

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Напрями цифровізації бізнес-процесів у регіоні (на матеріалах Волинської області)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)м-21
ІЛЬЮК Віталій Ігорович

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
ДЗЯМУЛИЧ Микола Іванович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Гордійчук А.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

« ___ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ІЛЬЮК Віталій Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Напрями цифровізації бізнес-процесів у регіоні (на матеріалах Волинської області)

Керівник роботи: Дзямучич М.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали статистичної звітності Волинської області, законодавчі та нормативні акти з питань регулювання економічної діяльності та функціонування систем руху персоналу, монографії, посібники, підручники, періодичні та спеціалізовані наукові видання згідно затвердженої теми дослідження

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти цифровізації бізнес-процесів

РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка цифровізації бізнес-процесів у Волинській області

РОЗДІЛ 3. Формування шляхів підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на регіональному рівні

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Аналіз сучасних наукових підходів до розуміння сутності цифрової економіки

2. Система показників цифровізації бізнес-процесів підприємства

3. Підходи, щодо цифровізації бізнес-процесів підприємств розвинутих країн світу

4. Індекс цифрової трансформації регіонів України за 2024 р.

5. Індекс цифрової трансформації регіонів України в розрізі субіндексів за 2024 р.

6. Зміна субіндексів індексу цифрової трансформації Волинської обл. за 2022-2024 рр.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (ІЛЬЮК В.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (ДЗЯМУЛИЧ М.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ільюк В. І. Напрями цифровізації бізнес-процесів у регіоні (на матеріалах Волинської області). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». – Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у обґрунтуванні практичних напрямів цифровізації бізнес-процесів у Волинській області на основі визначення пріоритетів впровадження цифрових рішень. Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємств Волинської області. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів цифровізації бізнес-процесів підприємств регіону. У роботі використано такі основні методи наукового дослідження: контент-аналізу, аналізу, синтезу, порівняння та логічного узагальнення.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти цифровізації бізнес-процесів на підприємстві. З'ясовано сутність економічної категорії «цифрова економіка» та її особливості. Визначено показники цифровізації бізнес-процесів, досліджено закордонний досвід управління цифровізацією.

Другий розділ містить оцінку рівня цифровізації регіону. Проведено аналіз чисельності підприємств Волинської області, що здійснюють цифровізацію бізнес-процесів та аналіз витрат підприємств Волинської області на цифровізацію бізнес-процесів.

У третьому розділі визначено концептуальні засади підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів, а також визначено напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на регіональному рівні.

У висновках підсумовано загальні результати дослідження.

Ключові слова: ефективність, цифровізація, бізнес-процеси, цифрові технології, інвестиції.

ANNOTATION

Iliuk V. I. Directions of digitalisation of business processes in the region (based on the materials of Volyn region). – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 051 Economics, educational program "Personnel Management and Business Economics". – Lutsk National Technical University. – Lutsk, 2025.

The purpose of the master's qualification work is to substantiate the practical directions of digitalization of business processes in the Volyn region based on determining the priorities for the implementation of digital solutions. The object of the study is the business processes of enterprises of the Volyn region. The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of digitalization of business processes of enterprises of the region. The work uses the following main methods of scientific research: content analysis, analysis, synthesis, comparison and logical generalization.

The first section examines the theoretical aspects of digitalization of business processes at the enterprise. The essence of the economic category "digital economy" and its features are clarified. The indicators of digitalization of business processes are determined, and foreign experience in digitalization management is studied.

The second section contains an assessment of the level of digitalization of the region. An analysis of the number of enterprises in the Volyn region that carry out digitalization of business processes and an analysis of the costs of enterprises in the Volyn region for digitalization of business processes are carried out.

The third section defines the conceptual principles for increasing the efficiency of digitalization of business processes, and also identifies the Directions for increasing the efficiency of digitalization of business processes at the regional level.

The conclusions summarize the general results of the study.

Keywords: efficiency, digitalization, business processes, digital technologies, investments.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	12
1.1. Поняття цифровізації бізнес-процесів підприємства	12
1.2. Показники цифровізації бізнес-процесів	17
1.3. Зарубіжний досвід управління цифровізацією бізнес-процесів	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	27
2.1. Загальна оцінка рівня цифровізації регіону	27
2.2. Аналіз чисельності підприємств Волинської області, що здійснюють цифровізацію бізнес-процесів	34
2.3. Аналіз витрат підприємств Волинської області на цифровізацію бізнес-процесів	41
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	48
3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів	48
3.2. Напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на регіональному рівні	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням процесів цифрової трансформації економіки та зростанням ролі цифрових інструментів у забезпеченні ефективності функціонування підприємств на регіональному рівні. Для підприємств Волинської області цифровізація бізнес-процесів виступає не лише інструментом підвищення операційної результативності, а й важливою умовою адаптації до нестабільного середовища, посилення конкуренції в умовах обмеженості ресурсів і зростання вимог до швидкості управлінських рішень. Нерівномірність упровадження цифрових рішень у різних галузях і на різних етапах процесного циклу зумовлює фрагментарність цифрових змін та обмежує потенційний ефект від їх використання.

Особливої актуальності набуває дослідження напрямів цифровізації бізнес-процесів саме у регіональному вимірі, оскільки регіони характеризуються специфічною структурою підприємництва, кадровим потенціалом, рівнем інфраструктурного забезпечення та доступом до фінансових і інформаційних ресурсів. Волинська область, маючи значний потенціал розвитку малого і середнього бізнесу, транскордонні зв'язки та орієнтацію на інтеграцію у європейський економічний простір, потребує системного підходу до цифрового оновлення процесів управління, виробництва, збуту та взаємодії з контрагентами.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у обґрунтуванні практичних напрямів цифровізації бізнес-процесів у Волинській області на основі визначення пріоритетів впровадження цифрових рішень.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність економічної категорії «цифровізація»;
- розглянути показники цифровізації бізнес-процесів;

- дослідити закордонний досвід управління цифровізацією бізнес-процесів;
- здійснити загальну оцінку рівня цифровізації регіону;
- провести аналіз чисельності підприємств Волинської області, що здійснюють цифровізацію бізнес-процесів
- провести аналіз витрат підприємств Волинської області на цифровізацію бізнес-процесів;
- сформулювати концептуальні засади підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів;
- визначити напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на регіональному рівні.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємств Волинської області.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів цифровізації бізнес-процесів підприємств регіону.

Гіпотеза дослідження базується на тому, що на основі вивчення теоретичних та прикладних аспектів і проведення комплексного аналізу проблем сфери цифровізації бізнес-процесів у регіоні можна запропонувати комплекс заходів та інструменти стимулювання цифровізації бізнес-процесів на прикладі окремого регіону.

Методи дослідження. Методична основа дослідження сформовано на основі поєднання загальнонаукових концепцій із цільовими методами економічного аналізу. У ході підготовки кваліфікаційної роботи було використано комплекс спеціалізованих аналітичних прийомів і дослідницьких процедур, застосування яких забезпечило всебічне опрацювання обраної проблематики та системне розкриття змісту дослідження.

– контент-аналіз застосовувався для опрацювання наукових публікацій, аналітичних звітів і нормативних матеріалів з питань цифровізації бізнес-процесів, що дозволило виділити ключові підходи, тенденції та проблемні аспекти цифрового розвитку підприємств у регіональному вимірі;

– метод аналізу було використано для детального розгляду структури та функціонування бізнес-процесів підприємств Волинської області, а також для оцінювання рівня їх цифрового розвитку, що дозволило розділити складні процеси на окремі елементи з метою виявлення неефективних ланок;

– метод синтезу було застосовано для об'єднання результатів окремих аналітичних етапів у цілісну систему висновків і рекомендацій. Завдяки цьому було сформовано узгоджене бачення напрямів цифровізації бізнес-процесів та їх впливу на результативність діяльності підприємств регіону;

– метод порівняння застосовувався для зіставлення рівня цифровізації бізнес-процесів у різних галузях і групах підприємств Волинської області, що дало змогу виявити диспропорції, спільні риси та відмінності, а також визначити пріоритетні напрями цифрових перетворень.

– метод логічного узагальнення було використано для формування обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій, що забезпечило послідовність викладу матеріалу, внутрішню узгодженість результатів і наукову завершеність отриманих положень.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали регіональної статистичної звітності, законодавчі та нормативні акти з питань регулювання цифровізації бізнес-процесів, монографії, посібники, підручники, а також періодичні та спеціалізовані наукові видання згідно затвердженої теми кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні розуміння поняття «цифрова економіка», а також у формуванні організаційно-економічного механізму управління ефективністю цифровізації бізнес-процесів. При цьому основні наукові результати, які визначають ступінь та характер новизни проведених досліджень, наступні:

– вдосконалено розуміння сутності поняття «цифрова економіка», яка являє собою форму організації економічної діяльності, за якої створення, розподіл, обмін і споживання економічної цінності здійснюються на основі системного

використання цифрових даних і електронних середовищ, що змінюють механізми виробництва, управління та взаємодії між підприємствами;

– сформовано концептуальні засади підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на основі побудови відповідного організаційно-економічного механізму.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані концептуальні засади підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів відзначаються актуальністю і достовірністю одержаних результатів та можуть бути використані у практичній діяльності підприємств в процесі управління ефективністю цифровізації бізнес-процесів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були апробовані на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (Луцьк, 5 грудня 2025 р.).

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження були викладені в тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,21 друк. арк.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети та завдань якої сформовано-теоретико-методологічні засади, висновки та пропозиції щодо підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування вступу, першого розділу та першого пункту третього розділу дослідження як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літературних джерел. Усі висновки, твердження та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного штучного інтелекту були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст роботи викладений на 64 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 12 рисунків та 4 таблиці. Список використаних джерел складається з 30 найменувань та представлений на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Поняття цифровізації бізнес-процесів підприємства

Сутність цифровізації бізнес-процесів підприємства полягає у цілеспрямованому переході від традиційних, переважно фрагментованих способів виконання операцій до інтегрованої системи управління процесами на основі цифрових рішень. Йдеться не про формальне впровадження окремих технологічних інструментів, а про глибоку зміну логіки створення вартості, координації ресурсів і прийняття управлінських рішень. Цифровізація трансформує бізнес-процеси у більш прозорі, керовані та вимірювані потоки дій, де кожен етап має чіткі параметри ефективності, витрат і результатів.

У процесному вимірі цифровізація означає автоматизацію базових операцій, стандартизацію процедур, інтеграцію інформаційних потоків і зменшення часових проміжків між виконанням окремих функцій. Це дає змогу мінімізувати вплив людського фактору та підвищити передбачуваність результатів діяльності суб'єкта господарювання. Водночас управлінський аспект цифровізації проявляється у переході до прийняття рішень на основі даних, а не інтуїтивних оцінок, що посилює раціональність розподілу ресурсів і контроль за досягненням цілей.

Економічна сутність цифровізації бізнес-процесів полягає у зростанні продуктивності праці та віддачі від залучених ресурсів без пропорційного збільшення витрат. Підприємство отримує можливість масштабувати операції, підвищувати якість продукції чи послуг і швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Цифрові бізнес-процеси створюють умови для скорочення операційних витрат, оптимізації запасів, підвищення точності планування та посилення взаємодії з контрагентами.

Водночас цифровізація бізнес-процесів є безперервним процесом адаптації, а не одноразовим управлінським рішенням. Її сутність розкривається через

здатність підприємства системно перебудувати внутрішні процеси відповідно до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи довгострокову ефективність, стійкість і конкурентоспроможність у сучасній економіці.

Відповідно, проведемо дослідження щодо розуміння сутності цифровізації економіки, як специфічної економічної категорії та особливостей її наукового трактування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Аналіз сучасних наукових підходів до розуміння сутності цифрової економіки

Автор	Визначення поняття «цифрова економіка»
С. М. Веретюк, В. В. Пілінський	«Цифрова економіка – це трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп’ютерну платформу» [3].
А. Ю. Голобородько, О. Ю. Гусева, С. В. Легомінова	«Цифрова економіка – це господарська діяльність, де ключовим фактором стають дані в цифровому вигляді, обробка великих обсягів і використання результатів традиційними формами господарювання, ефективність різних видів виробництва, технологій, обладнання, зберігання, продажу, доставки товарів і послуг» [4].
Н. Е. Деєва, В. В. Делейчук	«Цифрова економіка – це економічна діяльність, яка виникає через мільярди повсякденних онлайн-зв’язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами» [6].
Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенько	«Цифрова економіка – це інноваційна динамічна економіка, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення» [14].
А. І. Крисоватий, А. І. Гулей, Б. О. Язлюк	«Цифрова економіка – це поширенням цифрових технологій у сферу матеріального і нематеріального виробництва, перетворенням інформації на один із важливих факторів соціально-економічного прогресу суспільства та окремого індивіда» [16].
Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський	«Цифрова економіка – це діяльність по створенню, поширенню та використанню цифрових технологій і пов’язаних з ними продуктів і послуг» [20].
О. В. Розгон	«Цифрова економіка – це діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові» [22].

Виходячи з розглянутих аналізів підходів щодо розуміння поняття «цифрова економіка», бачимо наявність значної кількості різноманітних її визначень. Тому на основі опрацьованого матеріалу пропонуємо власну дефініцію даного поняття. Цифрова економіка – це форма організації економічної діяльності, за якої створення, розподіл, обмін і споживання економічної цінності здійснюються на основі системного використання цифрових даних, інформаційних ресурсів і електронних середовищ, що змінюють механізми виробництва, управління та взаємодії між суб'єктами господарювання. Таке розуміння її сутності полягає у перетворенні даних на ключовий фактор економічних рішень, підвищенні швидкості та точності процесів, а також у зростанні ролі цифрових платформ і мережних зв'язків у формуванні економічних результатів.

Основні сучасні тренди цифровізації економіки полягають у глибокій зміні способів створення вартості, організації ринкових взаємодій і прийняття економічних рішень. Цифрові рішення дедалі частіше інтегруються безпосередньо у виробничі, управлінські та збутові процеси, формуючи єдиний інформаційний простір, у межах якого знижується вартість координації та прискорюється обіг економічних ресурсів на підприємствах. При цьому сама економічна діяльність набуває більшої прозорості, а її результати – вимірюваності та контрольованості.

Вагомим трендом є також переорієнтація економічних систем на використання даних як стратегічного ресурсу. Зокрема, Великі Дані уже зараз є основою для оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та раціоналізації управлінських рішень, що змінює традиційні підходи до планування й контролю діяльності підприємств. Паралельно посилюється роль цифрових платформ, які знижують бар'єри входу на ринки, розширюють масштаби взаємодії між учасниками та сприяють концентрації економічної активності навколо ефективніших бізнес-моделей.

Ще однією сучасною ключовою тенденцією є трансформація трудових процесів і організаційних структур. Цифровізація сприяє зростанню гнучкості зайнятості, підвищенню вимог до кваліфікації працівників і перегляду підходів

до управління людськими ресурсами. У сукупності зазначені тренди формують нову логіку функціонування економіки, у якій конкурентні переваги визначаються швидкістю адаптації, ефективністю використання інформації та здатністю інтегрувати цифрові інструменти у базові економічні процеси суб'єктів господарювання (рис. 1.1).

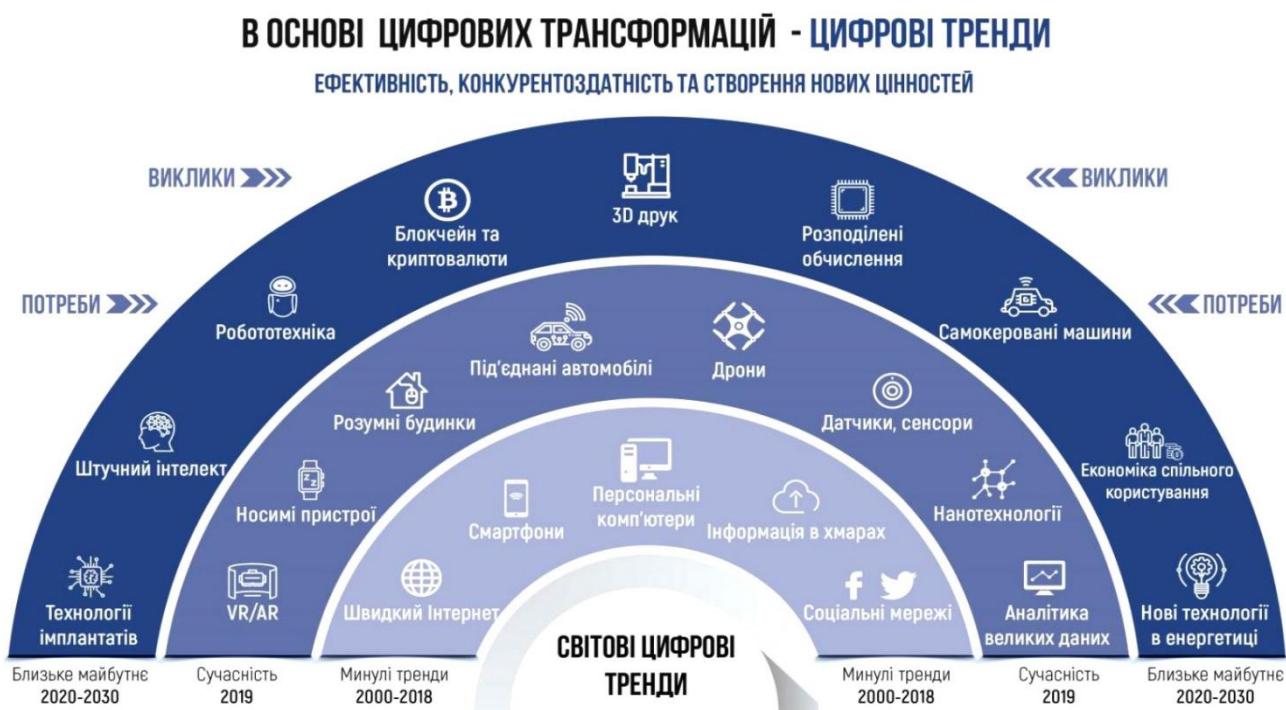


Рис. 1.1. Основні світові цифрові тренди розвитку цифрової економіки

Джерело: [4, с. 16]

Як бачимо, багаторівнева логіка формування та розвитку світових цифрових трендів у часовому та функціональному вимірах свідчить про поступове ускладнення бізнес-процесів у майбутньому. Зокрема, на підприємства очікує еволюційний перехід від базових цифрових рішень до складних технологічних систем, орієнтованих на створення нових економічних цінностей. При цьому фундаментальні цифрові інструменти, які сформували основу цифрової економіки та забезпечили масове поширення інформаційних потоків, уже зараз трансформуються у більш складні системи. Подальше ж поступове ускладнення цифрових рішень і розширення сфер їх застосування передбачає перехід від індивідуального використання до інтеграції у виробничі, інфраструктурні та

управлінські процеси. Водночас технології найближчого майбутнього, які поєднують цифрові, фізичні та організаційні елементи, формують нові моделі економічної взаємодії. На основі цього можна визначити взаємозв'язок між цифровими трендами, потребами економіки та викликами розвитку, підкреслюючи, що цифрові трансформації є відповіддю на глобальний запит щодо підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційної спроможності економічних систем.

Можна стверджувати, що сучасні тренди цифровізації економіки стимулюють цифровізацію бізнес-процесів підприємств через формування нових стандартів ефективності, швидкості та прозорості економічної діяльності. Поширення цифрових рішень змінює уявлення про оптимальну організацію процесів, спонукаючи підприємства переглядати традиційні схеми управління, обробки інформації та взаємодії з контрагентами. Унаслідок цього цифрові інструменти інтегруються у ключові операційні ланки, забезпечуючи скорочення витрат, підвищення керованості та раціоналізацію використання ресурсів. Одночасно цифрові тренди посилюють конкуренцію, змушуючи підприємства впроваджувати цифрові рішення як необхідну умову збереження ринкових позицій і довгострокової результативності.

Таким чином, приходимо до висновку, що цифровізація економіки виступає у якості визначального вектору системної трансформації економічної діяльності підприємств у сучасних умовах. Можна стверджувати, що цифрові перетворення формують нову логіку функціонування бізнесу, за якої ключового значення набувають швидкість обробки інформації, узгодженість управлінських рішень і здатність до адаптації внутрішніх процесів. При цьому узагальнення наукових підходів щодо розуміння сутності цифрової економіки дає змогу систематизувати теоретичні засади досліджуваної проблематики та сформулювати власне бачення економічної сутності цифрової економіки. Водночас сучасні цифрові тренди не є ізольованими технологічними явищами, а виступають комплексним чинником глибоких структурних змін у діяльності підприємств, охоплюючи організаційні, управлінські та процесні аспекти їх функціонування.

1.2. Показники цифровізації бізнес-процесів

Важливість формування системи показників цифровізації бізнес-процесів полягає у їх здатності відобразити реальний економічний зміст цифрових перетворень та перевести їх із декларативної площини у вимірювану управлінську категорію. Цифровізація як процес не має самостійної цінності, якщо її результати не піддаються кількісній та якісній оцінці. Саме система показників дозволяє встановити, якою мірою цифрові рішення впливають на ефективність використання ресурсів, швидкість виконання операцій і узгодженість внутрішніх бізнес-процесів.

З економічної точки зору показники цифровізації виконують функцію інструмента раціонального вибору. Вони дають змогу порівнювати альтернативні управлінські рішення, оцінювати доцільність інвестування у цифрові зміни та визначати очікувану віддачу від упровадження нових підходів до організації процесів. За їх допомогою цифровізація перестає бути абстрактною стратегією і набуває ознак конкретного економічного механізму, орієнтованого на досягнення вимірюваних результатів.

Показники цифровізації також забезпечують прозорість і контрольованість управління. Вони дозволяють виявляти диспропорції між окремими бізнес-процесами, визначати «вузькі місця» та оцінювати рівень узгодженості цифрових рішень із загальними цілями підприємства. Це створює основу для коригування управлінських дій, запобігання неефективному використанню ресурсів і зниження управлінських ризиків.

Водночас показники цифровізації відіграють важливу роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Вони дають змогу відстежувати динаміку цифрових змін, оцінювати здатність підприємства до адаптації та забезпечувати поступовий перехід до більш ефективних моделей організації бізнес-процесів. Таким чином, система показників цифровізації виступає необхідною передумовою обґрунтованого управління цифровими перетвореннями та підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Показники, що характеризують рівень цифровізації бізнес-процесів, мають відображати не лише факт наявності цифрових інструментів, а ступінь їх реального впливу на економічну організацію діяльності підприємства. Передусім доцільно виокремлювати процесні показники, які відображають частку операцій, що виконуються із застосуванням цифрових рішень, рівень автоматизованості ключових бізнес-процесів та ступінь інтеграції інформаційних потоків між функціональними підрозділами. Вони дозволяють оцінити, наскільки цифрові підходи вбудовані у повсякденну операційну діяльність.

Важливу групу формують часові показники, що характеризують швидкість виконання бізнес-процесів, тривалість операційних циклів, час обробки управлінської інформації та швидкість прийняття рішень. Скорочення часових витрат свідчить про зростання ефективності процесної взаємодії та зменшення внутрішніх трансакційних витрат. Такі показники безпосередньо відображають економічний ефект цифровізації.

Окрему роль відіграють витратні показники, зокрема частка витрат на цифрові рішення у структурі операційних витрат, рівень економії ресурсів унаслідок автоматизації та зниження адміністративних витрат. Вони дають змогу оцінити раціональність використання фінансових ресурсів і віддачу від упровадження цифрових інструментів.

До системи оцінювання доцільно включати також показники якості бізнес-процесів, такі як рівень помилок, стабільність результатів, прозорість контролю та узгодженість дій між підрозділами. Доповнюють їх управлінські показники, що відображають ступінь використання даних у прийнятті рішень та рівень керованості процесів. У сукупності ці показники формують комплексне уявлення про реальний рівень цифровізації бізнес-процесів і її економічну результативність.

У практичному аспекті формування системи показників цифровізації бізнес-процесів на підприємстві повинне ґрунтуватися на принципі економічної доцільності та тісного зв'язку з реальними управлінськими потребами. Вихідною

позицією при цьому є чітке розуміння того, які саме бізнес-процеси створюють основну частину економічної цінності та де цифрові рішення можуть забезпечити найбільший ефект. Це дозволяє уникнути формального набору індикаторів і зосередитися на вимірюванні ключових параметрів результативності процесів.

Наступним кроком є ідентифікація логіки процесної взаємодії та визначення критичних точок, у яких цифровізація змінює швидкість, обсяг витрат або якість виконання виробничих операцій. Саме на цих ділянках доцільно формувати базові показники, що фіксують рівень автоматизації, інтеграції інформаційних потоків і використання даних у прийнятті рішень. Важливо, щоб кожен показник мав чітке економічне тлумачення та був безпосередньо пов'язаний з управлінськими рішеннями.

Варто зазначити, що така система показників повинна формуватися як багаторівнева, поєднуючи у собі стратегічні, тактичні та операційні індикатори господарської діяльності. Стратегічні показники відображають загальний рівень цифрової зрілості бізнес-процесів і їх внесок у довгострокову результативність підприємства. Тактичні показники дозволяють оцінювати ефективність окремих напрямів цифровізації, тоді як операційні фіксують щоденні зміни у виконанні процесів. Така ієрархія забезпечує узгодженість між цілями розвитку та поточним управлінням.

Окрему увагу слід приділяти порівнянності та динамічності показників. Вони мають бути стабільними у часі, але водночас достатньо гнучкими для коригування у разі зміни бізнес-моделі чи зовнішніх умов. Формування системи показників доцільно супроводжувати встановленням цільових орієнтирів і допустимих меж відхилень, що перетворює їх на інструмент контролю та мотивації. У підсумку система показників цифровізації суб'єкта господарювання повинна виступати не лише засобом оцінювання, але й ефективним механізмом координації управлінських рішень, забезпечуючи раціональне впровадження цифрових змін і підвищення економічної результативності діяльності підприємства (рис. 1.2).

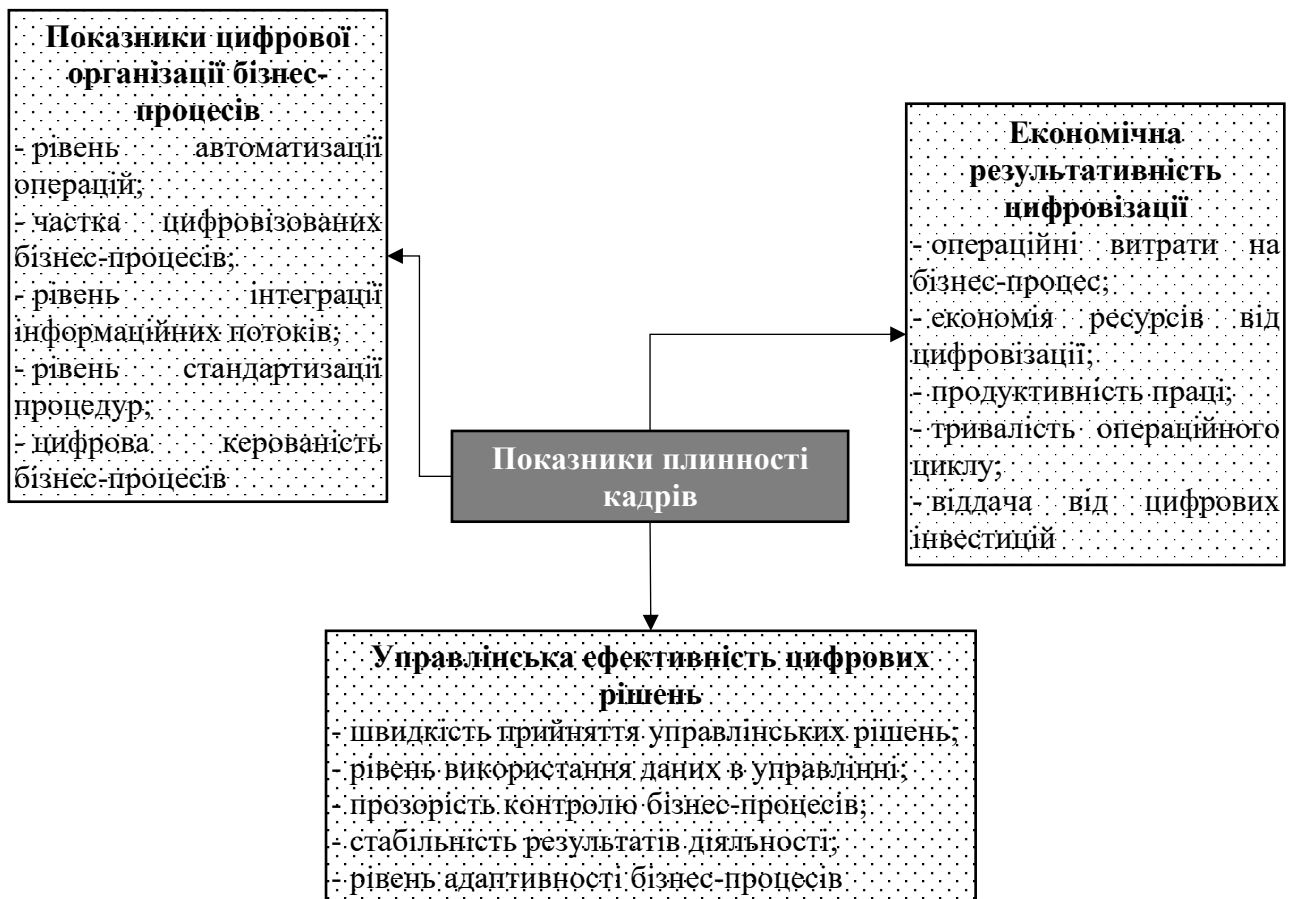


Рис. 1.2. Система показників цифровізації бізнес-процесів підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [4; 20]

Функціональна практична цінність такої системи показників цифровізації бізнес-процесів полягає у її здатності трансформувати цифрові перетворення з абстрактної управлінської ідеї на конкретний інструмент економічного впливу. Зокрема, дана система дозволяє об'єктивно оцінювати реальний стан бізнес-процесів, фіксувати ступінь їх цифрової трансформації та виявляти напрями, у яких цифрові рішення забезпечують найбільший економічний ефект. У результаті управління цифровізацією набуває раціонального й обґрунтованого характеру.

З практичної точки зору визначена вище система показників виконує функцію навігаційного механізму для управлінських рішень. Вона дає змогу порівнювати альтернативні варіанти цифрових змін, визначати пріоритетність упровадження окремих рішень і оптимально розподіляти ресурси між бізнес-

процесами. Завдяки цьому цифровізація перестає бути фрагментарною та набуває системної спрямованості, узгодженої з цілями розвитку підприємства. Також варто зазначити, що важливою функцією даної системи показників є забезпечення контролю та зворотного зв'язку. Показники дозволяють відстежувати динаміку змін, своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів і коригувати управлінські дії. Це знижує ризики неефективного використання фінансових і організаційних ресурсів та підвищує передбачуваність результатів цифрових перетворень.

Крім того, така система формує основу для підвищення адаптивності бізнес-процесів підприємства. Вона сприяє накопиченню управлінського досвіду, розвитку аналітичної культури та посиленню здатності реагувати на зміни економічного середовища. У підсумку функціональна практична цінність такої системи полягає у забезпеченні сталого підвищення економічної результативності бізнес-процесів і довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином приходимо до висновку, що оцінювання цифровізації бізнес-процесів потребує системного та економічно виваженого підходу, зорієнтованого на управлінську практику підприємства. Сформована система показників дозволяє перейти від фрагментарного сприйняття цифрових змін до комплексного бачення їх впливу на внутрішню логіку функціонування суб'єкта господарювання. Вона створює передумови для узгодження цифрових ініціатив із загальними цілями розвитку та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості використання показників як інструменту моніторингу, контролю та коригування цифрових перетворень у динаміці. Це забезпечує підвищення керованості бізнес-процесів, зниження управлінських ризиків і формування стійких економічних переваг, що є важливим підґрунтям для формування планів цифровізації бізнес-процесів суб'єктів господарювання.

1.3. Зарубіжний досвід управління цифровізацією бізнес-процесів

Необхідність вивчення зарубіжного досвіду управління цифровізацією бізнес-процесів зумовлена тим, що саме у розвинених економіках цифрові перетворення пройшли шлях від експериментальних рішень до системного елементу управління підприємством. Зарубіжна практика демонструє, як цифровізація інтегрується у логіку створення вартості, змінює структуру витрат, підходи до координації ресурсів і механізми прийняття рішень. Аналіз такого досвіду дозволяє чітко відокремити економічно доцільні управлінські рішення від технологічних ініціатив, що не створюють реальної віддачі, а також зрозуміти, за яких умов цифровізація стає джерелом зростання продуктивності, а не додатковим навантаженням на бізнес.

Вивчення зарубіжних підходів є важливим і з позицій раціонального використання ресурсів. Підприємства в умовах обмеженого доступу до фінансування не можуть дозволити собі тривалі експерименти з цифровими інструментами, тому потребують перевірених управлінських моделей, що вже довели свою ефективність на практиці. Зарубіжний досвід дає можливість оцінити економічні наслідки цифровізації бізнес-процесів у довгостроковій перспективі, зрозуміти логіку поетапного впровадження цифрових рішень та визначити оптимальне співвідношення між інвестиціями й очікуваними результатами. Це сприяє формуванню більш виваженої управлінської політики, зорієнтованої не на швидкий технологічний ефект, а на стійке підвищення результативності діяльності.

Окрему значущість має адаптаційний аспект зарубіжного досвіду. Хоча економічні умови функціонування підприємств у різних країнах відрізняються, базові принципи управління цифровізацією мають універсальний характер. Дослідження іноземних практик дозволяє ідентифікувати загальні закономірності цифрових трансформацій, зрозуміти роль управлінської культури, організаційної структури та системи показників у забезпеченні

успішності цифрових змін. На цій основі формується можливість критичного переосмислення та адаптації зарубіжних підходів до національних і регіональних умов без прямого копіювання.

Таким чином, необхідність вивчення зарубіжного досвіду управління цифровізацією бізнес-процесів полягає у його здатності виступати джерелом управлінських орієнтирів, аналітичних інструментів і практичних рішень, що знижують ризики цифрових перетворень і підвищують їх економічну результативність. Такий досвід створює методологічну основу для формування власних моделей управління цифровізацією, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх довгострокового розвитку.

Найбільшою ефективністю цифровізація бізнес-процесів відзначається у країнах із високим рівнем інституційної узгодженості, розвиненою управлінською культурою та чіткою орієнтацією бізнесу на економічний результат. Передусім ідеться про країни Північної Європи, де цифрові рішення глибоко інтегровані у повсякденну діяльність підприємств. Тут цифровізація проявляється у високому рівні автоматизації операцій, безперервності інформаційних потоків і мінімізації трансакційних витрат. Ефект досягається не за рахунок окремих технологічних інновацій, а через системне управління процесами, у межах якого цифрові інструменти підтримують швидке прийняття рішень, прозорість контролю та стабільність результатів діяльності.

Високу результативність цифровізації демонструють також провідні економіки Західної Європи. У цих країнах цифрові рішення активно використовуються для оптимізації ланцюгів створення вартості, підвищення точності планування та скорочення операційних витрат. Цифровізація бізнес-процесів тут проявляється у високій узгодженості між виробничими, управлінськими та збутовими функціями, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Важливою ознакою ефективності є те, що цифрові перетворення супроводжуються чіткою системою показників, яка дає змогу контролювати економічну віддачу від кожного етапу трансформації.

Окрему групу становлять країни з високим рівнем розвитку корпоративного управління та орієнтацією на масштабування бізнесу. Тут цифровізація бізнес-процесів проявляється у здатності підприємств швидко розширювати обсяги діяльності без пропорційного зростання витрат. Ефективність цифровізації виявляється у зростанні продуктивності праці, скороченні часу виконання операцій і підвищенні керованості складних організаційних структур. Цифрові рішення виступають основою для стандартизації процесів і забезпечення стабільної якості результатів у великих масштабах.

Таким чином, найбільш ефективна цифровізація бізнес-процесів спостерігається у країнах, де цифрові інструменти розглядаються не як самоціль, а як економічний механізм підвищення ефективності. Її результативність проявляється у зниженні витрат, підвищенні продуктивності, посиленні керованості та здатності підприємств до довгострокового розвитку в умовах конкуренції.

Якщо вести мову про впровадження цифровізації бізнес-процесів українськими підприємствами, то доцільно орієнтуватися на досвід країн, у яких цифрові перетворення поєднують у собі економічну результативність із практичною адаптивністю до різних масштабів бізнесу. Насамперед це країни Північної Європи, де цифрові рішення використовуються як інструмент підвищення керованості процесів, зниження операційних витрат і забезпечення прозорості управління. Їхній досвід є цінним завдяки акценту на стандартизації процесів і раціональному використанні даних.

Варто також враховувати практику провідних економік Західної Європи, де цифровізація бізнес-процесів спрямована на оптимізацію ланцюгів створення вартості та підвищення продуктивності без різкого зростання витрат. Цей досвід є релевантним для українських підприємств завдяки схожості регуляторних і ринкових умов. Крім того, окремий інтерес становить досвід країн, які здійснили прискорену цифрову модернізацію бізнесу в умовах обмежених ресурсів. Їхні підходи демонструють можливість поетапної цифровізації з фокусом на

економічну доцільність, що є особливо важливим для українських підприємств у сучасних умовах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Підходи, щодо цифровізації бізнес-процесів підприємств розвинутих країн світу

Країна	Специфіка цифровізації бізнес-процесів
США	Цифровізація бізнес-процесів характеризується орієнтацією на масштабування та швидку комерціалізацію рішень. Акцент робиться на інтеграції цифрових інструментів у всі ланки створення вартості, гнучкому управлінні процесами та підвищенні продуктивності без обмежень масштабу бізнесу.
Великобританія	Специфіка полягає у поєднанні цифровізації з розвитком сервісних і фінансових бізнес-моделей. Цифрові рішення використовуються для оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості операцій і швидкості прийняття рішень, особливо у сфері послуг та креативних індустрій.
Німеччина	Цифровізація бізнес-процесів має системний і інженерно орієнтований характер. Основний акцент зроблено на інтеграції цифрових рішень у виробничі та логістичні процеси, стандартизації процедур і підвищенні точності планування при збереженні високої якості результатів.
Швеція	Характерною є глибока інтеграція цифрових рішень у внутрішні управлінські та процесні взаємодії. Цифровізація спрямована на підвищення гнучкості бізнес-процесів, зниження трансакційних витрат і забезпечення стабільності результатів у довгостроковій перспективі.
Чехія	Специфіка цифровізації полягає у поетапному впровадженні цифрових рішень з фокусом на підвищення операційної ефективності. Цифрові інструменти використовуються для оптимізації виробничих процесів і управління ресурсами без різкого зростання витрат.
Польща	Цифровізація бізнес-процесів має адаптивний характер і орієнтована на модернізацію управління та підвищення конкурентоспроможності. Основний акцент зроблено на інтеграції цифрових рішень у середній і малий бізнес та скороченні операційних витрат.

Примітка: сформовано автором на основі [3; 7; 28]

Узагальнення закордонного досвіду цифровізації бізнес-процесів свідчить, що ключовою передумовою успішного впровадження є орієнтація не на технології як такі, а на економічний результат їх використання. Першочергово доцільно забезпечити чітке узгодження цифрових рішень із логікою бізнес-процесів і цілями розвитку підприємства, що дозволяє уникнути фрагментарних

змін та неефективного розпорощення ресурсів. Важливим є поетапний характер цифровізації, за якого кожний наступний крок спирається на досягнуті результати й перевірену економічну доцільність.

Аналіз досвіду провідних країн також вказує на необхідність формування системи показників для оцінювання віддачі від цифрових перетворень, що забезпечує прозорість управлінських рішень і контроль їх результативності. Доцільним є акцент на стандартизації та інтеграції процесів, що підвищує керованість бізнесу і знижує трансакційні витрати. Водночас впровадження зарубіжних практик має відбуватися з урахуванням масштабів підприємства, ресурсних можливостей і специфіки внутрішнього середовища, що забезпечує адаптивність цифрових рішень і стійке підвищення економічної ефективності.

Виходячи з міжнародного досвіду, бачимо, що найбільш ефективним критерієм оцінювання цифровізації бізнес-процесів є приріст економічної результативності підприємства за незмінного або помірно зростаючого обсягу залучених ресурсів. Саме співвідношення між досягнутими результатами та витратами на їх отримання дозволяє об'єктивно оцінити реальний ефект цифрових перетворень. Такий критерій відображає здатність цифрових рішень скорочувати операційні витрати і підвищувати керованість діяльності. На відміну від формальних технологічних показників, він безпосередньо пов'язує цифровізацію з підвищенням продуктивності та конкурентоспроможності.

Таким чином, приходимо до висновку, що ефективне управління цифровізацією бізнес-процесів формується на основі поєднання стратегічного бачення та жорсткої економічної раціональності. Практика розвинених країн доводить, що успіх цифрових перетворень визначається не масштабом впроваджених рішень, а їх здатністю підвищувати керованість, узгодженість і віддачу від використання ресурсів. Виявлено, що ключовою умовою результативності є адаптація цифрових підходів до специфіки підприємства та послідовність управлінських дій. Це створює концептуальне підґрунтя для формування власних моделей цифровізації, орієнтованих на довгострокову економічну ефективність і конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна оцінка рівня цифровізації регіону

В Україні оцінка рівня цифровізації регіону здійснюється як аналітично-управлінський процес, спрямований на вимірювання фактичної спроможності територій використовувати цифрові інструменти для підвищення економічної результативності та якості управління. Така оцінка не зводиться до фіксації наявності окремих технологій, а базується на аналізі сукупності показників, що характеризують цифрову інфраструктуру, ступінь інтеграції цифрових рішень у діяльність підприємств і органів управління, а також рівень використання даних у прийнятті рішень. На практиці застосовується індикативний підхід, за якого формується система показників, що дозволяє порівнювати регіони між собою та відстежувати динаміку цифрових змін у часі.

Ключовим елементом оцінювання є аналіз цифрової готовності регіону, який охоплює доступність електронних сервісів, розвиток мережевої інфраструктури, поширеність цифрових інструментів у бізнес-середовищі та здатність суб'єктів господарювання інтегрувати їх у власні бізнес-процеси. Оцінка здійснюється на основі статистичних даних, адміністративної звітності та аналітичних узагальнень, що дозволяє визначити не лише поточний стан цифровізації, а й структурні обмеження її подальшого розвитку. Важливою рисою такого підходу є його порівняльний характер, адже регіональна цифровізація розглядається у контексті міжтериторіальної конкуренції за інвестиції, ресурси та економічну активність.

З економічної точки зору оцінка рівня цифровізації регіону необхідна для раціонального розподілу обмежених ресурсів. Українські регіони суттєво відрізняються за масштабами бізнесу, структурою економіки та фінансовими можливостями, що робить однакові підходи до цифрових змін неефективними.

Системна оцінка дозволяє ідентифікувати напрями, у яких цифрові інструменти забезпечують найбільший економічний ефект, та уникнути інвестування у проекти, що не мають реальної віддачі. Таким чином, цифровізація з управлінського гасла перетворюється на механізм підвищення продуктивності, зниження витрат і посилення керованості регіональної економіки.

Не менш важливим є управлінський аспект оцінювання. Рівень цифровізації регіону безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, оскільки визначає доступність актуальної інформації, швидкість її обробки та можливість контролю результатів. Оцінка дозволяє встановити, наскільки регіональна економіка готова до управління на основі вимірюваних показників, а не інтуїтивних оцінок. Це створює основу для формування обґрунтованих стратегій розвитку, у межах яких цифрові рішення виступають інструментом досягнення конкретних економічних цілей, а не самодостатнім напрямом політики.

Окрім цього, оцінка рівня цифровізації регіону виконує функцію інструмента координації. Вона дозволяє узгоджувати дії бізнесу, органів управління та інфраструктурних суб'єктів, формуючи спільне бачення пріоритетів цифрових змін. За відсутності такої оцінки цифровізація набуває фрагментарного характеру, що знижує її ефективність і може поглиблювати регіональні диспропорції. Натомість системне вимірювання цифровізації створює передумови для інтеграції окремих ініціатив у цілісну модель регіонального розвитку.

Отже, в Україні оцінка рівня цифровізації регіону здійснюється як комплексний аналітичний процес, спрямований на вимірювання реальної економічної та управлінської спроможності територій до цифрових змін. Вона потрібна для підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості управління, забезпечення міжрегіональної порівнянності та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме через оцінювання цифровізація регіонів набуває змісту економічно доцільного інструмента розвитку, а не декларативного напрямку модернізації.

Відповідно, розглянемо рівень цифровізації Волинської області у порівнянні з іншими регіонами України на основі Індексу цифрової трансформації (рис. 2.1).

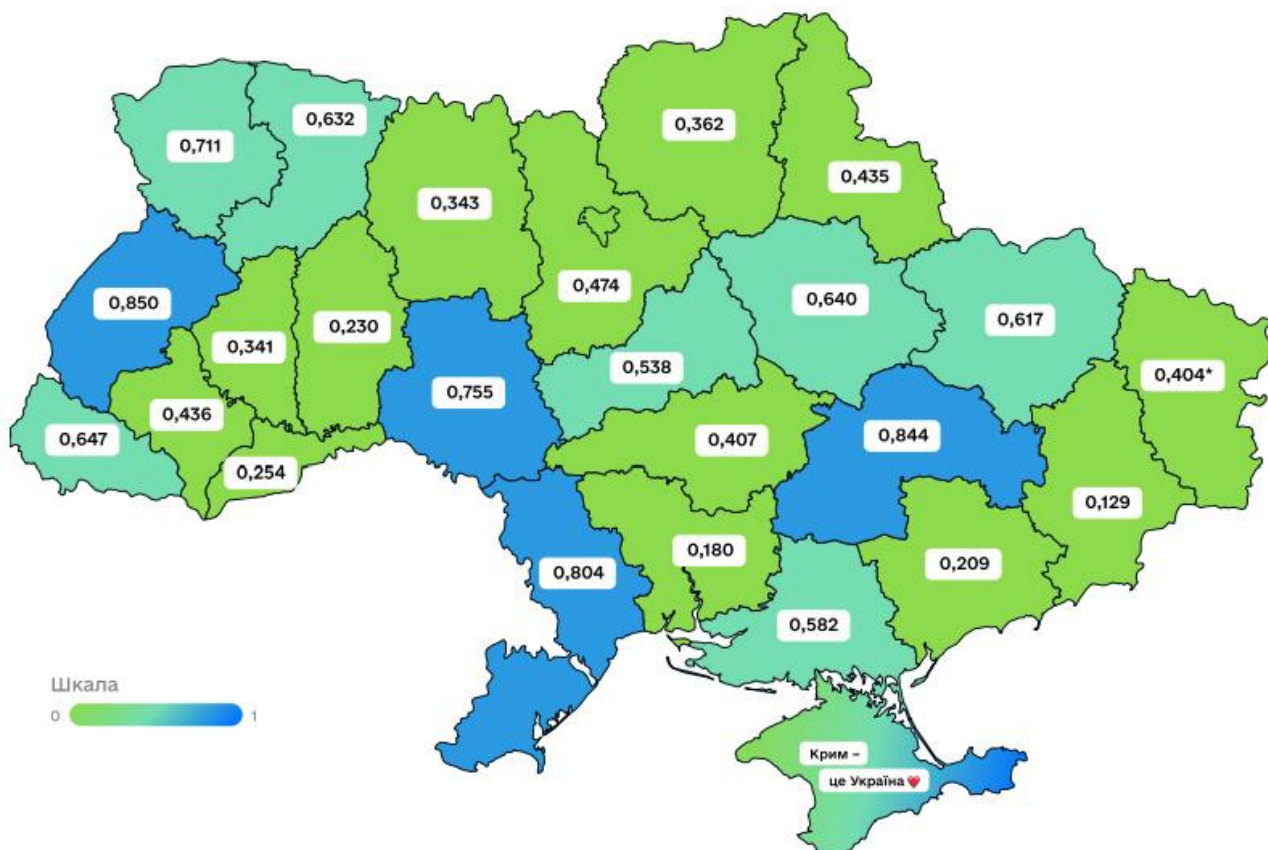


Рис. 2.1. Індекс цифрової трансформації регіонів України за 2024 р.

Джерело: [19]

Як бачимо, індекс цифрової трансформації Волинської області у 2024 році склав 0,711, що відповідає другій за рейтингом групі регіонів України. Таке значення характеризує область як територію з відносно високим рівнем цифрового розвитку, де вже сформовано вагомі передумови для системного використання цифрових рішень в економічній та управлінській діяльності. Перебування Волинської області у другій рейтинговій групі означає, що цифровізація в регіоні вийшла за межі початкового етапу та має стійкий інституційний і прикладний характер. Порівняно з регіонами-аутсайдерами, в області спостерігається вищий рівень інтеграції цифрових інструментів у бізнес-

процеси, краща цифрова готовність підприємств і більш розвинена практика використання інформаційних ресурсів у прийнятті управлінських рішень. Водночас область поступається регіонам-лідерам, де цифрові рішення формують наскрізну логіку організації економічної діяльності та забезпечують максимальний ефект масштабування.

Економічна інтерпретація такого значення індексу полягає в тому, що Волинська область має значний потенціал для подальшого підвищення ефективності цифровізації. Наявний рівень цифрової трансформації дозволяє забезпечувати стабільність основних процесів і підтримувати конкурентоспроможність регіонального бізнесу, однак ще не повною мірою реалізує можливості зростання продуктивності та зниження транзакційних витрат. Це вказує на доцільність переходу від кількісного нарощування цифрових рішень до поглиблення їх економічної результативності.

Отже, значення індексу цифрової трансформації 0,711 позиціонує Волинську область як регіон із відносно високим рівнем цифрового розвитку та водночас із наявним резервом для посилення системності й ефективності цифрових змін у бізнес-процесах. Разом з тим, оцінимо складові суіндекси у розрізі регіонів України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Індекс цифрової трансформації регіонів України в розрізі субіндексів за 2024 р.

Область	Інституційна спроможність	Розвиток інтернету	Розвиток ЦНАП	Впровадження режиму «без паперів»	Цифрова освіта	Візитівка області	Проникнення базових е-послуг	Галузева цифрова трансформація	Індивідуальні проекти CDTO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вінницька	0,802	0,708	0,594	0,427	0,668	0,654	0,680	0,652	0,826
Волинська	0,603	0,722	0,613	0,674	0,642	0,790	1,000	0,664	0,710
Дніпропетровська	0,897	0,790	0,811	0,752	0,760	0,757	0,885	0,650	0,882
Донецька	0,341	0,174	0,250	0,172	0,534	0,288	0,526	0,297	0,000
Житомирська	0,183	0,732	0,473	0,248	0,438	0,291	0,680	0,327	0,290
Закарпатська	0,901	0,806	0,525	0,451	0,626	0,759	0,888	0,379	0,633
Запорізька	0,625	0,462	0,249	0,078	0,552	0,202	0,513	0,243	0,105
Івано-Франківська	0,790	0,674	0,532	0,301	0,352	0,763	0,680	0,357	0,356
Київська	0,733	0,782	0,531	0,426	0,562	0,686	0,720	0,431	0,384

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кіровоградська	0,503	0,438	0,408	0,134	0,468	0,486	0,728	0,359	0,384
Львівська	0,854	0,766	0,818	0,777	0,606	0,671	0,968	0,964	0,882
Миколаївська	0,327	0,680	0,275	0,237	0,322	0,763	0,706	0,292	0,000
Одеська	0,853	0,876	0,710	0,537	0,582	0,712	0,707	0,523	0,882
Полтавська	0,937	0,964	0,593	0,763	0,742	0,726	0,786	0,694	0,549
Рівненська	0,854	0,798	0,523	0,390	0,514	0,783	0,797	0,465	0,626
Сумська	0,714	0,812	0,456	0,229	0,520	0,421	0,697	0,407	0,371
Тернопільська	0,851	0,708	0,639	0,683	0,544	0,631	0,712	0,792	0,105
Харківська	0,491	0,514	0,571	0,543	0,900	0,940	0,982	0,553	0,571
Херсонська	0,775	0,352	0,374	0,203	0,574	0,507	0,665	0,407	0,648
Хмельницька	0,781	0,726	0,428	0,439	0,410	0,276	0,810	0,393	0,028
Черкаська	0,483	0,634	0,587	0,252	0,516	0,366	0,680	0,311	0,577
Чернівецька	0,769	0,982	0,521	0,328	0,532	0,398	0,818	0,402	0,028
Чернігівська	0,726	0,684	0,549	0,641	0,568	0,437	0,840	0,536	0,189

Джерело: [19].

Аналіз даних таблиці свідчить, що Волинська область у 2024 році характеризується відносно високим рівнем цифрової трансформації, що підтверджується значенням інтегрального індексу на рівні 0,710, яке відносить регіон до другої рейтингової групи областей України. Такий результат відображає сформований цифровий базис та наявність передумов для подальшого поглиблення цифровізації на регіональному рівні.

Структурний аналіз субіндексів показує, що сильними сторонами цифрового розвитку Волинської області є розвиток інтернету (0,722), проникнення базових електронних послуг (1,000) та показник «візитівка області» (0,790). Це свідчить про достатню цифрову доступність, активне використання електронних сервісів населенням і бізнесом, а також про сформовану публічну цифрову присутність регіону. Такі показники створюють сприятливе середовище для цифровізації бізнес-процесів підприємств і зниження транзакційних витрат у взаємодії з органами влади.

Водночас низка субіндексів демонструє стримувальні чинники подальшого зростання цифрової ефективності. Зокрема, інституційна спроможність (0,603) та галузева цифрова трансформація (0,664) перебувають на середньому рівні, що вказує на недостатню системність цифрових змін у ключових секторах економіки області. Це означає, що цифрові рішення ще не повною мірою

інтегровані у виробничі та управлінські бізнес-процеси, а їх економічна віддача реалізується фрагментарно.

Таким чином, стан цифровізації Волинської області можна охарактеризувати як стабільний, але перехідний. Регіон володіє розвиненою цифровою інфраструктурою та високим рівнем використання базових е-послуг, однак подальше зростання індексу цифрової трансформації потребує посилення інституційної узгодженості та поглиблення галузевої цифровізації з орієнтацією на підвищення ефективності бізнес-процесів.

Для більш детальної оцінки структури індексу цифрової трансформації області розглянемо динаміку його субіндексів за останні три роки (рис. 2.2).

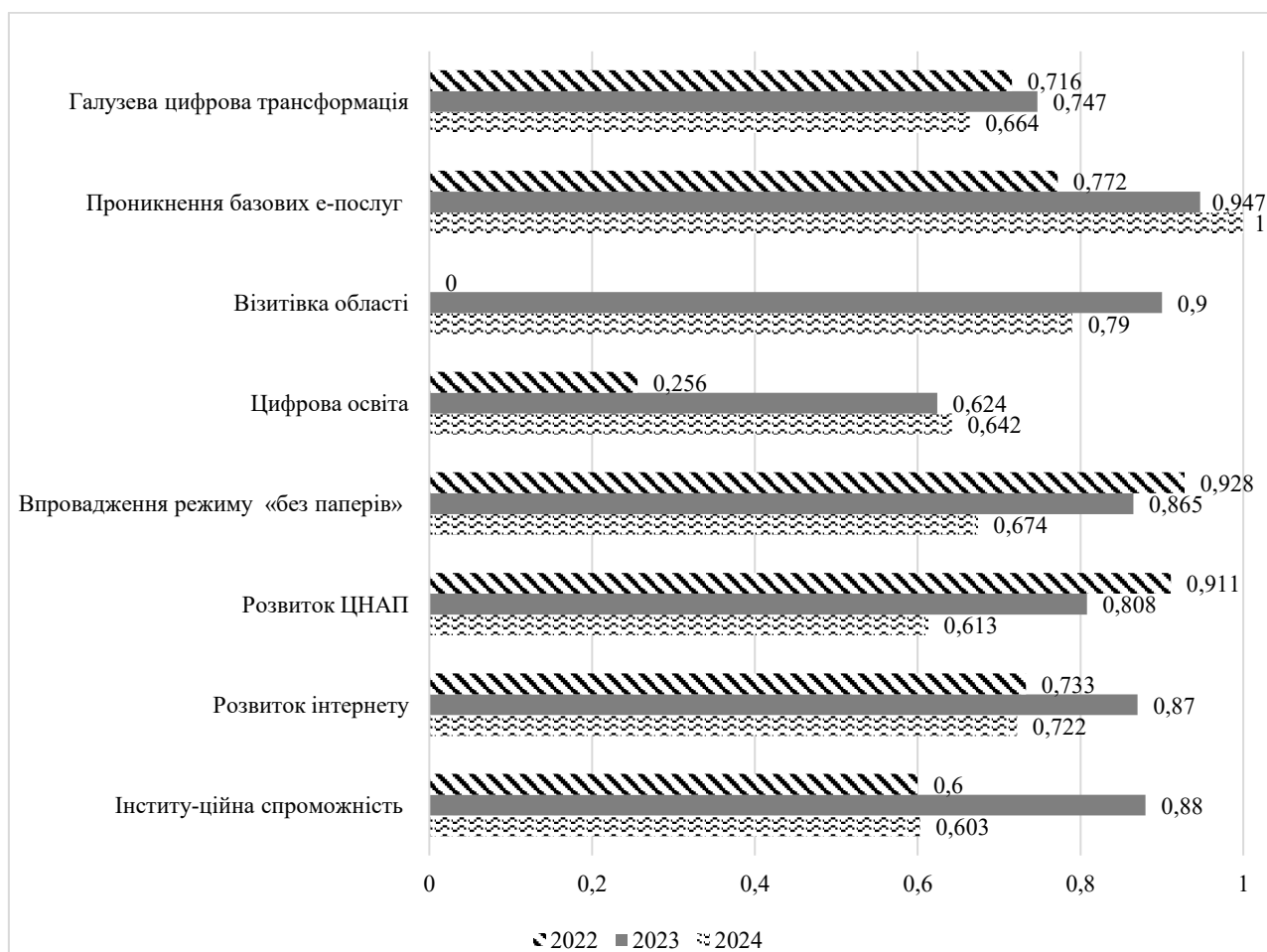


Рис. 2.2. Динаміка субіндексів індексу цифрової трансформації Волинської області за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [19]

З рисунку видно, що протягом аналізованого періоду простежувалася позитивна тенденція зростання більшості субіндексів, що свідчить про поступове зміцнення цифрових позицій Волинської області. Найбільш стабільно високі значення демонструє проникнення базових електронних послуг, яке упродовж усього періоду зберігається на близькому до максимального рівні. Це означає, що цифрові сервіси вже стали звичним інструментом взаємодії населення й бізнесу з органами управління. Подібну динаміку має показник «візитівка області», що відображає сформовану цифрову присутність регіону та його відкритість у інформаційному просторі. Водночас інституційна спроможність і галузева цифрова трансформація зростають більш помірно. Це вказує на те, що організаційні та управлінські механізми цифровізації ще перебувають у стадії розвитку, а інтеграція цифрових рішень у ключові бізнес-процеси здійснюється поступово. Помітне зростання показників розвитку інтернету та цифрової освіти формує необхідну основу для подальшого підвищення ефективності цифрових змін.

Таким чином приходимо до висновку, що цифровізація на регіональному рівні поступово переходить у фазу якісного осмислення та управлінської інституціоналізації. Оцінювання цифрового розвитку Волинської області свідчить, що ключовим чинником подальшого поступу стає не стільки наявність цифрових інструментів, скільки здатність регіональної економіки інтегрувати їх у механізми створення економічних результатів. Виявлено, що саме структурна збалансованість цифрових змін визначає потенціал підвищення продуктивності та зниження внутрішніх втрат. Тому на основі отриманих результатів формується основа для переходу розвитку регіону від фрагментарної цифровізації до системного управління цифровими трансформаціями з орієнтацією на економічну ефективність та довгострокову стійкість регіонального розвитку.

2.2. Аналіз чисельності підприємств Волинської області, що здійснюють цифровізацію бізнес-процесів

Необхідність пріоритетної оцінки індексів цифрової економіки та цифрової інфраструктури регіону при аналізі рівня цифровізації бізнес-процесів зумовлена їх базовою економічною роллю у формуванні середовища функціонування підприємств. Бізнес-процеси не існують ізольовано: їх цифровізація завжди відбувається в межах певного регіонального простору, який або підсилює ефект цифрових змін, або істотно його обмежує. Саме тому оцінка внутрішніх цифрових рішень підприємств без урахування зовнішніх цифрових умов дає спотворене уявлення про реальний рівень і потенціал цифровізації.

Індекс цифрової інфраструктури відображає доступність і якість базових умов для цифрової діяльності: стабільність мереж, швидкість обміну даними, надійність каналів зв'язку та рівень цифрової доступності території. Без належної інфраструктурної основи навіть ефективно спроектовані бізнес-процеси не можуть забезпечити очікуваного економічного результату. У такому випадку цифровізація підприємства стикається з додатковими транзакційними витратами, часовими затримками та зниженням керованості процесів, що зменшує її реальну ефективність.

Індекс цифрової економіки, у свою чергу, відображає ступінь залученості регіонального бізнес-середовища до цифрових форм господарської діяльності, рівень поширення цифрових практик і загальну економічну логіку використання цифрових інструментів. Він дозволяє оцінити, наскільки цифрові рішення є звичним і економічно доцільним елементом регіональної економіки, а не поодинокими ініціативами окремих підприємств. Для бізнес-процесів це має принципове значення, оскільки цифровізація набуває максимального ефекту лише за наявності цифрово зрілого середовища взаємодії з партнерами, споживачами та інституціями.

Таким чином, пріоритетна оцінка індексів цифрової економіки та цифрової інфраструктури дозволяє сформувати об'єктивну базу для аналізу цифровізації

бізнес-процесів. Вона дає змогу відокремити внутрішні управлінські проблеми підприємств від зовнішніх регіональних обмежень, коректно інтерпретувати результати цифрових змін і визначити реалістичний потенціал підвищення їх ефективності. Відповідно, оцінимо стан індексу розвитку цифрової економіки Волинської області (рис. 2.3)

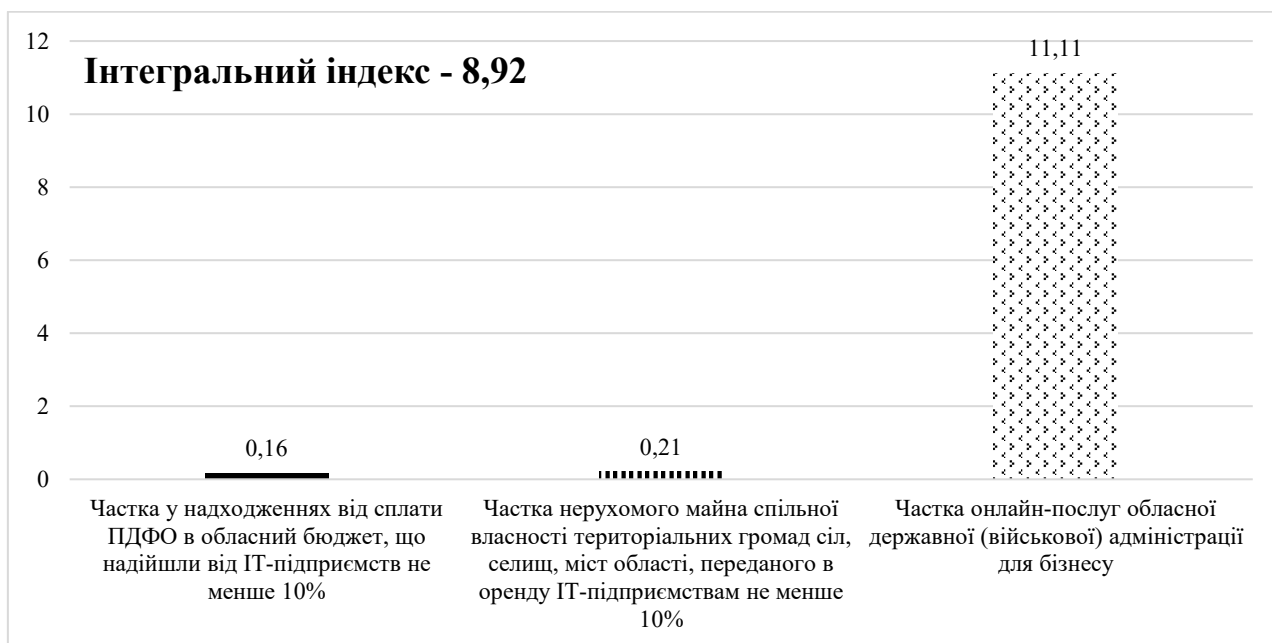


Рис. 2.3. Індекс розвитку цифрової економіки Волинської області за 2025 рік

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Як бачимо, значення інтегрального індексу на рівні 8,92 свідчить про початкову стадію розвитку цифрової економіки регіону та значний нереалізований потенціал подальшого зростання. При цьому найбільш вагому частку у структурі індексу формує показник частки онлайн-послуг обласної державної (військової) адміністрації для бізнесу, значення якого становить 11,11. Це означає, що саме цифровізація адміністративних сервісів є основним джерелом поточного рівня цифрової економіки регіону. Водночас навіть цей компонент залишається далеким від умовного максимального рівня, що вказує на обмежений ступінь охоплення бізнесу цифровими управлінськими сервісами та недостатню глибину їх інтеграції у господарську діяльність.

Значно нижчими є показники, пов'язані з економічною присутністю ІТ-сектору. Частка надходжень від сплати податку на доходи фізичних осіб ІТ-підприємствами у доходах обласного бюджету становить лише 0,16, а частка нерухомого майна, переданого в оренду ІТ-підприємствам, – 0,21. Такі значення свідчать про слабку роль ІТ-бізнесу як джерела фіскальних надходжень і про обмежене використання регіональних ресурсів для формування цифрового підприємницького середовища.

З економічної точки зору це означає, що розвиток цифрової економіки Волинської області має асиметричний характер: адміністративна цифровізація випереджає розвиток цифрового бізнесу та інвестиційної активності. Поточне значення індексу цифрової економіки 8,92 вказує на домінування окремих фрагментів цифровізації без формування цілісної цифрової економічної системи. Це підтверджує необхідність зміщення акценту з окремих цифрових сервісів на стимулювання економічної активності у цифровому секторі та поглиблення цифровізації бізнес-процесів у регіоні.

Також розглянемо структуру індексу розвитку цифрової інфраструктури (рис. 2.4).

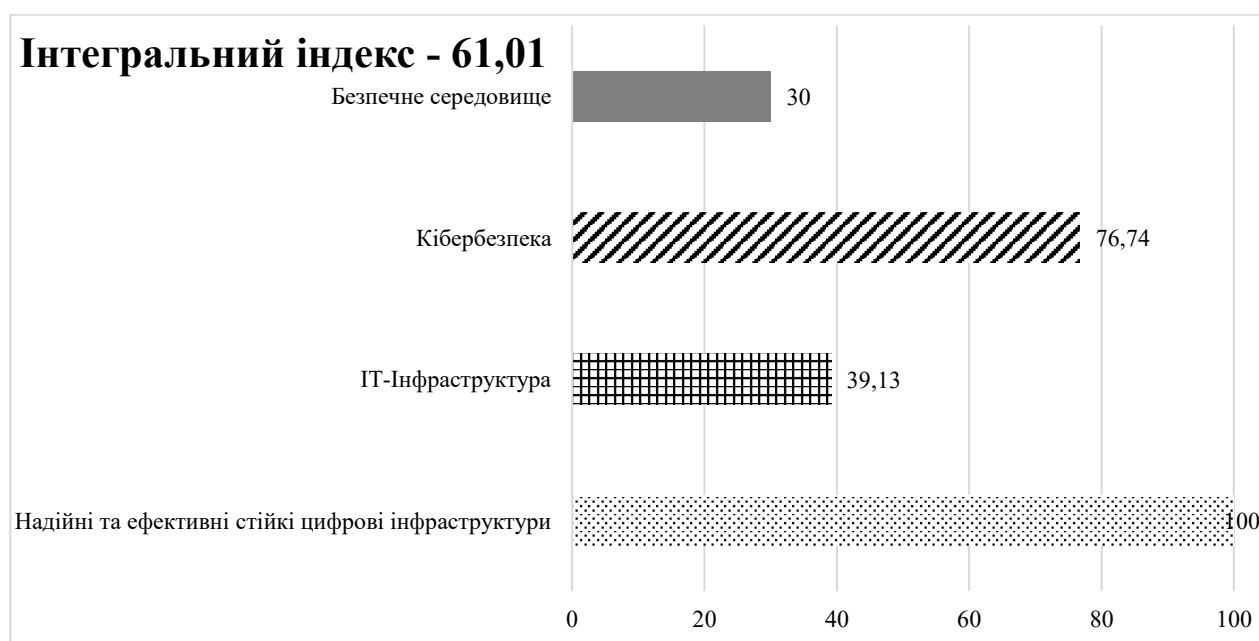


Рис. 2.4. Індекс розвитку цифрової інфраструктури Волинської області у 2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Як бачимо, рівень розвитку цифрової інфраструктури Волинської області у 2025 році побудований через систему складових показників, які формують інтегральний індекс на рівні 61,01. Такий результат свідчить про сформовану інфраструктурну основу цифровізації регіону та про наявність відносно стійких передумов для впровадження цифрових рішень у діяльність підприємств і органів управління. Разом із тим структура індексу демонструє нерівномірність розвитку окремих компонентів, що має принципове значення для оцінки ефективності подальших цифрових трансформацій.

Найвищі значення припадають на складову, пов'язану з надійністю та ефективністю цифрових інфраструктур, а також на ІТ-інфраструктуру, рівень якої перевищує середнє значення інтегрального показника. Це означає, що в області сформовано технічну базу для стабільного функціонування цифрових сервісів, передачі даних і підтримки бізнес-процесів. З економічної точки зору такий стан є позитивним сигналом, оскільки саме інфраструктурна спроможність визначає можливість масштабування цифрових рішень без суттєвого зростання витрат і втрат ефективності.

Водночас показники кібербезпеки та безпечного цифрового середовища перебувають на значно нижчому рівні, що знижує загальну збалансованість цифрової інфраструктури. Це свідчить про наявність інституційних та організаційних обмежень, які можуть стримувати активне використання цифрових інструментів у бізнес-середовищі. Для підприємств така ситуація означає підвищені ризики, пов'язані з безпекою даних, надійністю цифрових операцій і довірою до електронних каналів взаємодії. За відсутності достатнього рівня безпеки навіть розвинена інфраструктура не здатна повною мірою забезпечити економічну віддачу від цифровізації.

Загалом структура діаграми дозволяє зробити висновок, що цифрова інфраструктура Волинської області перебуває на етапі кількісного формування з елементами якісної асиметрії. Регіон має достатній технічний потенціал для підтримки цифрових бізнес-процесів, однак подальше підвищення ефективності цифровізації залежить від вирівнювання слабших компонентів, передусім у

частині безпеки та стійкості цифрового середовища. Саме усунення цієї диспропорції створить умови для перетворення інфраструктурного розвитку на реальний чинник підвищення продуктивності, керованості та конкурентоспроможності економіки області.

Для визначення обсягу цифровізації бізнес-процесів необхідно спочатку визначити чисельність промислових підприємств, які впроваджують цифрові інновації у своїй операційній діяльності. Це пояснюється їх системоутворюючою роллю в регіональній та національній економіці. Промислові підприємства характеризуються високою складністю виробничих і управлінських процесів, значною капіталомісткістю та тісною взаємозалежністю операційних ланок. Саме тому рівень цифровізації в промисловості найбільш повно відображає глибину, а не формальність цифрових трансформацій у бізнесі.

З економічної точки зору промислові бізнес-процеси є базовими носіями продуктивності праці, доданої вартості та міжгалузевих зв'язків. Упровадження цифрових інновацій у таких процесах впливає не лише на внутрішню ефективність підприємств, а й на функціонування суміжних секторів — логістики, постачання, сервісу та збуту. Тому чисельність промислових підприємств, що реально використовують цифрові рішення, виступає індикатором системної цифровізації економіки, а не окремих її фрагментів.

Крім того, промислові підприємства, на відміну від сервісного сектору, рідше впроваджують цифрові інновації з суто іміджевих міркувань. Їх цифровізація, як правило, обумовлена прагненням скорочення витрат, підвищення керованості процесів і стабільності результатів. Це робить відповідні показники більш надійними з погляду оцінювання економічної ефективності цифрових змін.

Отже, визначення чисельності промислових підприємств, які впроваджують цифрові інновації, дозволяє оцінити реальний рівень цифровізації бізнес-процесів, відокремити глибинні трансформації від поверхневих цифрових практик і сформулювати об'єктивну основу для аналізу впливу цифровізації на економічну результативність бізнесу. Відповідно, проведемо аналіз чисельності

промислових підприємств області, які займаються впровадженням цифрових інновацій у свою господарську діяльність (рис. 2.5).

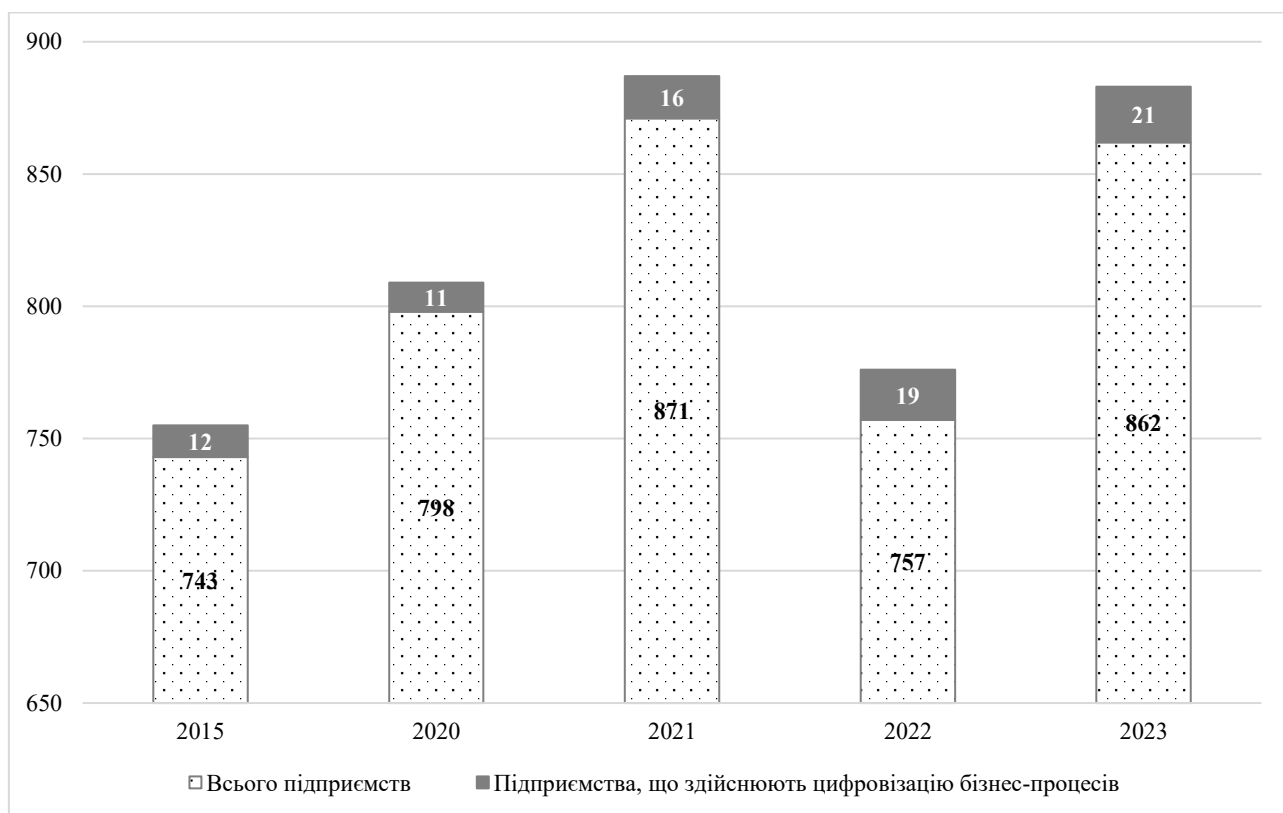


Рис. 2.5. Чисельність промислових підприємств Волинської області, які впроваджують цифрові інновації у бізнес-процеси за 2016-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Аналіз даних рис. 2.5 свідчить про наявність різноспрямованих тенденцій між загальною кількістю промислових підприємств і темпами цифровізації їх діяльності, що має важливе економічне значення для оцінки реального стану цифрових трансформацій у регіоні. Зокрема, загальна чисельність промислових підприємств у Волинській області в аналізованому періоді коливалася в межах від 743 до 871 одиниці, демонструючи відносну стабільність із помірними структурними змінами. Це свідчить про збереження виробничого потенціалу регіону та стабільну роль промисловості в економічній системі області. Водночас кількість підприємств, що здійснюють цифровізацію бізнес-процесів, зростала більш динамічно: з 12 одиниць на початку періоду до 21 у 2023 році.

Така тенденція вказує на поступове, але стійке розширення практики використання цифрових інновацій у промисловому секторі.

Разом із тим співвідношення між загальною кількістю підприємств і чисельністю цифровізованих суб'єктів залишається низьким. Навіть у 2023 році частка підприємств, що впроваджують цифрові інновації, є незначною відносно загальної маси промислових виробників. З економічної точки зору це означає, що цифровізація у промисловості Волинської області має вибірковий характер і ще не стала домінуючою моделлю організації бізнес-процесів.

Отже бачимо, що, попри позитивну динаміку кількості підприємств, які впроваджують цифрові інновації, загальний рівень цифровізації промислових бізнес-процесів у регіоні залишається обмеженим. Це підтверджує наявність значного резерву для підвищення ефективності цифрових трансформацій, особливо з огляду на стабільну чисельність промислових підприємств, які потенційно можуть стати базою для поглиблення цифровізації регіональної економіки.

Таким чином приходимо до висновку, що цифровізація бізнес-процесів у Волинській області перебуває на етапі формування економічно значущої, але ще не масштабованої системи. Виявлена диспропорція між наявною цифровою інфраструктурою та фактичним рівнем залучення підприємств до цифрових інновацій свідчить про невикористаний потенціал підвищення ефективності. Ключовим обмеженням виступає не технічна готовність регіону, а повільна трансформація внутрішньої логіки ведення бізнесу, особливо у промисловому секторі. Саме обмежена кількість підприємств, що здійснюють глибокі цифрові перетворення, стримує формування кумулятивного економічного ефекту. Це означає, що подальший розвиток цифровізації має ґрунтуватися на стимулюванні економічно доцільних цифрових рішень, орієнтованих на зростання продуктивності та керованості процесів. У підсумку цифрова трансформація повинна розглядатися як інвестиція у підвищення вартості бізнесу, а не як інфраструктурне доповнення, що створює основу для довгострокового посилення конкурентоспроможності регіональної економіки.

2.3. Аналіз витрат підприємств Волинської області на цифровізацію бізнес-процесів

Промислові підприємства здійснюють витрати на цифровізацію бізнес-процесів як цілеспрямовані інвестиції в підвищення операційної ефективності та зниження довгострокових витрат. На практиці ці витрати формуються не як разові вкладення, а як поетапний інвестиційний процес, у межах якого кожне рішення оцінюється з позицій очікуваної економічної віддачі. Основний акцент робиться на тих напрямках цифровізації, які безпосередньо впливають на собівартість продукції, керованість виробництва та стабільність результатів.

З фінансової точки зору витрати на цифровізацію розподіляються між капітальними вкладеннями та поточними операційними витратами. Капітальний характер мають інвестиції у цифрові виробничі системи, автоматизовані комплекси управління, модернізацію обладнання та створення інтегрованих інформаційних середовищ. Такі витрати розглядаються як вкладення з відстроченим ефектом, який проявляється через зростання продуктивності, скорочення простоїв і підвищення точності планування. Водночас частина цифрових витрат має операційний характер і пов'язана з обслуговуванням програмних рішень, оновленням систем, навчанням персоналу та підтримкою цифрових процесів у щоденній діяльності.

Характерною особливістю промислових підприємств є прагнення мінімізувати фінансові ризики цифровізації. Це зумовлює поетапність витрат, коли інвестиції здійснюються після підтвердження ефективності попередніх рішень. Тому в даному аспекті цифровізація розглядається не як технологічний експеримент, а як портфель проектів із різним рівнем ризику та очікуваної віддачі. Перевага надається тим витратам, які забезпечують швидкий вплив на грошові потоки через скорочення витрат або підвищення стабільності виробничих процесів.

Таким чином, витрати промислових підприємств на цифровізацію бізнес-процесів мають інвестиційний, селективний і результативно-орієнтований

На початку аналізованого періоду витрати мали відносно помірний рівень, після чого у 2017 році спостерігається різке їх збільшення до 162,1 млн грн. Такий сплеск може інтерпретуватися як разове або концентроване фінансування окремих цифрових проєктів, пов'язаних із модернізацією виробничих чи управлінських систем. У наступні ж роки витрати знижуються та стабілізуються у діапазоні 85–125 млн грн, що свідчить про перехід від масштабних одноразових вкладень до більш обережної, вибіркової моделі фінансування цифровізації бізнес-процесів.

Варто також зазначити, що період 2021–2023 рр. характеризується відновленням зростання витрат, зокрема у 2023 році їх обсяг становив 113,3 млн грн. Це вказує на збереження інтересу промислових підприємств до цифрових рішень навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності. Витрати не демонструють вибухового зростання, однак залишаються стабільно значущими, що є ознакою усвідомленої інтеграції цифровізації у структуру поточних і інвестиційних рішень.

Також з рис. 2.6 бачимо, що визначені параметри лінійного тренду показують, що витрати на цифровізацію протягом аналізованого періоду мали загальну тенденцію до зростання. При цьому абсолютне збільшення даного показника становить 1,9786 млн. грн. Крім того, аналіз результатів поліноміального тренду показує, що фактична річна зміна обсягу видатків на цифровізацію становила 11,598 млн. грн. за початкового його скорочення на 1,2024 млн. грн.

Загалом трендові лінії поглиблюють економічну інтерпретацію динаміки показника вкладень у цифровізацію бізнес-процесів. Зокрема, лінійний тренд із додатним коефіцієнтом нахилу свідчить про загальну тенденцію зростання витрат у довгостроковій перспективі. Водночас поліноміальна крива відображає хвилеподібний характер процесу, що відповідає циклічності інвестиційних рішень у промисловості. Це означає, що цифровізація бізнес-процесів не фінансується рівномірно, а коригується залежно від очікуваної економічної віддачі та фінансових можливостей підприємств.

З економічної точки зору така динаміка свідчить про прагматичний підхід до цифровізації. Промислові підприємства Волинської області не наращують витрати механічно, а адаптують їх до результатів попередніх інвестицій. Це підтверджує, що цифровізація розглядається як інструмент підвищення ефективності, а не як формальний напрям модернізації. У підсумку діаграма демонструє сформовану, але ще не масштабовану модель інвестування в цифрові бізнес-процеси, потенціал якої полягає у подальшому переході від точкових витрат до системної цифрової трансформації промисловості регіону.

Крім того, відзначимо необхідність оцінки витрат промислових підприємств на інновації, пов'язані з цифровізацією, що обумовлюється потребою об'єктивного визначення економічної їх доцільності та результативності цифрових перетворень у виробничій діяльності. Цифровізація в промисловості пов'язана з істотними фінансовими вкладеннями, які без належного аналізу можуть не трансформуватися у зростання продуктивності чи зниження витрат. Саме оцінка витрат дозволяє встановити, наскільки інвестиції у цифрові рішення відповідають реальним потребам підприємства та його стратегічним цілям.

З економічної точки зору витрати на цифрові інновації формують довгострокові зобов'язання підприємств і впливають на їх фінансову стійкість. Аналіз таких витрат дає змогу відокремити продуктивні інвестиції, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів і підвищення керованості виробництва, від витрат, які мають лише підтримувальний або формальний характер. Це створює основу для раціонального розподілу ресурсів і зниження інвестиційних ризиків.

Загалом оцінка витрат на цифрові інновації дозволяє простежити інтенсивність і глибину цифровізації промислових підприємств. Вона виступає індикатором готовності бізнесу до технологічних змін і переходу до більш ефективних моделей організації виробництва. Таким чином, системне оцінювання витрат на цифровізацію є необхідною передумовою підвищення ефективності управління інноваційним розвитком і забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств у довгостроковій

перспективі. Відповідно, оцінимо витрати на цифрові інновації за їх видами в аналізованому періоді (рис. 2.7).

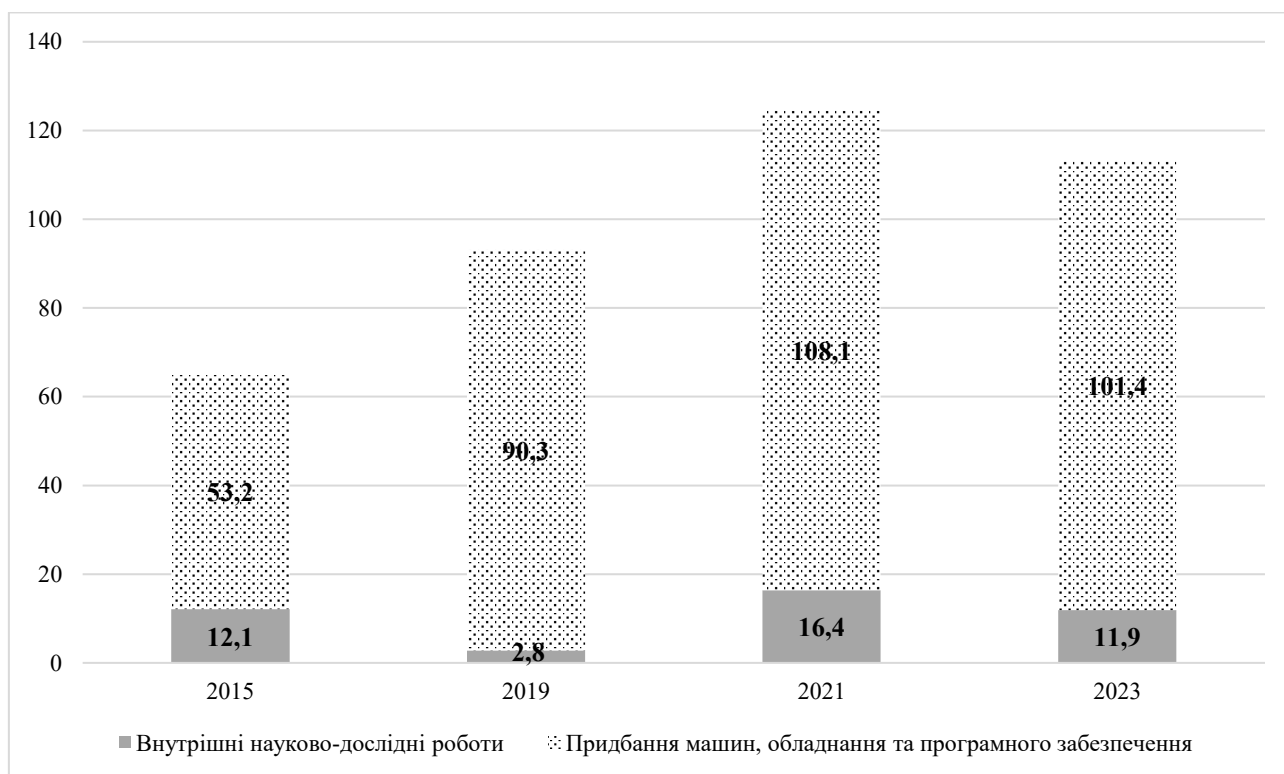


Рис. 2.7. Структура витрат промислових підприємств Волинської області на інновації, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів за 2015-2023 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [24; 26]

Як бачимо, витрати промислових підприємств Волинської області на інновації, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, у 2015–2023 роках мали нерівномірну динаміку та відзначалися істотною зміною структури. Зокрема, у 2015 році ключову частку інноваційних витрат формувало придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, обсяг якого становив 53,2 млн грн. Водночас витрати на внутрішні науково-дослідні роботи були значно меншими – 12,1 млн грн, що свідчить про домінування екстенсивної моделі цифровізації, орієнтованої на закупівлю готових технічних рішень.

У 2019 році спостерігалось суттєве скорочення витрат на внутрішні науково-дослідні роботи до 2,8 млн грн, що у понад чотири рази менше, ніж у 2015 році. На цьому тлі витрати на придбання машин, обладнання та

програмного забезпечення різко зросли до 90,3 млн грн. Така структура витрат вказує на згортання внутрішнього інноваційного потенціалу та посилення залежності підприємств від зовнішніх цифрових рішень, що обмежує можливості адаптації цифрових інновацій до специфіки власних бізнес-процесів.

Натомість, у 2021 році відбулася зміна тенденції, коли обсяг витрат на внутрішні науково-дослідні роботи зріс до 16,4 млн грн, перевищивши рівень 2015 року. Одночасно витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення продовжили зростання й досягли значення у 108,1 млн грн. Це свідчить про спробу підприємств області поєднати технічне оновлення з відновленням внутрішньої інноваційної активності. Однак при цьому структура витрат залишалася істотно розбалансованою на користь матеріально-технічної складової.

У 2023 році витрати на внутрішні науково-дослідні роботи знову скоротилися до 11,9 млн грн, тоді як витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення залишилися на високому рівні – 101,4 млн грн. Це означає, що цифровізація бізнес-процесів у промисловості Волинської області й надалі переважно здійснюється шляхом закупівлі готових цифрових рішень, без формування стійкої внутрішньої інноваційної бази.

Отже, аналіз структури витрат свідчить про нестабільність інвестицій у внутрішні науково-дослідні роботи та домінування техніко-орієнтованої моделі цифровізації. Така ситуація обмежує довгострокову ефективність цифрових перетворень, оскільки не забезпечує достатнього рівня адаптації цифрових рішень до специфіки виробничих і управлінських процесів промислових підприємств регіону.

Важливим аспектом аналізу є також визначення джерел фінансування витрат на цифровізацію бізнес-процесів підприємств. Однак, у Волинській області впродовж усього аналізованого періоду фінансування інновацій, пов'язаних із цифровізацією, здійснювалося виключно за рахунок власних коштів суб'єктів господарювання. Це свідчить про відсутність зовнішніх компенсаторних механізмів у вигляді бюджетної підтримки, цільових програм

чи інституційного співфінансування цифрових перетворень. За таких умов цифровізація виступає для підприємств не лише технологічним, а й фінансовим викликом, оскільки потребує вилучення ресурсів із поточної господарської діяльності.

Зазначимо, що з економічної точки зору орієнтація на власні кошти зумовлює підвищену обережність у прийнятті рішень щодо цифрових інвестицій. При цьому підприємства змушені оцінювати цифрові проекти через призму їхньої коротко- та середньострокової окупності, що пояснює нерівномірну динаміку витрат і домінування придбання готових технічних рішень. Водночас така модель фінансування обмежує можливості масштабування цифровізації та стримує розвиток внутрішніх науково-дослідних робіт, які потребують довгострокових інвестицій і не забезпечують негайного фінансового ефекту. А отже, здійснення фінансування цифровізації бізнес-процесів виключно за рахунок коштів підприємств формує селективний та фрагментарний характер цифрових перетворень. Це підкреслює необхідність створення зовнішніх фінансових стимулів і механізмів підтримки, здатних зменшити інвестиційне навантаження на промислові підприємства та підвищити ефективність цифровізації у довгостроковій перспективі.

Таким чином приходимо до висновку, що цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств Волинської області реалізується як економічно виважений, але обмежений за масштабами інвестиційний процес. Виявлена концентрація фінансування на придбанні готових технічних рішень за умов нестабільних вкладень у внутрішні науково-дослідні роботи свідчить про переважання короткострокової логіки інвестування над формуванням стійкої інноваційної спроможності. Використання виключно власних коштів підприємств посилює селективний характер цифрових перетворень і стримує їх системність, оскільки інвестиційні рішення прив'язані до поточної фінансової результативності. Це означає, що подальше підвищення ефективності цифрових трансформацій потребує переходу від фрагментарних інвестицій до більш збалансованої моделі, орієнтованої на довгострокове зростання вартості бізнесу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів

Концептуальна необхідність підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів полягає у переході від екстенсивного впровадження цифрових рішень до їх економічно виваженого та результатноорієнтованого використання. За відсутності фокусу на ефективність цифровізація ризикує перетворитися на сукупність розрізнених ініціатив, що ускладнюють управління, збільшують витрати та не створюють доданої вартості. Тому ключовим стає не сам факт цифрових змін, а здатність підприємства інтегрувати їх у логіку бізнес-процесів так, щоб кожен цифровий елемент підсилював загальну економічну результативність діяльності.

З концептуальної точки зору підвищення ефективності цифровізації є відповіддю на обмеженість ресурсів і зростання складності внутрішніх процесів. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі, де помилки в управлінні коштують дедалі дорожче, а швидкість ухвалення рішень стає критичним чинником конкурентоспроможності. Ефективна цифровізація дозволяє скорочувати трансакційні витрати, підвищувати узгодженість дій між підрозділами та забезпечувати прозорість процесів. Без цього цифрові інструменти залишаються ізольованими технологічними рішеннями, що не впливають на базові економічні параметри діяльності.

Важливим концептуальним аспектом є також зміна ролі управління. Підвищення ефективності цифровізації означає перехід до управління, заснованого на чітких критеріях результативності, вимірюваності та контролю. Це дозволяє трансформувати цифрові зміни у керований процес, у межах якого рішення приймаються з урахуванням їх впливу на витрати, продуктивність і

стабільність результатів. У такому підході цифровізація стає інструментом оптимізації, а не джерелом додаткової складності.

Отже, концептуальна необхідність підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів полягає у забезпеченні економічної доцільності цифрових перетворень, узгодженості управлінських рішень і довгострокової стійкості підприємства. Саме ефективність цифровізації визначає, чи стане вона фактором зростання конкурентоспроможності, чи залишиться формальною модернізацією без реального економічного ефекту.

В таких умовах особливого значення набуває структурування елементів цифрової трансформації бізнесу, яке впливає на підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів, оскільки перетворює цифрові зміни з хаотичного набору ініціатив на впорядковану економічну систему. Чітке розмежування та взаємне узгодження ключових елементів цифрової трансформації дозволяє підприємству усвідомлено визначати, які саме процеси потребують цифрового втручання, у якій послідовності та з яким очікуваним результатом. За таких умов цифровізація перестає бути технологічним експериментом і набуває рис керованого процесу підвищення результативності.

З економічної точки зору структурування забезпечує зниження втрат від дублювання функцій, неузгодженості інформаційних потоків і помилкових управлінських рішень. Коли елементи цифрової трансформації чітко пов'язані з конкретними бізнес-процесами, управлінськими функціями та економічними цілями, підприємство отримує можливість спрямовувати ресурси на ті ділянки, де цифрові рішення забезпечують максимальний ефект. Це підвищує віддачу від інвестицій у цифровізацію та сприяє оптимізації структури витрат.

Структурування також посилює управлінський контроль і передбачуваність результатів цифрових змін. Чітко визначені елементи цифрової трансформації дозволяють формувати систему показників, яка відображає не лише рівень впровадження цифрових рішень, а й їх реальний вплив на швидкість виконання операцій, продуктивність праці та узгодженість процесів. У результаті

управління цифровізацією ґрунтується на економічній логіці, а не на інтуїтивних рішеннях або модних технологічних трендах.

Крім того, структурування елементів цифрової трансформації створює умови для масштабування та адаптації бізнес-процесів. Воно дозволяє поступово розширювати цифрові рішення без втрати керованості, забезпечуючи гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, вплив структурування полягає у формуванні системної основи для ефективної цифровізації, яка підвищує економічну результативність бізнес-процесів і забезпечує довгострокову стійкість підприємства (рис. 3.1).

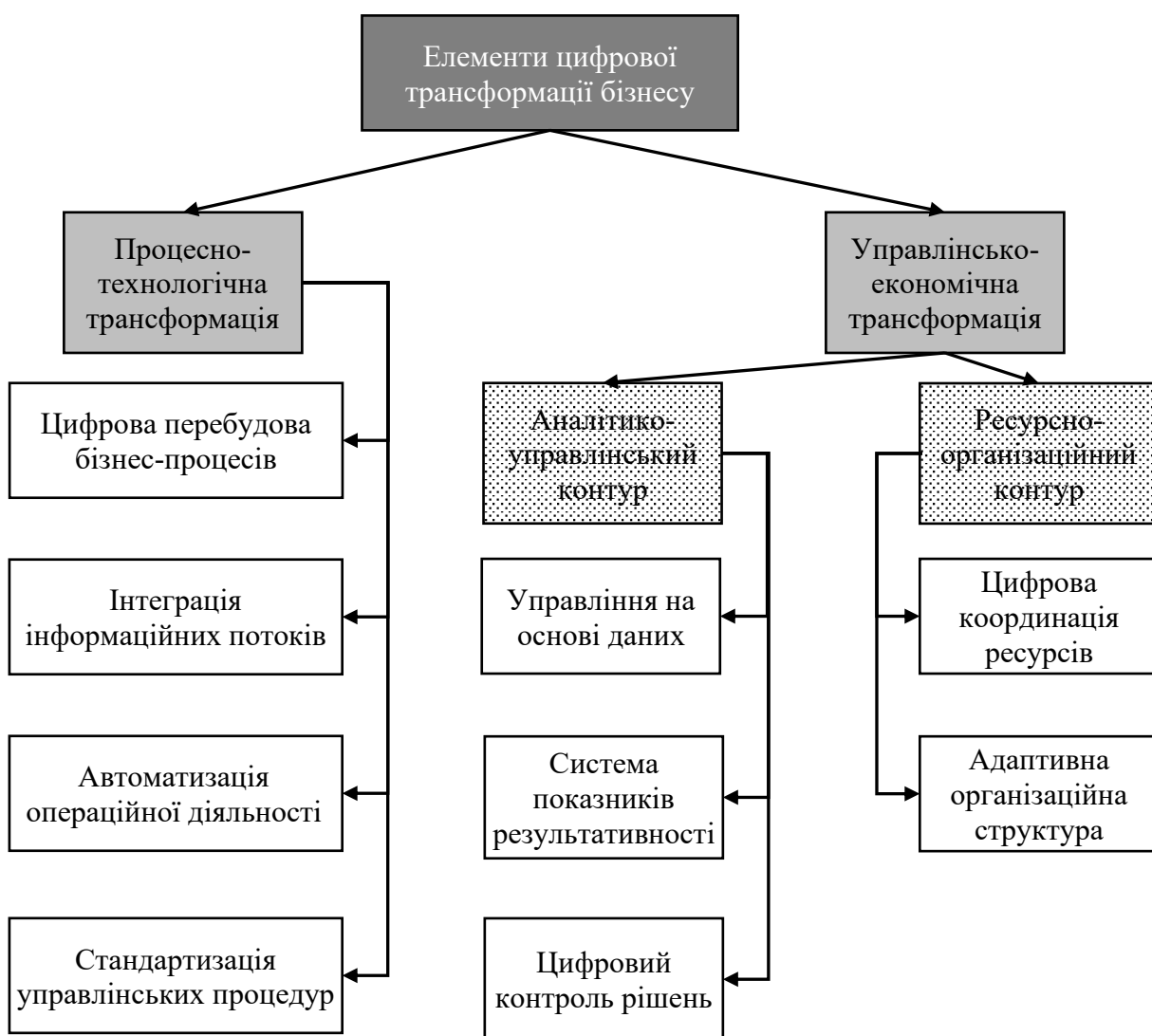


Рис. 3.1. Структурування елементів цифрової трансформації бізнесу

Джерело: побудовано автором

Структурування елементів цифрової трансформації бізнесу за заданою схемою відбувається шляхом послідовного упорядкування цифрових змін відповідно до їх економічної ролі та функціонального призначення. На першому етапі формується базовий рівень трансформації, який безпосередньо пов'язаний із внутрішньою логікою виконання операцій. Тут цифрові зміни спрямовуються на усунення фрагментарності, скорочення зайвих ланок і забезпечення безперервності процесної взаємодії, що створює основу для підвищення керованості та зниження витрат.

Подальше структурування відбувається через виокремлення управлінського рівня, у межах якого цифровізація набуває характеру інструмента прийняття рішень. Цифрові рішення починають виконувати функцію аналітичної підтримки, забезпечуючи узгодженість цілей, дій і результатів. Це дозволяє трансформувати інформаційні потоки у джерело економічно обґрунтованих управлінських впливів та підвищити передбачуваність результатів діяльності.

Завершальний етап структурування пов'язаний із ресурсною та організаційною адаптацією цифрових змін. На цьому рівні цифровізація інтегрується у механізми розподілу ресурсів і внутрішньої координації, що забезпечує гнучкість і масштабованість бізнесу. У результаті цифрова трансформація формується як цілісна система, у якій кожен рівень підсилює інші, а цифрові рішення працюють на досягнення економічної ефективності та довгострокової стійкості підприємства.

Перехід до нових бізнес-моделей на засадах структурованої цифрової трансформації відбувається як поступовий економічно обґрунтований процес зміни логіки створення та привласнення вартості. Спочатку цифрові рішення підвищують ефективність наявних процесів, знижуючи витрати й усуваючи внутрішні диспропорції. Це створює ресурсну базу для переосмислення ролі підприємства у ланцюгах створення вартості та відкриває можливості для зміни форматів взаємодії з ринком. На наступному етапі відбувається зміщення акценту з оптимізації операцій на трансформацію джерел доходів і способів їх формування. Підприємство отримує здатність швидше адаптувати пропозицію

до попиту, комбінувати продукти та послуги, а також масштабувати діяльність без пропорційного зростання витрат. Управлінські рішення набувають більшої точності, що знижує ризики впровадження нових бізнес-підходів.

Як наслідок, нові бізнес-моделі формуються як результат узгодженого поєднання процесної ефективності, управлінської керованості та економічної раціональності. При цьому цифрова трансформація виступає не каталізатором різких змін, а механізмом поступового переходу до більш гнучких, стійких і конкурентоспроможних моделей ведення бізнесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Трансформація бізнес-процесів та до нових бізнес моделей в умовах цифрової економіки

Бізнес-процес	Класична бізнес-модель	Цифрова бізнес-модель
Управління операціями	Локальне управління окремими функціями, паперові регламенти, ручна координація	Інтегроване процесне управління, цифрові потоки даних, наскрізна координація
Планування діяльності	Періодичне планування на основі минулих показників	Безперервне планування на основі актуальних даних і сценаріїв
Прийняття рішень	Ієрархічне, інтуїтивне, із часовими затримками	Аналітично обґрунтоване, швидке, засноване на даних
Управління витратами	Контроль постфактум, агреговані показники	Оперативний контроль, деталізований облік у розрізі процесів
Взаємодія з клієнтами	Стандартні канали збуту, обмежений зворотний зв'язок	Персоналізована взаємодія, цифрові канали, постійний зворотний зв'язок
Організація ланцюгів створення вартості	Лінійна структура, жорсткі межі між учасниками	Мережева структура, гнучка інтеграція партнерів
Управління ресурсами	Фіксований розподіл ресурсів	Динамічний перерозподіл ресурсів у реальному часі
Масштабування бізнесу	Зростання через збільшення витрат і активів	Масштабування без пропорційного зростання витрат
Контроль результатів	Періодична звітність	Постійний цифровий моніторинг результативності

Джерело: сформовано автором на основі [20; 27]

Як бачимо, трансформація бізнес-процесів у напрямі нових бізнес-моделей істотно підсилює ефективність цифровізації, оскільки змінює саму економічну

логіку використання цифрових рішень. За таких умов цифрові інструменти перестають виконувати допоміжну функцію й стають ядром організації діяльності підприємства. Це дозволяє усунути розрив між технологічними можливостями та управлінськими цілями, завдяки чому цифровізація починає безпосередньо впливати на продуктивність і керованість бізнес-процесів.

З економічної точки зору така трансформація забезпечує перехід від локальної оптимізації окремих операцій до комплексного підвищення результативності. Бізнес-процеси вибудовуються як взаємопов'язані потоки створення вартості, у межах яких цифрові рішення скорочують часові лаги, знижують трансакційні витрати та підвищують точність координації ресурсів. У результаті цифровізація набуває системного характеру, а її ефект проявляється не у разових покращеннях, а у стабільному зростанні ефективності діяльності. Водночас перехід до нових бізнес-моделей змінює підхід до управління цифровими змінами. Управлінські рішення починають ґрунтуватися на економічній доцільності та вимірюваних результатах, що дозволяє контролювати віддачу від цифровізації на всіх етапах її реалізації. Це знижує ризики неузгоджених інвестицій і сприяє раціональному розподілу ресурсів між процесами з найбільшим потенціалом зростання.

У підсумку така трансформація створює умови для сталого підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів, оскільки поєднує технологічні можливості з управлінською логікою та економічними інтересами підприємства. Цифровізація стає не разовим проектом, а постійним механізмом розвитку, здатним забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і адаптивність бізнесу.

Отже, структурування елементів цифрової трансформації бізнесу та перехід до нових бізнес-моделей у своїй взаємодії формують організаційно-економічний механізм управління ефективністю цифровізації через узгодження процесних змін, управлінських рішень і економічних результатів. Чітка ієрархія цифрових елементів забезпечує керованість трансформації, а оновлені бізнес-моделі

перетворюють цифрові рішення на джерело вимірюваної віддачі, створюючи основу для стійкого підвищення результативності бізнес-процесів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю цифровізації бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

Ефективність даного механізму полягає у його функціональній здатності забезпечувати цілісне та кероване впровадження цифрових змін із чіткою орієнтацією на економічний результат. Він створює умови для узгодження управлінських рішень із реальними можливостями бізнесу, мінімізує фрагментарність цифрових ініціатив і знижує ризики нерационального використання ресурсів. Завдяки цьому цифровізація набуває системного характеру, підвищується прозорість процесів, посилюється контроль за результатами та забезпечується стійке зростання результативності бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, приходимо до висновку, що підвищення ефективності цифровізації як керований економічний процес ґрунтується на узгодженні технологічних рішень і стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. При цьому з'ясовано що результативність цифрових перетворень визначається не інтенсивністю впровадження інструментів, а системністю їх інтеграції у механізми управління та створення вартості. Запропонований підхід дозволяє перейти від ситуативних цифрових ініціатив до стабільної моделі управління змінами, зорієнтованої на економічну доцільність і довгострокову стійкість. Це створює теоретико-методологічну основу для практичного застосування організаційно-економічних рішень у сфері цифровізації бізнес-процесів та підвищує прикладну значущість отриманих результатів для підприємств різних масштабів.

3.2. Напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на регіональному рівні

Необхідність підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств на регіональному рівні обумовлюється передусім специфікою просторової організації економічної діяльності та неоднорідністю умов функціонування бізнесу в межах регіону. На відміну від національного чи корпоративного рівня, регіон характеризується поєднанням підприємств різних масштабів, галузевої спрямованості та рівня управлінської зрілості, що робить цифрові перетворення особливо чутливими до ефективності їх реалізації. За таких умов цифровізація без чіткого економічного фокусу не лише не забезпечує очікуваних результатів, а й здатна поглиблювати структурні диспропорції між суб'єктами господарювання та територіями.

З економічної точки зору регіональний рівень виступає середовищем концентрації обмежених ресурсів, де кожне управлінське рішення має посилений мультиплікативний ефект. Підприємства регіону, як правило, не володіють

надлишковими фінансовими чи організаційними резервами, що зумовлює потребу у максимально раціональному використанні цифрових інструментів. Саме тому підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів стає необхідною умовою зниження витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності результатів діяльності. Без цього цифрові рішення перетворюються на додаткове навантаження, яке не компенсується економічною віддачею.

Важливим чинником є також роль регіонального рівня у формуванні конкурентоспроможності економіки. Підприємства регіону взаємодіють між собою у межах локальних ланцюгів створення вартості, спільної інфраструктури та ринку праці. Неєфективна цифровізація окремих бізнес-процесів порушує узгодженість цих взаємодій, знижує швидкість координації та підвищує трансакційні витрати. Натомість ефективна цифровізація дозволяє синхронізувати процеси між підприємствами, підвищити прозорість економічних зв'язків і створити умови для більш тісної інтеграції бізнесу в межах регіону.

Окремої уваги потребує управлінський аспект. На регіональному рівні цифровізація бізнес-процесів безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, оскільки визначає доступність, повноту та актуальність економічної інформації. Підвищення ефективності цифровізації означає перехід до управління, заснованого на вимірюваних результатах і чітких економічних критеріях. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни середовища, мінімізувати управлінські помилки та забезпечувати узгодженість дій у межах регіональної економічної системи. Крім того, необхідність підвищення ефективності цифровізації зумовлюється довгостроковими завданнями регіонального розвитку. Цифрові бізнес-процеси формують основу для модернізації структури економіки, підвищення інвестиційної привабливості регіону та зміцнення його позицій у міжрегіональній конкуренції. При цьому якщо цифровізація реалізується без орієнтації на господарську ефективність, то

вона не здатна виконувати ці функції та не створює умов для сталого економічного зростання.

Отже, необхідність підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств на регіональному рівні обумовлюється поєднанням ресурсних обмежень, потреби у зниженні витрат, забезпеченні керованості економічних процесів і формуванні довгострокових конкурентних переваг. Саме ефективна цифровізація дозволяє перетворити регіон з простого просторового осередку економічної активності на цілісну, узгоджену та економічно результативну систему розвитку.

Специфіка підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств Волинської області визначається поєднанням територіальних, структурних та організаційно-економічних особливостей регіону, які істотно відрізняють його від великих промислових і фінансових центрів країни. Волинська область характеризується домінуванням малого та середнього бізнесу, відносно низькою концентрацією капіталу, значною часткою підприємств з обмеженими управлінськими та інвестиційними можливостями, а також тісною залежністю результатів господарської діяльності від внутрішньої ефективності процесів. За таких умов цифровізація бізнес-процесів набуває не стратегічно-декларативного, а прикладного характеру, а питання її ефективності стає визначальним для економічної доцільності будь-яких цифрових змін.

Однією з ключових особливостей регіону є те, що для більшості підприємств Волинської області цифровізація не може реалізовуватися шляхом масштабних інвестицій у комплексні цифрові рішення. Підвищення ефективності цифровізації тут передбачає насамперед раціоналізацію внутрішніх процесів, усунення організаційної фрагментарності та скорочення непродуктивних витрат часу і ресурсів. Саме тому специфіка регіонального підходу полягає у концентрації уваги не на кількості впроваджених цифрових інструментів, а на ступені їх реальної інтеграції у повсякденну операційну діяльність підприємств. Цифрові рішення мають підсилювати існуючі бізнес-

процеси, а не створювати паралельні контури управління, які ускладнюють координацію та знижують керованість.

Важливою особливістю Волинської області є також галузева структура економіки, у межах якої значну роль відіграють підприємства сфери торгівлі, транспорту, переробки, агропереробки, будівництва та послуг. Для таких підприємств підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів пов'язане насамперед із оптимізацією операційних циклів, управлінням запасами, логістикою, взаємодією з контрагентами та внутрішнім документообігом. Тут цифровізація має яскраво виражений процесний характер, а її ефективність проявляється у скороченні часових лагів, підвищенні точності виконання операцій і зниженні транзакційних витрат. Відповідно, специфіка регіону полягає у пріоритеті прикладних, функціонально орієнтованих цифрових рішень над універсальними технологічними платформами.

Окремої уваги заслуговує кадровий аспект. Для підприємств Волинської області характерним є обмежений доступ до вузькоспеціалізованих цифрових компетенцій, що суттєво впливає на підходи до цифровізації. Підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів у таких умовах можливе лише за рахунок спрощення цифрових рішень, їх зрозумілості для персоналу та мінімізації залежності від зовнішніх консультантів. Це означає, що цифровізація має супроводжуватися зміною управлінської логіки, орієнтованої на стандартизацію процедур, чітке регламентування процесів і формування культури використання даних у прийнятті рішень. У цьому контексті ефективність цифровізації безпосередньо пов'язана з організаційною здатністю підприємств адаптувати свої процеси до нових умов.

Таким чином приходимо до висновку, що специфіка підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств Волинської області полягає у поєднанні обмежених ресурсів, процесної орієнтації цифрових змін, потреби у поступовій трансформації бізнес-моделей і високої ролі управлінської раціональності. Цифровізація тут виступає не універсальним технологічним рішенням, а економічним механізмом підвищення результативності, який

потребує чіткого структурування та адаптації до регіональних умов. Саме така логіка дозволяє перетворити цифрові зміни на реальний фактор розвитку підприємств Волинської області та забезпечити їх довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Отже, основні напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств Волинської області формуються з урахуванням регіональної структури бізнесу, ресурсних обмежень та прикладного характеру цифрових змін. Відповідно, їх можна звести до чотирьох типових груп:

1. Процесна раціоналізація цифровізації, яка передбачає зосередження цифрових рішень на ключових бізнес-процесах, що формують основну частину витрат і результатів діяльності. Для підприємств регіону важливо не розширювати кількість цифрових інструментів, а забезпечити їх глибоку інтеграцію у повсякденні операції, усуваючи дублювання функцій, надлишкові управлінські ланки та часові втрати.

2. Підвищення управлінської результативності цифровізації. Це означає перехід від інтуїтивного використання цифрових рішень до системного управління на основі чітких економічних орієнтирів і показників. Для підприємств Волинської області особливо актуальним є формування прозорих механізмів контролю за витратами, продуктивністю та швидкістю виконання процесів, що дозволяє оцінювати реальну віддачу від цифрових змін і коригувати управлінські дії без залучення значних додаткових ресурсів.

3. Організаційна адаптація цифрових перетворень. Підвищення ефективності цифровізації можливе лише за умови узгодження цифрових рішень із реальною організаційною структурою підприємств регіону. Це передбачає стандартизацію процедур, спрощення внутрішніх регламентів і формування єдиної логіки взаємодії між підрозділами. За таких умов цифрові інструменти стають засобом координації, а не джерелом додаткової складності.

4. Економічна доцільність цифрових інвестицій, оскільки для Волинської області принциповим є поетапний характер цифровізації з фокусом на швидкий та вимірюваний ефект. Цифрові рішення мають забезпечувати скорочення

витрат або підвищення результативності вже на початкових етапах упровадження, що підвищує довіру бізнесу до цифрових змін і створює основу для подальшого розвитку.

Таким чином, основні напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств Волинської області зводяться до процесної концентрації, управлінської раціональності, організаційної узгодженості та економічної обґрунтованості цифрових змін, що дозволяє адаптувати цифрову трансформацію до реальних потреб регіонального бізнесу та забезпечити стійке зростання його результативності (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств Волинської області

Джерело: розроблено автором

Ефективність запропонованих напрямів забезпечується передусім їх орієнтацією на економічну раціональність і відповідність реальним умовам функціонування підприємств Волинської області. Концентрація цифрових змін на ключових бізнес-процесах дозволяє досягати максимального ефекту за обмежених ресурсів, знижуючи витрати та усуваючи організаційну фрагментарність. Завдяки цьому цифровізація безпосередньо впливає на продуктивність і стабільність операційної діяльності. Важливим чинником ефективності є управлінська вимірюваність результатів цифрових змін. Адаптація використання чітких економічних індикаторів і механізмів контролю перетворює цифровізацію на керований процес, у межах якого управлінські рішення коригуються відповідно до фактичної віддачі. Це мінімізує ризики неефективних інвестицій для підприємств області.

Крім того, ефективність забезпечується адаптивним характером запропонованих напрямів, що враховують домінування малого і середнього бізнесу, кадрові обмеження та транскордонну орієнтацію регіону. Поетапність впровадження, масштабованість цифрових рішень і їх практична придатність створюють умови для сталого підвищення результативності без надмірного фінансового навантаження, забезпечуючи довгострокову економічну доцільність цифровізації.

Таким чином, приходимо до висновку, що підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на регіональному рівні має розглядатися як інвестиційно виважений управлінський процес із чіткою орієнтацією на віддачу від вкладених ресурсів. Саме регіональна специфіка визначає доцільність поступових, контрольованих цифрових змін, здатних забезпечити приріст результативності без надмірного фінансового навантаження. Сформовані напрями створюють основу для перетворення цифровізації на фактор підвищення вартості бізнесу, оскільки забезпечують кращу керованість, зниження внутрішніх втрат і підвищення прозорості економічних рішень. Це формує передумови для стабільного розвитку підприємств Волинської області та посилення їх позицій у міжрегіональному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу підходів щодо розуміння поняття «цифрова економіка», запропоновано власне визначення даного поняття. Цифрова економіка – це форма організації економічної діяльності, за якої створення, розподіл, обмін і споживання економічної цінності здійснюються на основі системного використання цифрових даних, інформаційних ресурсів і електронних середовищ, що змінюють механізми виробництва, управління та взаємодії між суб'єктами господарювання.

2. Встановлено, що цифровізація економіки виступає у якості визначального вектору системної трансформації економічної діяльності підприємств у сучасних умовах. Можна стверджувати, що цифрові перетворення формують нову логіку функціонування бізнесу, за якої ключового значення набувають швидкість обробки інформації, узгодженість управлінських рішень і здатність до адаптації внутрішніх процесів. При цьому узагальнення наукових підходів щодо розуміння сутності цифрової економіки дає змогу систематизувати теоретичні засади досліджуваної проблематики та сформувані власне бачення економічної сутності цифрової економіки.

3. Визначено, що оцінювання цифровізації бізнес-процесів потребує системного та економічно виваженого підходу, зорієнтованого на управлінську практику підприємства. Сформована система показників дозволяє перейти від фрагментарного сприйняття цифрових змін до комплексного бачення їх впливу на внутрішню логіку функціонування суб'єкта господарювання. Вона створює передумови для узгодження цифрових ініціатив із загальними цілями розвитку та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

4. З'ясовано, що ефективне управління цифровізацією бізнес-процесів формується на основі поєднання стратегічного бачення та жорсткої економічної раціональності. Практика розвинених країн доводить, що успіх цифрових перетворень визначається не масштабом упроваджених рішень, а їх здатністю підвищувати керованість, узгодженість і віддачу від використання ресурсів.

Виявлено, що ключовою умовою результативності є адаптація цифрових підходів до специфіки підприємства та послідовність управлінських дій. Це створює концептуальне підґрунтя для формування власних моделей цифровізації, орієнтованих на довгострокову економічну ефективність і конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

5. Досліджено, що цифровізація на регіональному рівні поступово переходить у фазу якісного осмислення та управлінської інституціоналізації. Оцінювання цифрового розвитку Волинської області свідчить, що ключовим чинником подальшого поступу стає не стільки наявність цифрових інструментів, скільки здатність регіональної економіки інтегрувати їх у механізми створення економічних результатів. Виявлено, що саме структурна збалансованість цифрових змін визначає потенціал підвищення продуктивності та зниження внутрішніх втрат. Тому на основі отриманих результатів формується основа для переходу розвитку регіону від фрагментарної цифровізації до системного управління цифровими трансформаціями з орієнтацією на економічну ефективність та довгострокову стійкість регіонального розвитку.

6. На основі проведеного аналізу встановлено, що цифровізація бізнес-процесів у Волинській області перебуває на етапі формування економічно значущої, але ще не масштабованої системи. Виявлена диспропорція між наявною цифровою інфраструктурою та фактичним рівнем залучення підприємств до цифрових інновацій свідчить про невикористаний потенціал підвищення ефективності. Ключовим обмеженням виступає не технічна готовність регіону, а повільна трансформація внутрішньої логіки ведення бізнесу, особливо у промисловому секторі. Саме обмежена кількість підприємств, що здійснюють глибокі цифрові перетворення, стримує формування кумулятивного економічного ефекту.

7. Встановлено, що цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств Волинської області реалізується як економічно виважений, але обмежений за масштабами інвестиційний процес. Виявлена концентрація фінансування на придбанні готових технічних рішень за умов нестабільних вкладень у внутрішні

науково-дослідні роботи свідчить про короткострокову логіку інвестування над формуванням стійкої інноваційної спроможності. Використання виключно власних коштів підприємств посилює селективний характер цифрових перетворень і стримує їх системність, оскільки інвестиційні рішення прив'язані до поточної фінансової результативності. Тому підвищення ефективності цифрових трансформацій потребує переходу від фрагментарних інвестицій до збалансованої моделі, орієнтованої на довгострокове зростання вартості бізнесу.

8. Доведено, що підвищення ефективності цифровізації як керований економічний процес ґрунтується на узгодженні технологічних рішень і стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. При цьому з'ясовано що результативність цифрових перетворень визначається не інтенсивністю впровадження інструментів, а системністю їх інтеграції у механізми управління та створення вартості. Запропонований підхід дозволяє перейти від ситуативних цифрових ініціатив до стабільної моделі управління змінами, зорієнтованої на економічну доцільність і довгострокову стійкість. Це створює теоретико-методологічну основу для практичного застосування організаційно-економічних рішень у сфері цифровізації бізнес-процесів та підвищує прикладну значущість отриманих результатів для підприємств різних масштабів

9. Стверджується, що підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів на регіональному рівні має розглядатися як інвестиційно виважений управлінський процес із чіткою орієнтацією на віддачу від вкладених ресурсів. Саме регіональна специфіка визначає доцільність поступових, контрольованих цифрових змін, здатних забезпечити приріст результативності без надмірного фінансового навантаження. А запропоновані напрями підвищення ефективності цифровізації бізнес-процесів створюють основу для перетворення її на фактор підвищення вартості бізнесу, оскільки забезпечують кращу керованість, зниження внутрішніх втрат і підвищення прозорості економічних рішень. Це формує передумови для стабільного розвитку підприємств Волинської області та посилення їх позицій у міжрегіональному економічному середовищі.

Отже, висунута гіпотеза підтверджена за результатами даного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №18.
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. №74(1). С. 90-102.
3. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51-58.
4. Голобородько А. Ю., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Цифрова економіка: підруч. Київ : Видавництво ДУТ, 2020. 400 с.
5. Головка О. В., Ткаченко Ф. В. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. №62. С. 62-71.
6. Деєва Н. Е., Делейчук В. В. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Київ : Молодий вчений, 2018. 670 с.
7. Дзямулич М. І., Лучечко Ю. М. Цифрова трансформація бізнесу як каталізатор впровадження зелених технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №5. С. 96–101.
8. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Цифровізація бізнес-середовища транскордонних регіонів України та Польщі в рамках євроінтеграції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №5(14). С. 248–252.
9. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №36(4). С. 26-33.
10. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 54–59.

11. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямучич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П.М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.
12. Еліас Ф. Р. К. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: переваги та недоліки. *Підприємництво та інновації*. 2023. №29. С. 153-157.
13. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №26.
14. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. №3(27). С.13-21.
15. Кирилюк Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямучич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. *Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 27(1-2). С. 98–104.
16. Крисоватий А. І., Гулей А. І., Язлюк Б. О., Ліп'яніна-Гончаренко Х. В., Максимович В. І., Бутов А. М. Основи цифрової економіки. Навчальний посібник Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 274 с.
17. Крисоватий А. І. Цифрова економіка : підручник / за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко. Тернопіль : ЗУНУ : Університетська думка, 2024. 519 с.
18. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізація бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021. №1. С. 169-185.
19. Міністерство цифрової трансформації України : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення 15.11.2025).
20. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
21. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія. Ірпінь : Ун-т держ. фіск. служби України, 2020. 503 с.

22. Розгон О. В. Штучний інтелект як цифрова технологія в економічному розвитку суспільства: економіко-правові аспекти. *Modern technologies in the development of economy and human well-being : monograph*. Katowice : House of University of Technology, 2020. С. 61-72.
23. Скорук О. В. Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №57.
24. Статистичний щорічник Волинь 2023 / за ред. В. Науменко, Л. Баранюк. Луцьк : Головне управління статистики у Волинській області, 2024. 320 с.
25. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
26. Цифрова громада : веб-сайт. URL: [https:// https://hromada.gov.ua/](https://hromada.gov.ua/) (дата звернення 15.11.2025).
27. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. №77.
28. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Стащук О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. №26.
29. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №53.
30. Юрченко О. А. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1. С. 141-145.

ДОДАТКИ