

**Вячеслав КОБА<sup>1</sup>**,

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування  
ORCID ID: 0000-0002-1157-8735

**Ілля ЯЦЕНКО<sup>1</sup>**,

здобувач ступеня PhD, спеціальність 073 Менеджмент  
ORCID ID: 0009-0009-3244-0354

<sup>1</sup> Національний транспортний університет

Прийняття: 16/12/2025

Рецензія: 21/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-10>

## ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

*У статті досліджено особливості інтеграції сучасних технологічних рішень у бізнес-процеси підприємства в умовах розвитку економічних систем і зростання ролі інформаційних та аналітичних інструментів в управлінні. Обґрунтовано доцільність розгляду впровадження технологій через призму бізнес-процесів як базового елемента організації господарської діяльності та управління. Проаналізовано вплив технологічних рішень на операційні, управлінські та аналітичні процеси підприємства і визначено характер змін, що відбуваються в їх структурі та механізмах функціонування. Запропоновано модель інтеграції технологій у бізнес-процеси, яка відображає взаємозв'язок між технологічними інструментами, процесною архітектурою та управлінськими результатами. На основі процесно-орієнтованого підходу здійснено оцінювання ефектів інтеграції технологій на операційному, управлінському, аналітичному та стратегічному рівнях. Доведено, що системне поєднання технологічних рішень з бізнес-процесами забезпечує підвищення узгодженості управління, якості управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** бізнес-процеси, інтеграція технологічних рішень, управління підприємством, процесно-орієнтований підхід, цифровізація діяльності, управлінські ефекти, інформаційні технології.

JEL Класифікатор:

M 12



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Коба В.,  
Яценко І.,  
2025

Vyacheslav KOBA, Illia YATSENKO

## **INTEGRATION OF DIGITAL ECONOMY TECHNOLOGIES INTO BUSINESS PROCESSES**

***The article examines the peculiarities of integrating modern technological solutions into business processes of enterprises in the context of economic system development, the growing role of information resources, and increasing requirements for the quality of management decisions. It emphasises that the introduction of technologies into the activities of enterprises increasingly goes beyond the technical automation of individual functions and requires a systematic approach focused on the process logic of economic activity organisation. The expediency of considering business processes as a key object of integration of technological solutions, through which the coordination of operational actions, information flows and management mechanisms is ensured, is substantiated.***

***The study analyses the impact of modern technological tools on the operational, managerial and analytical business processes of an enterprise. It shows that their implementation changes the parameters of process functioning, in particular the duration of operational cycles, the level of standardisation of procedures, the nature of managerial decision-making and the methods of analytical support for management. It has been proven that the integration of technological solutions contributes to the formation of a unified information environment, within which the interconnection of processes and the reduction of information asymmetry between enterprise divisions are ensured.***

***The article proposes an author's model of technology integration into business processes of an enterprise, which reflects a consistent transition from technological tools to managerial and effective results. The model demonstrates the relationship between technological support, integration mechanisms, process architecture, and enterprise performance. Based on a process-oriented approach, the effects of technology integration at the operational, managerial, analytical, strategic, and systemic levels were assessed. It has been established that the effects obtained are complex in nature and manifest themselves not only in reduced costs or increased productivity, but also in changes in the quality of management and increased adaptability of the enterprise to changes in the external environment.***

***It is concluded that the systematic combination of technological solutions with business processes creates the prerequisites for the formation of a holistic management model focused on data, process coordination and long-term efficiency of the enterprise. The results obtained can be used as a theoretical basis for further scientific research and as a practical tool for substantiating management decisions in the process of introducing modern technologies into the activities of enterprises.***

**Keywords:** *business processes, integration of technological solutions, enterprise management, process-oriented approach, digitalisation of activities, management effects, information technologies.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку економічних систем характеризуються зростанням ролі технологічних рішень у забезпеченні ефективності діяльності підприємств і підвищенні якості управлінських рішень. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, аналітичних платформ і автоматизованих систем управління зумовлює суттєві зміни у способах організації господарської діяльності, координації ресурсів і формування управлінських механізмів. За таких умов ключовим об'єктом змін стають бізнес-процеси підприємства, через які реалізується впровадження нових технологічних рішень і забезпечується узгодженість операційної та управлінської діяльності.

Водночас у практиці функціонування підприємств упровадження сучасних технологій часто має фрагментарний характер і зводиться до автоматизації окремих функцій без урахування процесної логіки та системних взаємозв'язків. Це обмежує можливості отримання стійкого управлінського ефекту, ускладнює координацію між підрозділами та не забезпечує належного рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті виникає потреба в переході від ізольованого використання технологічних інструментів до їх комплексного впровадження у процесну та управлінську архітектуру підприємства.

Особливої уваги потребує визначення механізмів поєднання технологічних інструментів з операційними, управлінськими та аналітичними процесами, а також оцінювання управлінських ефектів, що виникають унаслідок такого поєднання. Розв'язання зазначеної проблеми є важливим як для розвитку теорії управління бізнес-процесами, так і для формування практичних підходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах сучасних економічних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження сучасних технологічних рішень у діяльність підприємств і їх впливу на організацію бізнес-процесів перебувають у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти розвитку економіки в умовах поширення цифрових технологій висвітлені у працях Н. Краус, О. Голобородька, К. Краус [9], В. Лаговського [3] та О. Немировської. Особливості функціонування економічних систем за умов активного використання технологій досліджують Т. Янковець [1], А. Зіміна та О. Кавун [4].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені цифровізації бізнес-процесів та її впливу на ефективність діяльності підприємств. Зокрема еволюцію і тенденції впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси аналізує С. Пімоненко [2], питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств у результаті використання сучасних технологій розглядають Т. Пушкар, Г. Соболева та О. Славута [8]. Управлінські аспекти використання цифрових інструментів, а також зміни в організації управління підприємствами досліджують О. Гладкий [7], А. Череп, Ю. Огренич та І. Дашко [6].

Водночас у наукових публікаціях переважає розгляд окремих технологічних рішень або функціональних напрямів їх застосування, тоді як питання системного поєднання технологій з бізнес-процесами та механізмами управління залишаються недостатньо узагальненими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування підходів щодо інтеграції технологічних рішень у процесну та управлінську архітектуру підприємства.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні підходів щодо інтеграції сучасних технологічних рішень у бізнес-процеси підприємства та визначенні управлінських ефектів, що виникають унаслідок їх системного поєднання в процесній та управлінській архітектурі підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку глобальної економіки цифрові технології стають фундаментальним чинником трансформації бізнес-середовища, визначаючи нові моделі організації діяльності підприємств, а також способи створення й доставки цінності для споживачів. Цифрова економіка, яка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, формує нові бізнес-моделі, змінює традиційні підходи щодо управління й створює передумови для інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси в найрізноманітніших галузях економіки. Цей процес розглядається як трансформація, що не лише автоматизує операційні функції, а й стимулює інновації, прискорює прийняття рішень, оптимізує витрати та розширює конкурентні можливості підприємств. За таких умов інтеграція цифрових технологій виступає не лише технічним завданням, а й стратегічним пріоритетом для забезпечення сталого розвитку економічних систем і адаптації до динамічних ринкових вимог [1].

Під цифровою економікою розуміють економіку, у якій основну роль відіграють цифрові технології, інформаційні ресурси та методи їх обробки й управління у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ і послуг. Основні компоненти цифрової економіки містять: сектор ІКТ, цифрові платформи, електронний бізнес і цифрове середовище, що ство-

рюють цифрові екосистеми бізнес-діяльності [1]. Інтеграція цих технологій у бізнес-процеси підприємства передбачає комплексну трансформацію операційних моделей, що охоплює: автоматизацію, створення цифрових продуктивних рішень, а також зміни в управлінських практиках і корпоративній культурі.

При трансформації економічних відносин ключовим об'єктом змін на рівні підприємства стають бізнес-процеси як базовий елемент організації господарської діяльності та управління. Через бізнес-процеси реалізується впровадження новітніх технологічних рішень, оскільки вони забезпечують поєднання ресурсів, інформаційних потоків і управлінських рішень у межах цілісної системи функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність розгляду цифровізації не як сукупності окремих інструментів, а як системного процесу оновлення процесної та управлінської архітектури підприємства, що формує передумови для підвищення ефективності діяльності та створення нових механізмів формування цінності.

В контексті цифрової трансформації, процеси бізнес-діяльності набувають нового змісту – від простого впровадження IT-інструментів до формування цифрових бізнес-екосистем, де цифрові технології стають органічною частиною створення й реалізації бізнес-процесів. Це – використання таких ключових технологій, як хмарні обчислення, великі дані (Big Data), штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) і аналітичні платформи, що дозволяють оптимізувати операції, прогнозувати поведінку ринку, автоматизувати прийняття рішень і прискорювати реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

Система цифрових технологій інтегрується в бізнес-процеси за рахунок чотирьох основних напрямів. Перший спрямований на цифрову автоматизацію операційних процесів, що передбачає автоматизацію рутинних функцій (фінансового обліку, логістики, виробничих циклів), зменшення людського фактора та підвищення точності виконання завдань. Другий напрям пов'язаний із цифровою аналітикою й прогнозуванням, що дає змогу підприємствам працювати з великими обсягами даних для оптимізації стратегічних і тактичних рішень. Третій напрям охоплює створення нових цифрових бізнес-моделей, де цифрові продукти й сервіси стають центром ціннісної пропозиції. Четвертий напрям пов'язаний із цифровою взаємодією всіх учасників бізнес-процесів, включно з постачальниками, клієнтами й партнерами, що створює інтегровані цифрові ланцюги створення цінності [3].

Сучасні дослідження також підкреслюють, що інтеграція цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності, створює можливості для впровадження інновацій і зміцнює конкурентні позиції підприємств. Це відбувається завдяки тому, що цифрові рішення дозволяють скорочувати витрати

на виробництво і обслуговування, підвищувати якість продукції та послуг, а також створювати нові ринки і канали взаємодії з клієнтами [2].

Інтеграція цифрових технологій не завжди відбувається без проблем. Серед ключових перешкод у практичній реалізації цифрової трансформації бізнес-процесів називають організаційні, технічні та людські бар'єри. Організаційні полягають у відсутності чіткої цифрової стратегії й змінних управлінських моделей, технічні – у низькому рівні IT-інфраструктури підприємства, а людські – у недостатньому рівні цифрових компетенцій співробітників і опорі зміні у корпоративній культурі [4].

Попри те, що цифрова трансформація має значні переваги, її успішна інтеграція залежить від здатності підприємств створювати адаптивні структури управління, сприяти розвитку цифрових компетенцій персоналу та впроваджувати комплексні стратегії цифровізації, які враховують не лише технологічні аспекти, а й соціально-економічні фактори. Ці чинники визначають здатність підприємства успішно адаптуватися до цифрових змін, знизити ризики та максимально використовувати потенціал цифрових технологій для довгострокового конкурентного зростання.

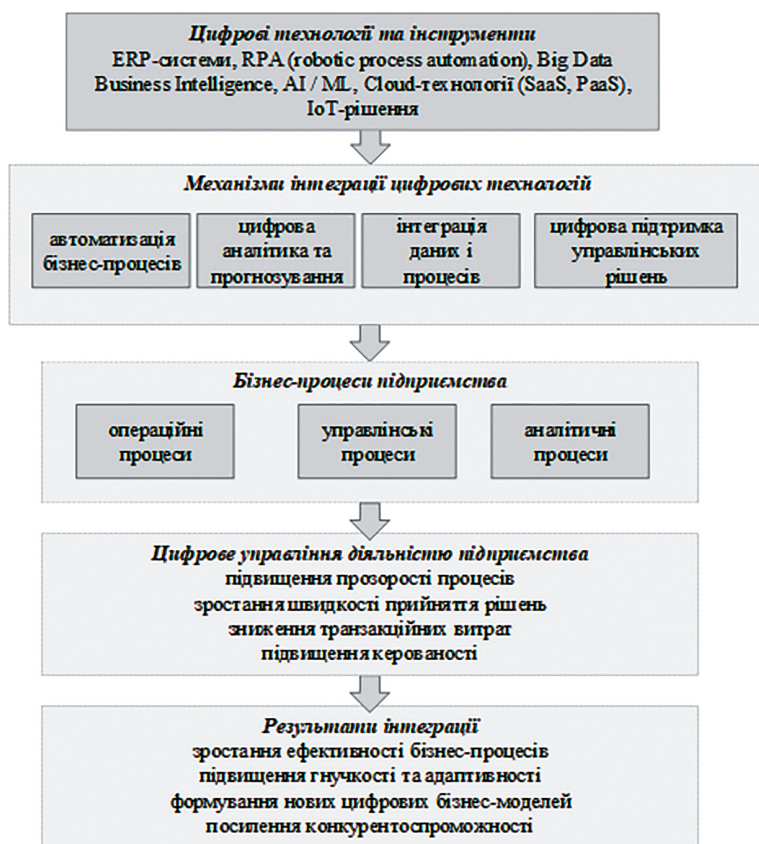
Запропонована авторами схема (рис. 1) відображає системну логіку поєднання ключових цифрових технологій з основними управлінськими та операційними процесами, а також демонструє взаємозв'язок між технологічною інфраструктурою, аналітичними інструментами та результатами діяльності підприємства. Такий підхід дає можливість наочно показати, яким чином цифрові рішення переходять від рівня окремих інструментів до рівня комплексної цифрової екосистеми, що забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів в умовах цифрової економіки.

Подана схема відображає логічно вибудовану модель інтеграції технологій цифрової економіки у бізнес-процеси підприємства та демонструє послідовний перехід від технологічної основи до управлінських і результативних ефектів. У верхній частині моделі зосереджено цифрові технології та інструменти, які формують технологічний базис цифрової економіки та виступають вихідною точкою трансформації діяльності підприємства. До них належать: корпоративні інформаційні системи, інструменти роботизованої автоматизації, аналітичні платформи обробки великих масивів даних, інтелектуальні алгоритми, хмарні сервіси та рішення Інтернету речей, що забезпечують збір, обробку та передачу даних у цифровому середовищі [5].

Наступний рівень моделі репрезентує механізми інтеграції цифрових технологій, через які відбувається їх практичне впровадження у діяльність підприємства. Саме на цьому етапі цифрові інструменти трансформуються з окремих технологічних рішень у системні елементи управління, що

забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, формування цифрової аналітики, інтеграцію даних між підрозділами та підтримку управлінських рішень на основі об'єктивної інформації.

Центральне місце в моделі посідають бізнес-процеси підприємства, які розглядаються як ключова ланка цифрової трансформації. Вони охоплюють операційні, управлінські та аналітичні процеси, у межах яких цифрові технології безпосередньо впливають на організацію діяльності, координацію ресурсів і формування управлінських рішень. На цьому рівні відбувається практичне поєднання технологій і управління, що забезпечує системний характер цифрових змін.



**Рис. 1. Модель інтеграції технологій цифрової економіки у бізнес-процеси підприємства**

Джерело: запропоновано авторами

Наступний рівень моделі відображає цифрове управління діяльністю підприємства, яке формується внаслідок інтеграції технологій у бізнес-процеси. Цифрове управління проявляється у зростанні прозорості процесів, підвищенні швидкості прийняття управлінських рішень, зниженні транзакційних витрат і посиленні загальної керованості діяльності підприємства [6]. Таким чином, цифрові технології починають виконувати не лише підтримувальну, а й стратегічну функцію.

Завершальним елементом є результати інтеграції технологій цифрової економіки, які відображають кінцевий ефект цифрової трансформації бізнес-процесів. До них належать: підвищення ефективності діяльності, зростання гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, формування нових цифрових бізнес-моделей та посилення конкурентоспроможності. У цілому модель демонструє причинно-наслідковий зв'язок між цифровими технологіями, бізнес-процесами та управлінськими результатами і може бути використана як теоретико-практичний інструмент аналізу цифрової трансформації підприємств.

Запропонована модель інтеграції технологій цифрової економіки у бізнес-процеси підприємства відображає узагальнену структурно-функціональну логіку цифрової трансформації. Для поглиблення аналізу та переходу від концептуального рівня до процесного доцільно розглянути вплив цифрових інструментів на окремі групи бізнес-процесів підприємства. Це дає підстави для виокремлення операційних, управлінських та аналітичних процесів і визначення характеру їх трансформації під впливом технологій цифрової економіки. Узагальнення відповідних змін та їх управлінських наслідків подано у табл. 1.

**Таблиця 1. Вплив технологій цифрової економіки на трансформацію бізнес-процесів підприємства**

Група бізнес-процесів	Цифрові інструменти	Напрямок трансформації процесів	Управлінські наслідки
Операційні процеси	ERP-системи, RPA, IoT, хмарні обчислення	Автоматизація виконання операцій, стандартизація процедур, скорочення тривалості циклів, інтеграція виробничих і логістичних потоків	Підвищення операційної узгодженості, зниження витрат, стабілізація виконання процесів
Управлінські процеси	Business Intelligence, AI та ML-алгоритми, аналітичні платформи	Підтримка процесів планування і контролю, сценарне моделювання, прогнозування результатів діяльності	Зростання обґрунтованості управлінських рішень, зниження рівня невизначеності

## Закінчення таблиці 1

Група бізнес-процесів	Цифрові інструменти	Напрямок трансформації процесів	Управлінські наслідки
Аналітичні процеси	Big Data, BI-системи, інтелектуальна аналітика	Обробка великих масивів даних, виявлення закономірностей, формування аналітичної інформації в реальному часі	Посилення аналітичної спроможності, підвищення якості інформаційного забезпечення
Міжфункціональні процеси	Інтеграційні платформи, API-рішення, хмарні середовища	Синхронізація даних і процесів між підрозділами, усунення інформаційних розривів	Підвищення узгодженості управління, прозорість внутрішніх процесів
Процеси взаємодії з клієнтами	CRM-системи, цифрові канали комунікації, поведінкова аналітика	Персоналізація взаємодії, оптимізація сервісних процесів, управління клієнтськими даними	Підвищення якості обслуговування, зміцнення клієнтських відносин

Джерело: узагальнено авторами

Інтеграція технологій цифрової економіки зумовлює комплексну трансформацію бізнес-процесів підприємства, яка охоплює не лише окремі функціональні операції, а всю систему управління діяльністю. Цифрові інструменти вбудовуються у процесну архітектуру підприємства та змінюють внутрішню логіку виконання операційних, управлінських і аналітичних процесів, забезпечуючи їхню взаємопов'язаність і узгодженість. У результаті відбувається перехід від фрагментарного використання інформаційних технологій до системної цифрової трансформації, за якої бізнес-процеси функціонують на основі єдиного інформаційного простору та стандартизованих управлінських рішень.

Особливістю такого підходу є те, що цифрові технології виступають не допоміжним елементом, а інституційною основою організації бізнес-процесів. Операційні процеси трансформуються шляхом автоматизації та стандартизації, що змінює параметри їхньої швидкості, надійності та відтворюваності. Управлінські процеси набувають рис аналітично орієнтованого управління, у межах якого планування, контроль і координація ґрунтуються на даних, а не на інтуїтивних оцінках. Аналітичні процеси, у свою чергу, переходять від ретроспективного аналізу до безперервного моніторингу та прогнозування, що підвищує якість інформаційного забезпечення управління [7].

Узгоджена інтеграція цифрових інструментів у міжфункціональні та клієнтоорієнтовані процеси сприяє формуванню цілісної цифрової архі-

текстури підприємства, у межах якої усуваються інформаційні розриви між підрозділами та підвищується прозорість управлінських взаємодій. Це створює передумови для підвищення керованості бізнес-процесів і формування адаптивної моделі управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, результати, узагальнені в табл. 1, підтверджують, що інтеграція технологій цифрової економіки виступає ключовим чинником системного оновлення бізнес-процесів підприємства та формування нової якості управлінських рішень у цифровому середовищі.

До впровадження цифрових технологій, бізнес-процеси підприємств, як правило, характеризуються фрагментарністю інформаційних потоків, високою залежністю від ручних операцій та обмеженою можливістю оперативного аналізу результатів діяльності. Операційні процеси виконуються за лінійною логікою з мінімальною інтеграцією між підрозділами, управлінські рішення приймаються на основі агрегованої або запізнюваної інформації, а аналітичні процеси мають переважно ретроспективний характер. За таких умов узгодження процесів ускладнюється, а здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища є обмеженою [8].

Інтеграція технологій цифрової економіки змінює зазначену логіку функціонування бізнес-процесів шляхом формування єдиного цифрового інформаційного середовища. Операційні процеси зазнають трансформації через автоматизацію та стандартизацію, що забезпечує скорочення тривалості операційних циклів і підвищення стабільності їх виконання. Управлінські процеси переходять до аналітично орієнтованої моделі, у межах якої планування, контроль і координація здійснюються на основі актуальних даних у режимі, наближеному до реального часу. Аналітичні процеси набувають системного характеру та забезпечують постійний моніторинг ключових показників діяльності.

Важливою особливістю процесної трансформації є посилення взаємозв'язку між окремими групами бізнес-процесів [9]. Цифрові інструменти забезпечують синхронізацію операційних, управлінських і аналітичних процесів, що знижує рівень інформаційної асиметрії та підвищує узгодженість управлінських дій. У результаті бізнес-процеси починають функціонувати як цілісна система, в якій зміни на одному рівні оперативно відображаються на інших, формуючи адаптивну модель управління діяльністю підприємства.

Впровадження корпоративних інформаційних систем, роботизованої автоматизації та хмарних рішень змінює традиційну логіку виконання операцій, переводячи їх у стандартизований і формалізований цифровий

формат. Операційні процеси починають функціонувати на основі єдиних цифрових регламентів, що забезпечує синхронізацію дій між підрозділами, скорочення тривалості операційних циклів і зниження залежності від ручної обробки інформації. Це призводить до підвищення стабільності виконання процесів, зменшення операційних витрат і підвищення відтворюваності результатів, що підтверджується результатами досліджень з цифровізації бізнес-процесів у сучасних організаціях.

Трансформація управлінських бізнес-процесів у результаті інтеграції цифрових технологій пов'язана, насамперед, із переходом до даних як основи прийняття рішень. Використання інструментів бізнес-аналітики, інтелектуальних алгоритмів та аналітичних платформ забезпечує можливість формування управлінських рішень на підставі актуальної, структурованої та верифікованої інформації. Управлінські процеси планування, контролю та координації поступово втрачають фрагментарний характер і набувають системної логіки, що базується на сценарному моделюванні та прогнозуванні. За таких умов змінюється роль менеджменту, який переходить від реактивного реагування на події до проактивного управління розвитком підприємства, що узгоджується з сучасними підходами до цифрового управління та менеджменту в умовах цифрової економіки [5].

Аналітичні бізнес-процеси за умов інтеграції технологій цифрової економіки зазнають найбільш глибоких якісних змін. Використання технологій обробки великих масивів даних, інтелектуальної аналітики та аналітики в реальному часі забезпечує перехід від ретроспективного аналізу до безперервного моніторингу показників діяльності підприємства. Аналітичні процеси стають невід'ємною складовою як операційних, так і управлінських процесів, формуючи інформаційне підґрунтя для оцінювання ефективності, виявлення відхилень і прогнозування майбутніх результатів. Така інтеграція аналітики в процесну структуру підприємства підвищує якість управлінських рішень і знижує рівень невизначеності в умовах динамічного зовнішнього середовища, що підтверджується результатами сучасних емпіричних досліджень у сфері цифрової трансформації бізнесу.

Оцінювання ефектів цифрової інтеграції доцільно здійснювати через аналіз змін ключових параметрів функціонування бізнес-процесів і системи управління підприємством у цілому (табл. 2). Інтеграція технологій цифрової економіки формує багатомірний ефект, який проявляється на операційному, управлінському та стратегічному рівнях і не зводиться виключно до економії витрат або підвищення продуктивності.

На операційному рівні ефекти цифрової інтеграції проявляються у скороченні тривалості бізнес-процесів, зниженні рівня операційних витрат та

підвищенні стабільності виконання процедур. Автоматизація і стандартизація операцій забезпечують зменшення кількості помилок, підвищення точності обліку та прозорості виконання процесів, що підтверджується результатами емпіричних досліджень цифровізації підприємств реального сектору економіки. При цьому важливо, що операційний ефект не є разовим, а накопичується у процесі функціонування цифрових систем, створюючи довгострокову основу для підвищення ефективності діяльності.

**Таблиця 2. Ефекти цифрової інтеграції у бізнес-процеси підприємства**

<b>Рівень оцінювання</b>	<b>Параметри оцінювання</b>	<b>Характер прояву ефекту</b>	<b>Управлінське значення</b>
Операційний рівень	Тривалість бізнес-процесів, рівень автоматизації, стабільність виконання операцій	Скорочення операційних циклів, зменшення кількості помилок, стандартизація процедур	Підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізація використання ресурсів
Управлінський рівень	Швидкість і обґрунтованість прийняття рішень, рівень координації підрозділів	Зменшення часових лагів управління, підвищення узгодженості управлінських дій	Посилення керованості підприємства, зниження управлінських ризиків
Аналітичний рівень	Якість та актуальність даних, аналітична глибина, прогностична спроможність	Перехід до аналітики в реальному часі, виявлення закономірностей і трендів	Підвищення якості інформаційного забезпечення управління
Стратегічний рівень	Гнучкість бізнес-моделі, здатність до адаптації, інноваційний потенціал	Формування цифрово орієнтованої моделі розвитку, розширення стратегічних альтернатив	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Системний рівень	Інтегрованість процесів, цілісність управлінської архітектури	Формування єдиного цифрового середовища управління	Підвищення стійкості підприємства в умовах цифрової економіки

Джерело: узагальнено авторами

На управлінському рівні цифрова інтеграція сприяє трансформації механізмів прийняття рішень і координації діяльності. Використання аналітичних платформ, інструментів прогнозування та систем підтримки прийняття рішень знижує рівень інформаційної невизначеності та забезпечує перехід до управління на основі даних. Управлінські ефекти проявляються у підвищенні обґрунтованості рішень, скороченні часових лагів між виявленням проблем і реагуванням на них, а також у зростанні узгодженості дій між структурними підрозділами. У наукових працях наголошується, що саме цей рівень ефектів є визначальним для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Аналітичний ефект цифрової інтеграції полягає у формуванні безперервного інформаційно-аналітичного контуру управління. Застосування технологій обробки великих масивів даних та інтелектуальної аналітики забезпечує можливість систематичного моніторингу ключових показників діяльності, раннього виявлення відхилень і прогнозування майбутніх тенденцій розвитку. Аналітичні ефекти тісно пов'язані з управлінськими, оскільки підвищення якості аналітичної інформації безпосередньо впливає на стратегічні та тактичні управлінські рішення.

У стратегічному вимірі цифрова інтеграція створює умови для формування нових бізнес-моделей і підвищення адаптивності підприємства. Цифрові технології розширюють можливості масштабування діяльності, персоналізації продуктів і послуг, а також інтеграції підприємства у ширші цифрові екосистеми. Сукупність операційних, управлінських та аналітичних ефектів формує синергетичний результат, який проявляється у зростанні конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах цифрової економіки.

Узагальнення результатів оцінювання ефектів цифрової інтеграції свідчить про її комплексний вплив на функціонування бізнес-процесів і систему управління підприємством. Отримані ефекти мають багаторівневий характер і проявляються одночасно на операційному, управлінському, аналітичному та стратегічному рівнях. Інтеграція цифрових технологій формує цілісне цифрове середовище управління, у межах якого підвищується узгодженість процесів і зменшується рівень управлінської невизначеності. Сукупний результат цифрової інтеграції полягає у переході до адаптивної моделі управління, орієнтованої на дані та довгострокову ефективність діяльності підприємства.

**Висновки та пропозиції.** У статті обґрунтовано, що інтеграція технологій цифрової економіки є визначальним чинником трансформації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. Дослі-

дження підтвердило, що цифрові технології впливають не лише на окремі операційні функції, а й на всю процесну та управлінську архітектуру підприємства, формуючи нову логіку організації діяльності, засновану на даних, автоматизації та системній взаємодії процесів.

На підставі розробленої моделі інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси встановлено, що ключову роль у цифровій трансформації відіграє процесний рівень, який забезпечує поєднання технологічних інструментів з управлінськими механізмами. Показано, що операційні, управлінські та аналітичні бізнес-процеси зазнають взаємопов'язаних змін, унаслідок чого формується цілісне цифрове середовище управління підприємством. Така інтеграція забезпечує підвищення узгодженості процесів, прозорості управлінських рішень і зниження рівня інформаційної невизначеності.

Найбільш відчутні ефекти цифрової інтеграції проявляються у зміні параметрів функціонування бізнес-процесів, зокрема у скороченні тривалості операційних циклів, підвищенні якості інформаційного забезпечення та переході до аналітично обґрунтованого управління. Оцінювання ефектів цифрової інтеграції підтвердило їх багаторівневий характер, що охоплює операційний, управлінський, аналітичний, стратегічний і системний рівні, формуючи синергетичний результат для підприємства.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ефективна інтеграція технологій цифрової економіки потребує системного підходу, орієнтованого на трансформацію бізнес-процесів, а не ізольованого впровадження окремих цифрових рішень. У цьому контексті доцільним є формування єдиної цифрової інфраструктури управління, узгодження процесної архітектури та розвиток аналітичних механізмів підтримки управлінських рішень.

Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення ефективності діяльності, зростання адаптивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Янковець Т. М. Цифрова економіка як драйвер соціально-економічного розвитку. *Бізнес-Інформ*. № 8. 2025. С. 202 – 212. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-202-212>.

2. Пімоненко, С. «Цифровізація бізнес-процесів: еволюція, тенденції та передумови». *Вісник економіки*. № 3, листопад 2024 р., С. 232 – 245. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.232>.

3. Лаговський В. В., Немировська О. В. Еволюція поняття «цифрова економіка». *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 1. С. 131 – 154.

4. Зіміна, А., & Кавун, О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. *Економіка та суспільство*, 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17>.

5. Амеліна, Н. К., Комчатних, О. В., & Левіщенко, О. С. (2024). Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. (Випуск 35). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665>.

6. Череп, А., Огренич, Ю., & Дашко, І. (2025). Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>.

7. Гладкий О. Чинники цифрової трансформації підприємства в умовах диджиталізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 40 – 46.

8. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталій розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165 – 170.

9. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).

## REFERENCES

1. Yankovets T. M. (2025) Tsyfrova ekonomika yak draiver sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. [The digital economy as a driver of socio-economic development] *BIZNES-INFORM*. No 8. Pp. 202 – 212. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-202-212> (Accessed: 20.12.2025), (in Ukrainian).

2. Pimonenko, S. (2024) Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv: evoliutsiia, tendentsii ta peredumovy [Digitalisation of business processes: evolution, trends and prerequisites]. *Visnyk ekonomiky*. No 3. Pp. 232 – 245. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.232> (Accessed: 20.11.2025), (in Ukrainian).

3. Lahovskyi V. V., Nemyrovska O. V. (2023) Evoliutsiia poniattia «tsyfrova ekonomika» [Evolution of the concept of 'digital economy.' Collection of scientific works of the State Tax University]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho*, No 1. Pp. 131 – 154.

4. Zimina, A., & Kavun, O. (2025) Vplyv tsyvrovizatsii na transformatsiiu ekonomichnykh vidnosyn [The impact of digitalisation on the transformation of economic relations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17> (Accessed: 25.11.2025), (in Ukrainian).

5. Amelina, N. K., Komchatnykh, O. V., & Levishchenko, O. S. (2024). Tsyfrovizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku ekonomiky biznesu [Digitalisation as a key factor in business economic development]. *Akademichni vizii* (Vyp. 35). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665> (Accessed: 28.11.2025), (in Ukrainian).

6. Cherep, A., Ohrenych, Yu., & Dashko, I. (2025). Chynnyky vplyvu na tsyfrovizatsiiu biznes-protsesiv ta intehratsiiu shtuchnoho intelektu na pidpriemstvakh Ukrainy [Factors influencing the digitisation of business processes and the integration of artificial intelligence in Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43> (Accessed: 12.12.2025), (in Ukrainian).

7. Hladkyi O. (2024). Chynnyky tsyfrovoy transformatsii pidpriemstva v umovakh dydzhytalizatsii [Factors of digital transformation of an enterprise in the context of digitalization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, Vol. 336, No 6, Pp. 40 – 46 (in Ukrainian).

8. Pushkar T., Sobolieva H., Slavuta O. (2023). Tsyfrovizatsiia yak faktor zabezpechennia konkurentospromozh-nosti pidpriemstva [Digitalization as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, No 2 (47), Pp. 165 – 170 (in Ukrainian).

9. Kraus, N., Holoborodko, O., & Kraus, K. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde character of development]. *Efektivna ekonomika*, 1. URL [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) (Accessed: 05.12.2025), (in Ukrainian).