технологічної модернізації, а й формування цілісної системи цифрового управління, здатної забезпечити інтеграцію бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації бізнесу та її впливу на управління бізнес-процесами підприємства є предметом активних досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Сучасні дослідження засвідчують, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням інформаційних технологій, а передбачає комплексну зміну бізнес-моделей, організаційної структури та механізмів функціонування підприємств. Як зазначають Г.М. Дергачова та Я.О. Колешня [2], цифрова трансформація охоплює функції, бізнес-процеси, бізнес-моделі, бізнес-екосистеми, організаційну культуру та систему управління підприємством. Це підтверджує системний характер цифровізації, яка змінює не лише окремі операції, а й загальну логіку функціонування бізнесу.

І.Г. Канцур, А.П. Меліневський та С.А. Супруненко [6] розглядають цифрову трансформацію як важливий інструмент управління розвитком бізнесу в умовах сучасних викликів. У своїх дослідженнях автори акцентують увагу на перевагах цифровізації управлінських процесів, виокремлюють основні виклики, що супроводжують процес цифрової трансформації, та обґрунтовують заходи щодо їх подолання. Н.М. Євтушенко та Д.І. Стеценко [5] зазначають, що цифрова трансформація бізнесу сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів і формуванню нових форматів функціонування бізнесу, зокрема на основі цифрових платформ. Автори підкреслюють, що інформаційні технології не є самою цифровою трансформацією, а виступають інструментом її реалізації та досягнення стратегічних змін у діяльності підприємства.

На думку Є.В. Коломойця [8], цифрова трансформація є стратегічним процесом фундаментальних змін у бізнесі, що передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, трансформацію бізнес-моделей, корпоративної культури та системи управління. Автор виокремлює основні етапи цифрової трансформації — від оцифрування даних до комплексної цифровізації та радикальної трансформації бізнес-моделей.

Р.М. Бургіменко та П.В. Смірнова [1] зазначають, що створення цифрового підприємства передбачає реалізацію низки послідовних етапів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку бізнесу в цифровому середовищі.

Серед зарубіжних досліджень вагомими є праці, індексовані у Scopus. Зокрема, L. Judijanto [15] на основі бібліометричного аналізу наукових публікацій виокремив основні дослідницькі кластери цифрової трансформації бізнесу, пов'язані зі стратегічною узгодженістю цифрових змін, data-driven управлінням, розвитком цифрової інфраструктури та трансформацією традиційних бізнес-моделей. Це свідчить про посилення міждисциплінарного характеру досліджень цифровізації бізнесу.

Е.Ж. Omol [16] проаналізував еволюцію організаційної цифрової трансформації від початкових етапів до сучасних тенденцій, зосередивши увагу на рушійних силах цифрових змін, стратегіях їх впровадження,

ролі цифрового лідерства, організаційної культури та етичних аспектах використання штучного інтелекту. А. Bouwstad та Y. Lafraxo [12] дослідили взаємозв'язок цифрової трансформації та бізнес-моделей у сучасних управлінських дослідженнях, акцентуючи увагу на впливі цифрових технологій на стратегічне управління, інноваційний розвиток підприємств і формування нових підходів до створення цінності в умовах цифрової економіки.

Проведений аналіз наукових досліджень дає підстави стверджувати, що, попри значний теоретичний доробок у сфері цифрової трансформації бізнесу, у науковому дискурсі зберігається фрагментарність щодо визначення механізмів комплексного впровадження цифрових технологій у систему управління бізнес-процесами, формування ефективних цифрових бізнес-моделей та забезпечення стратегічної адаптації підприємств до умов цифрової економіки.

Метою статті є обґрунтування стратегічних аспектів цифрової трансформації бізнесу, визначення особливостей її впливу на систему управління бізнес-процесами підприємств та розроблення стратегічної моделі інтеграції цифрових технологій у систему управління суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблематиці цифрової трансформації бізнесу, цифровізації управлінських процесів, розвитку цифрових бізнес-моделей та управління бізнес-процесами підприємств; 2) наукові публікації, у яких досліджуються сучасні тенденції цифровізації економіки, впровадження технологій Індустрії 4.0, штучного інтелекту, Big Data, ERP- та CRM-систем у діяльність підприємств; 3) аналітичні матеріали міжнародних організацій і консалтингових компаній щодо розвитку цифрової економіки та поширення цифрових технологій у бізнес-середовищі; 4) статистичні дані щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України та результати узагальнення сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для дослідження сутності цифрової трансформації бізнесу, узагальнення наукових підходів до визначення її змісту та ключових складових); аналізу і синтезу (для виявлення особливостей впливу цифрових технологій на систему управління підприємством та бізнес-процеси); структурно-функціонального аналізу (для дослідження ролі ERP-, CRM-систем, dashboards, Business Intelligence та інших цифрових інструментів у забезпеченні ефективності управління бізнесом); порівняльного аналізу (для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду цифрової трансформації підприємств, а також оцінювання сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки); статистичного аналізу (для оцінювання динаміки використання ERP-систем і поширення цифрових технологій у діяльності підприємств); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у систему управління бізнесом).

Виклад основного матеріалу. Термін «цифрова трансформація» у сучасній науковій літературі розглядається як комплексний і незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку цифрової економіки, спрямований на вдосконалення діяльності людини, бізнесу, суспільства та держави загалом [13]. У контексті функціонування підприємств цифрова трансформація охоплює не лише технологічну модернізацію, а й глибокі зміни в системі управління, бізнес-процесах, механізмах створення вартості та взаємодії зі споживачами.

З позиції бізнесу цифрову трансформацію більшість дослідників пов'язують із трьома ключовими напрямками: трансформацією взаємодії з клієнтами, оптимізацією операційних процесів та зміною бізнес-моделі [8]. Такий підхід свідчить про системний характер цифровізації, яка впливає не лише на окремі функції підприємства, а й на загальну логіку його функціонування та стратегічного розвитку.

Серед основних переваг цифрової трансформації бізнесу доцільно виокремити підвищення ефективності діяльності підприємств, зростання рівня гнучкості, розширення ринкових можливостей та покращення взаємодії зі споживачами [18]. Насамперед упровадження цифрових технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів і автоматизації операційної діяльності, що забезпечує скорочення витрат часу й ресурсів, а також підвищення продуктивності праці. Використання цифрових платформ, ERP- та CRM-систем, хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту дає змогу автоматизувати процеси, які раніше виконувалися вручну, та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Важливою перевагою цифрової трансформації є підвищення гнучкості підприємства та його здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах швидкість реагування на ринкові зміни, трансформацію споживчих потреб і технологічні виклики виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності бізнесу [11]. Крім того, цифровізація створює передумови для виходу підприємств на нові ринки завдяки використанню інструментів цифрового маркетингу, аналітики даних та моніторингу взаємодії зі споживачами в режимі реального часу, що дозволяє ефективніше адаптувати продукти й послуги до потреб цільової аудиторії.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено впливу цифровізації на підвищення рівня задоволеності клієнтів. Адже розширення цифрових каналів комунікації, персоналізація послуг та використання

data-driven підходів дозволяють підприємствам формувати якісніший і більш безперервний процес взаємодії зі споживачами. Водночас цифрова трансформація сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, підвищенню організаційної стійкості та формуванню нових конкурентних переваг підприємств в умовах цифрової економіки.

Відповідно до сформованих підходів, цифрова трансформація передбачає послідовний процес аналізу поточного стану бізнес-процесів, виявлення проблем і можливостей, постановки стратегічних цілей та вибору відповідних технологічних рішень. У цьому контексті цифровізація є не самоціллю, а інструментом підвищення ефективності функціонування бізнесу. Саме тому її успішна реалізація потребує не лише технологічних інвестицій, а й оновлення управлінської культури та системи стратегічного менеджменту.

Одним із важливих інструментів цифрової трансформації бізнесу та управління взаємовідносинами з клієнтами на вітчизняних підприємствах є CRM-системи (*Customer Relationship Management*). Використання таких програмних рішень забезпечує швидкий доступ до актуальної клієнтської інформації, формалізацію процесів взаємодії зі споживачами, зниження операційних витрат менеджерів, контроль ефективності роботи персоналу, узгоджену взаємодію між структурними підрозділами, планування й управління продажами, а також автоматизацію документообігу [10]. У сучасних умовах CRM-системи дедалі частіше інтегруються з ERP-платформами, AI-рішеннями та цифровими каналами комунікації, що дозволяє підприємствам персоналізувати взаємодію зі споживачами, підвищувати якість сервісу та ефективніше управляти продажами. Крім того, використання CRM-технологій сприяє формуванню єдиної клієнтської бази, автоматизації комунікацій та підвищенню результативності маркетингової діяльності.

На сучасному етапі розвитку цифрової економіки CRM-системи набули значного поширення у сфері електронної комерції та онлайн-торгівлі. Сучасні дослідження ринку e-commerce свідчать, що CRM-рішення активно використовуються інтернет-магазинами для автоматизації взаємодії з клієнтами, управління продажами, персоналізації комунікацій та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Серед найбільш затребуваних функцій користувачі виокремлюють автоматизовану передачу замовлень із сайту до CRM, створення історії замовлень клієнтів, об'єднання замовлень із різних каналів продажу в єдиній системі, налаштування етапів обробки замовлень, синхронізацію товарної бази із сайтом, контроль складських залишків та оперативне інформування про нові замовлення [4]. Крім того, сучасні CRM-рішення дедалі активніше використовують інструменти штучного інтелекту для персоналізації комунікації зі споживачами, прогнозування попиту та автоматизації маркетингових кампаній.

Ефективне планування та управління ресурсами підприємства значною мірою забезпечується завдяки використанню ERP-систем (*Enterprise Resource Planning System*). ERP-рішення охоплюють широкий спектр бізнес-процесів підприємства, зокрема управління персоналом, документообігом, закупівлями, виробництвом, логістикою, фінансовою звітністю та контролем ресурсів. ERP-системи забезпечують інтеграцію ключових бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному середовищі, що сприяє координації діяльності структурних підрозділів, централізації даних та підвищенню оперативності управлінських рішень [7]. У сучасних умовах такі системи виступають важливим інструментом автоматизації операційної діяльності, оптимізації використання ресурсів і забезпечення прозорості бізнес-процесів. Крім того, ERP-платформи створюють передумови для впровадження data-driven підходів, аналітики великих даних та інтеграції цифрових технологій у єдиний інформаційний простір підприємства.

Аналіз динаміки використання ERP-систем свідчить про стійке зростання рівня їх упровадження в діяльність підприємств різних видів економічної діяльності. Зокрема, у 2024 р. порівняно з 2022 р. найбільше зростання частки підприємств України, які використовують ERP-рішення, спостерігалось у сфері постачання електроенергії — на 21,7%, інформації та телекомунікацій — на 13,3%, оптової та роздрібно торгівлі — на 10,8%, переробної промисловості — на 9,5%, транспорту — на 8,4%, а також будівництва — на 6% [3]. У 2025 р. тенденція до поширення ERP-систем зберігається, що зумовлено посиленням цифровізації бізнесу, необхідністю інтеграції бізнес-процесів та зростанням попиту на автоматизовані системи управління в умовах нестабільного економічного середовища.

Для аналізу, моніторингу та управління бізнес-процесами сучасні підприємства активно використовують інформаційні панелі (*dashboards*), які є важливим інструментом цифрової аналітики та data-driven управління. Такі програмні рішення забезпечують автоматизовану обробку значних масивів даних із різних інформаційних систем підприємства та формують інтерактивні аналітичні звіти у вигляді графіків, таблиць, діаграм і візуалізацій. Використання дашбордів дозволяє здійснювати візуалізацію ключових показників діяльності підприємства, оперативно виявляти відхилення у бізнес-процесах та формувати аналітичну основу для data-driven управління [9]. Інтеграція dashboards із ERP-, CRM-системами та інструментами Business Intelligence сприяє підвищенню швидкості аналізу даних, якості моніторингу та обґрунтованості управлінських рішень.

Важливою перевагою інформаційних панелей є спрощення сприйняття складної та різнопланової інформації шляхом її візуалізації та структуризації. Це сприяє підвищенню оперативності аналізу даних,

швидкості реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, а також ефективності стратегічного й операційного управління.

Інтеграція ERP-, CRM-систем, хмарних сервісів, інформаційних панелей та інструментів Business Intelligence забезпечує оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства, моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу та формування аналітичної бази для стратегічного управління. Такі рішення сприяють підвищенню узгодженості бізнес-процесів, оперативності прийняття управлінських рішень і ефективності використання ресурсів підприємства.

Крім того, цифровізація створює передумови для переходу від традиційної функціональної моделі управління до процесно-орієнтованого підходу, у межах якого основна увага приділяється оптимізації та координації бізнес-процесів. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити швидкість виконання операцій, мінімізувати витрати часу й ресурсів, а також забезпечити вищий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Автоматизація бізнес-процесів сприяє скороченню кількості операційних помилок, підвищенню прозорості діяльності підприємства, покращенню контролю за виконанням управлінських функцій і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Поширення цифрових інструментів управління бізнесом є складовою ширших процесів цифрової трансформації світової економіки, які супроводжуються посиленням ролі технологічних компаній та цифрових платформ у глобальному економічному середовищі. Водночас активне поширення цифрових технологій не завжди гарантує успішність цифрової трансформації підприємств.

В останні роки процеси цифровізації бізнесу значно прискорилися завдяки впровадженню технологій Індустрії 4.0, серед яких найбільш поширеними є Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, цифрові двійники, блокчейн та Big Data. За даними міжнародних досліджень, більшість провідних компаній світу розглядають цифрові рішення як стратегічний інструмент підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

У звіті PwC Global Top 100 Companies 2025 зазначено, що сукупна ринкова капіталізація 100 найбільших компаній світу станом на 31 березня 2025 р. досягла 42,6 трлн. дол. США [14]. Це підтверджує посилення ролі цифрових технологій у трансформації структури сучасної економіки та зміні співвідношення сил між ключовими учасниками глобального ринку. Аналіз динаміки ринкової капіталізації найбільших світових компаній у 2020 р. та 2025 р. свідчить про суттєве посилення позицій технологічних корпорацій і цифрових платформ у світовій економіці (табл. 1).

Таблиця 1

Топ-10 компаній за рівнем ринкової капіталізації
(станом на кінець червня 2020 р. та кінець березня 2025 р.)

Місце в рейтингу	2020 рік		2025 рік	
	Компанія	Ринкова капіталізація (млрд. дол. США)	Компанія	Ринкова капіталізація (млрд. дол. США)
1.	Saudi Arabian Oil Company	1 741	Apple Inc	3 337
2.	Apple Inc	1 568	Microsoft Corporation	2 791
3.	Microsoft Corporation	1 505	NVIDIA Corporation	2 644
4.	Amazon.com Inc.	1 337	Amazon.Com Inc	2 016
5.	Alphabet Inc.	953	Alphabet Inc.	1 894
6.	Facebook Inc-A	629	Saudi Arabian Oil Company	1 726
7.	Tencent	599	Meta Platforms, Inc.	1 460
8.	Alibaba Grp-Adr	577	Berkshire Hathaway Inc.	1 149
9.	Berkshire Hathaway Inc.	430	Tesla	834
10.	Visa Inc-Class A	372	Broadcom Inc	787

Джерело: складено авторами на основі [14]

Порівняння даних табл. 1 засвідчує, що у 2020 р. лідером за рівнем ринкової капіталізації залишалася Saudi Arabian Oil Company із показником 1 741 млрд. дол. США, тоді як у 2025 р. провідні позиції зайняли переважно технологічні корпорації та цифрові платформи. Зокрема, перше місце посіла Apple Inc із ринковою капіталізацією 3 337 млрд. дол. США, друге — Microsoft Corporation (2 791 млрд. дол. США), третє — NVIDIA Corporation (2 644 млрд. дол. США). Це демонструє зростання ролі цифрових технологій, штучного інтелекту та високотехнологічного сектору у формуванні глобальної економічної вартості.

Особливої уваги заслуговують темпи зростання ринкової капіталізації окремих технологічних компаній. Так, ринкова вартість Apple Inc за п'ять років збільшилася більш ніж удвічі — з 1 568 млрд. дол. США у 2020 р. до 3 337 млрд. дол. США у 2025 р. Аналогічну тенденцію демонструє Microsoft Corporation, капіталізація якої зросла з 1 505 млрд. дол. США до 2 791 млрд. дол. США. Водночас стрімке зростання NVIDIA Corporation свідчить про суттєве підвищення попиту на технології штучного інтелекту, хмарні обчислення та цифрову інфраструктуру [14].

Аналіз структури рейтингу також підтверджує посилення позицій цифрових платформ і компаній, діяльність яких базується на використанні даних, цифрових сервісів та платформних бізнес-моделей. До числа лідерів рейтингу у 2025 р. входять Amazon, Alphabet, Meta Platforms, Tesla та Broadcom, що свідчить про структурний зсув глобальної економіки в бік цифрової економіки та високотехнологічних секторів [14]. При цьому частка традиційних галузей у рейтингу найбільш капіталізованих компаній поступово скорочується, а домінуючі позиції займають підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, інструменти штучного інтелекту та data-driven підходи в систему управління бізнесом.

Домінування технологічних компаній у рейтингу найбільш капіталізованих корпорацій світу підтверджує стратегічну роль цифрових технологій як джерела створення доданої вартості та конкурентних переваг.

Цифрова трансформація суттєво змінює організаційну структуру підприємств. Традиційні ієрархічні моделі поступово доповнюються гнучкими управлінськими структурами, що ґрунтуються на швидкому обміні інформацією, горизонтальній взаємодії між підрозділами та використанні цифрових інструментів координації. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню більш адаптивної системи управління.

Водночас процес цифрових змін супроводжується низкою викликів, серед яких недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, кіберризиків, значні витрати на впровадження технологічних рішень та опір працівників організаційним змінам. Як зазначають дослідники, результативна цифровізація потребує розвитку відповідної корпоративної культури, мотивації персоналу та цифрового лідерства [1].

Результати проведеного дослідження дають змогу виокремити практичні підходи до впровадження цифрових технологій у систему управління вітчизняними підприємствами. Насамперед доцільним є поєднання ERP-, CRM-систем, аналітичних платформ та інструментів Business Intelligence в єдиному інформаційному середовищі, що забезпечує інтеграцію ключових бізнес-процесів. Важливим також є використання data-driven підходів, які підвищують обґрунтованість управлінських рішень та ефективність стратегічного планування.

Серед пріоритетних напрямів цифрового розвитку бізнесу слід виокремити впровадження хмарних сервісів, цифрових платформ і технологій штучного інтелекту для автоматизації операційної діяльності, оптимізації взаємодії зі споживачами та підвищення адаптивності бізнес-процесів. Ефективність таких змін значною мірою залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від рівня підготовки персоналу, розвитку цифрової корпоративної культури та готовності управлінської ланки працювати в умовах цифрової економіки.

В умовах економічної нестабільності та воєнних викликів особливої ваги набувають питання кібербезпеки, розвитку цифрової інфраструктури та формування гнучких процесно-орієнтованих моделей управління. Саме такі підходи здатні забезпечити довгострокову стійкість підприємств, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища та посилення ринкових позицій.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу розробити стратегічну модель цифрової трансформації бізнесу, яка відображає взаємозв'язок між чинниками зовнішнього середовища, цифровою стратегією підприємства, інструментами цифровізації, трансформацією бізнес-процесів та результатами впровадження цифрових рішень (рис. 1).

Запропонована модель відображає послідовність і взаємозв'язок ключових складових цифрових змін на підприємстві. Вихідною передумовою її реалізації є зовнішнє середовище, яке формує потребу в цифровому розвитку під впливом поширення цифрової економіки, посилення конкуренції, впровадження технологій Індустрії 4.0 та трансформації поведінки споживачів. Реакцією підприємства на зазначені виклики є формування цифрової стратегії, що визначає пріоритетні напрями впровадження сучасних технологічних рішень і організаційних змін.

Реалізація цифрової стратегії передбачає поєднання двох взаємопов'язаних складових — технологічної та організаційної. Технологічна складова охоплює впровадження ERP- і CRM-систем, інструментів Business Intelligence, технологій штучного інтелекту, хмарних сервісів та інформаційних панелей, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та аналітичну підтримку бізнес-процесів. Організаційна складова включає розвиток цифрової корпоративної культури, цифрового лідерства, управління змінами та формування цифрових компетентностей персоналу.

Синергія зазначених складових забезпечує трансформацію бізнес-процесів підприємства шляхом автоматизації операційної діяльності, інтеграції інформаційних потоків, підвищення гнучкості управління



Рис. 1. Стратегічна модель цифрової трансформації бізнесу

Джерело: розроблено авторами

та покращення якості управлінських рішень. Результатом впровадження цифрових рішень є підвищення ефективності діяльності підприємства, скорочення операційних витрат, розвиток інноваційного потенціалу, зміцнення конкурентних переваг та посилення стійкості до змін зовнішнього середовища.

Важливою особливістю запропонованої моделі є безперервний моніторинг та оцінювання результативності цифрових перетворень, що дає змогу своєчасно коригувати цифрову стратегію відповідно до нових викликів і потреб розвитку бізнесу. У підсумку реалізація моделі спрямована на забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах цифровізації економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація бізнесу є комплексним процесом, який охоплює модернізацію бізнес-моделей, удосконалення системи управління та цифровізацію бізнес-процесів підприємства. Доведено, що інтеграція ERP-, CRM-систем, інструментів Business Intelligence, технологій штучного інтелекту та data-driven підходів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Запропоновано стратегічну модель цифрової трансформації бізнесу, яка передбачає послідовне впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством на основі процесно-орієнтованого підходу. Практична реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню адаптивності, інноваційності та стійкості підприємств в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості підприємств, визначенням економічної ефективності впровадження технологій штучного інтелекту та вдосконаленням механізмів управління цифровими ризиками.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290.
3. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Дмитрашко К. Яку CRM вибрати для інтернет-магазину: результати дослідження 2023. URL: <https://horoshop.ua/blog/top-crm-for-online-store/> (дата звернення: 26.04.2026).
5. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
6. Канцур І. Г., Меліневський А. П., Супруненко С. А. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Economica*. 2023. Вип. 3. С. 42–47. DOI: 10.32782/2786-8559/2023-3-6
7. Ковпака А., Саух І., Павлова С. Особливості використання ERP- і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. Вип. № 1(30). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_9 (дата звернення: 26.04.2026).
8. Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
9. Федоренко О. Що таке дашборд: приклади і способи застосування. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-dashboards.html> (дата звернення: 26.04.2026).
10. Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. Впровадження CRM систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
11. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
12. Bouwdad A., Lafraxo Y. Original Research Article Digital transformation and business model in management & business research: An overview and future perspectives. *Journal of Autonomous Intelligence*. 2024. No. 7. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.32629/jai.v7i3.1257>
13. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation> (дата звернення: 28.04.2026).
14. Global Top 100 companies by market capitalization. PricewaterhouseCoopers. 2025. URL: <https://www.pwc.co.uk/audit/assets/pdf/global-100/companies/global-top-100-companies-2025.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).
15. Judijanto L. The Impact of Digital Transformation on Business Models: A Bibliometric Study. *The Eastasouth Management and Business*. 2025. Vol. 3, No. 02. P. 255–267. URL: <https://doi.org/10.58812/esmb.v3i02.424>
16. Omol E. J. Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 240–256. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376264260> (дата звернення: 28.04.2026).
17. Sánchez-Quinde M. A., Proaño-González E. A., & Urresta-Yépez R. F. La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales. *Multidisciplinary Collaborative Journal*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 30–44. DOI: <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34>
18. Schallmo D. R. A., Williams C. A. Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer Nature Switzerland AG, 2018. 123 p.

References

1. Buhrimenko, R. M., & Smirnova, P. V. (2024). Vplyv rozvytku tsyvrovoi transformatsii na diialnist pidpriemstva [The impact of digital transformation development on enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29> [in Ukrainian].
2. Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital business transformation: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, (17), 280–290 [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2026). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Dmytrashko, K. (2023). Yaku CRM vybraty dlia internet-mahazynu: rezultaty doslidzhennia 2023 [Which CRM to choose for an online store: Results of the 2023 study]. Retrieved from <https://horoshop.ua/blog/top-crm-for-online-store/> [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, N. M., & Stetsenko, D. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital business transformation during the war in Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi prostir*, (191), 211–216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34> [in Ukrainian].

6. Kantsur, I. H., Melinevskyi, A. P., & Suprunenko, S. A. (2023). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni biznesom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Digital transformation in business management under contemporary challenges]. *Via Economica*, (3), 42–47. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-6> [in Ukrainian].
7. Kovpaka, A., Saukh, I., & Pavlova, S. (2022). Osoblyvosti vykorystannia ERP- i CRM-system dlia avtomatyzatsii upravlinnia pidpriemstvom [Features of using ERP and CRM systems for enterprise management automation]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 1(30). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_9 [in Ukrainian].
8. Kolomoiets, Ye. V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 72–80. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10> [in Ukrainian].
9. Fedorenko, O. (2026). Shcho take dashboard: pryklady i sposoby zastosuvannia [What is a dashboard: examples and applications]. Retrieved from <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-dashboards.html> [in Ukrainian].
10. Yanchuk, T. V., & Boienko, O. Yu. (2023). Vprovadzhennia CRM system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoï diialnosti [Implementation of CRM systems as a tool for improving marketing effectiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> [in Ukrainian].
11. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
12. Bouwdad, A., & Lafraxo, Y. (2024). Digital transformation and business model in management and business research: An overview and future perspectives. *Journal of Autonomous Intelligence*, 7(3), 1–20. <https://doi.org/10.32629/jai.v7i3.1257>
13. i-SCOOP. (2026). Digital transformation: Online guide to digital business transformation. Retrieved from <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>
14. PricewaterhouseCoopers. (2025). Global Top 100 companies by market capitalization. Retrieved from <https://www.pwc.co.uk/audit/assets/pdf/global-100/companies/global-top-100-companies-2025.pdf>
15. Judijanto, L. (2025). The impact of digital transformation on business models: A bibliometric study. *The Eastasouth Management and Business*, 3(2), 255–267. <https://doi.org/10.58812/esmb.v3i02.424>
16. Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: From evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240–256. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/376264260>
17. Sánchez-Quinde, M. A., Proaño-González, E. A., & Urresta-Yépez, R. F. (2024). La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2), 30–44. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34> [in Spanish].
18. Schallmo, D. R. A., & Williams, C. A. (2018). Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Дата першого надходження статті до видання: 03.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.05.2026

Дата публікації: 01.06.2026

Urba Svitlana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economy of
Enterprise
Ivan Franko National University of Lviv*

Antoniuk Oleksandr

*PhD Student of the Department of Economy of
Enterprise
Ivan Franko National University of Lviv*

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: STRATEGIC ASPECTS AND IMPACT ON BUSINESS PROCESSES

Summary. Introduction. In the context of the development of the digital economy and the widespread adoption of Industry 4.0 technologies, artificial intelligence, big data, and digital platforms, digital business transformation has acquired strategic importance for ensuring the effective functioning of enterprises. Digitalization processes are fundamentally reshaping approaches to management, business process organization, customer interaction, and the creation of competitive advantages. Digital transformation extends beyond the implementation of individual information technologies and involves comprehensive changes in business models, organizational structures, corporate culture, and enterprise management systems. Under these conditions, the study of the strategic aspects of digital transformation and its impact on business processes becomes increasingly important, as the effective integration of digital technologies contributes to enhancing business competitiveness, flexibility, and resilience in the face of contemporary challenges.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the strategic aspects of digital business transformation, identify the specific features of its impact on enterprise business process management systems, and develop a strategic model for integrating digital technologies into the management systems of business entities.

Materials and methods. The research materials include: (1) studies by domestic and foreign scholars devoted to digital business transformation, management digitalization, and business process development; (2) scientific publications examining current trends in the development of the digital economy, the implementation of ERP and CRM systems, artificial intelligence technologies, Business Intelligence tools, and data-driven approaches; and (3) statistical and analytical data on business digitalization. The study employed the following research methods: theoretical generalization and systematization (to investigate the essence of digital transformation and its components); analysis and synthesis (to identify the specific effects of digital technologies on business processes); structural and functional analysis (to assess the role of digital tools in enterprise management systems); comparative analysis (to compare domestic and international experience in business digitalization); statistical analysis (to evaluate trends in the adoption of digital technologies); and logical generalization of results (to formulate the conclusions of the study).

Results. The essence and key components of digital business transformation were identified. It was substantiated that contemporary digital changes encompass business process digitalization, business model transformation, the integration of ERP and CRM systems, the use of dashboards, artificial intelligence technologies, Big Data, and Business Intelligence within enterprise management systems. It was established that the implementation of digital solutions contributes to the automation of operational activities, more efficient resource utilization, improved managerial decision-making, the development of digital customer interaction channels, and the creation of new competitive advantages. Current trends in business digitalization, the spread of ERP and CRM systems, and the growing role of technology

companies in the global economy were analyzed. The study demonstrates that the effectiveness of digital transformation depends on the combination of strategic management, a process-oriented approach, digital leadership, and the development of employees' digital competencies. A strategic model of digital business transformation was developed, integrating technological, organizational, and process-related components of digital change, which can be applied by enterprises in the formulation and implementation of digital development strategies. Furthermore, an approach to integrating digital technologies into enterprise management systems was improved through the combination of ERP and CRM systems, Business Intelligence tools, and data-driven approaches within a unified information environment.

Discussion. Future research should focus on investigating mechanisms for integrating artificial intelligence technologies into business process management systems, evaluating the effectiveness of digital platforms, examining the impact of digital transformation on organizational resilience, and improving the methodological tools for assessing the effectiveness of digital management under contemporary economic challenges.

Key words: digital transformation, business, business processes, business model, digitalization, CRM systems, ERP systems, digital technologies, digital management.