

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ\*

Леонід Григорович Мельник<sup>1</sup>, Олександра Іванівна Карінцева<sup>2</sup>,  
Людмила Леонідівна Калініченко<sup>3</sup>, Микола Олексійович Харченко<sup>4</sup>,  
Світлана Вікторівна Тарасенко<sup>5</sup>

Дана стаття розглядає проблематику цифрової трансформації бізнес-процесів у сучасній українській економіці. Вона аналізує кращі практики, які застосовуються вітчизняними компаніями для ефективного впровадження цифрових інновацій. Акцент робиться на стратегіях та інструментах, які допомагають підприємствам у досягненні успіху в цифровій епохі. Аналізуючи цифрову трансформацію бізнес-процесів в Україні, робиться акцент на важливості адаптації до технологічного середовища, що швидко змінюється, для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості українського бізнесу в умовах глобальних технологічних тенденцій. Виокремлено та проаналізовано основні ключові технології для сучасних цифрових трансформацій бізнесу. Особливу увагу приділено характеристиці основних етапів цифрової трансформації бізнес-процесів. Авторами розглядаються ключові аспекти впровадження цифрових ініціатив у різних галузях української економіки, включаючи фінанси, медіа, виробництво та послуги. Акцентується увага на важливості створення ефективних стратегій цифрової трансформації, які враховують специфіку кожної галузі та потреби конкретних бізнес-моделей. Нарешті, стаття висвітлює ключові проблеми, з якими стикається сучасний вітчизняний бізнес при впровадженні цифрових трансформацій та можливості їх подолання. Наголошено на ролі урядових органів та стейкхолдерів у сприянні цифровій трансформації бізнесу, включаючи створення сприятливого регуляторного середовища, розвиток інфраструктури цифрових технологій та підтримку інноваційних ініціатив. У цілому, пропонується комплексний огляд та аналіз теми цифрової трансформації бізнес-процесів в Україні, підкреслюючи важливість цього процесу для подальшого розвитку української економіки та бізнес-середовища.

**Ключові слова:** цифрові трансформації, бізнес-процеси, цифрові інструменти управління бізнесом, ERP-системи, технології цифрових трансформацій, автоматизація бізнес-процесів.

\* Робота виконана в рамках НДР Реструктуризація національної економіки в напрямі цифрових трансформацій для сталого розвитку (№ 0122U001232), що фінансується з держбюджету України.

<sup>1</sup> Леонід Григорович Мельник, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету; директор Науково-дослідного інституту економіки розвитку МОН України та НАН України у складі Сумського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7824-0678>  
E-mail: [melnyk@econ.sumdu.edu.ua](mailto:melnyk@econ.sumdu.edu.ua)

<sup>2</sup> Олександра Іванівна Карінцева, доктор економічних наук, завідувачка кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9570-3646>  
E-mail: [karintseva@econ.sumdu.edu.ua](mailto:karintseva@econ.sumdu.edu.ua)

<sup>3</sup> Людмила Леонідівна Калініченко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9847-8448>  
E-mail: [l.kalinichenko@karazin.ua](mailto:l.kalinichenko@karazin.ua)

<sup>4</sup> Микола Олексійович Харченко, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3034-8935>  
E-mail: [m.kharchenko@econ.sumdu.edu.ua](mailto:m.kharchenko@econ.sumdu.edu.ua)

<sup>5</sup> Тарасенко Світлана Вікторівна, кандидат економічних наук, кафедра міжнародних економічних відносин Сумського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-0559>  
E-mail: [tarasenkosvitlana1@gmail.com](mailto:tarasenkosvitlana1@gmail.com)



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution CC BY 4.0

**Постановка проблеми.** Українські підприємства зазнають труднощів у розвитку процесів цифрової трансформації бізнесу через недостатній рівень впровадження та численні перешкоди. В умовах воєнних дій ці трансформації можуть стати критичним фактором для успішного розвитку підприємств. Хоча пандемія допомогла у прискоренні процесів цифрової трансформації, воєнні обставини також змушують українські компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Не всі підприємства усвідомлюють потенційні переваги цифровізації свого бізнесу. Обмежені ресурси, викликані війною, перехід до онлайн-формату роботи та зменшення територіального охоплення створюють нагальну потребу в раціональному використанні ресурсів та ефективному впровадженні цифрової трансформації. Вирішення цих проблем вимагає системного підходу до вивчення та пошуку шляхів оптимізації бізнес-процесів, а також дослідження наслідків діджиталізації для економіки країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні методи цифрового маркетингу є ефективними інструментами для компаній у цьому процесі, оскільки надзвичайно важливо забезпечувати функціонування бізнесу під час конфлікту та привертати нових клієнтів та інвестиції з-за кордону. З урахуванням актуальних тенденцій цифровізації, українські компанії можуть використовувати такі технології обробки та аналізу даних, як хмарні обчислення, промислові мережі, системи управління запасами та інформаційні системи. Інтелектуальні продукти та послуги охоплюють платформи для промислового Інтернету речей (IIoT), цифрові копії об'єктів, спільну роботу людей і роботів (коботи), штучний інтелект, кібербезпеку, безпілотні літальні апарати (дрони), технологію блокчейн та тривимірний друк. Ключові сучасні технології, які вітчизняний бізнес може використовувати в процесі цифрової трансформації для підвищення його ефективності та адаптації до змін наведено на рис. 1.

У 2022 році сфера цифрового маркетингу розширилася, охопивши голосовий пошук, мобільні веб-сайти, багатоканальний маркетинг, гейміфікацію, смарт-маркетинг, пошук без кліків, онлайн-події та контент, створений користувачами. На тлі цього в Україні вже існують активні ERP-системи, кілька електронних каналів розсилки, Google Analytics, а також присутність в Інтернеті та соціальних мережах [1].

Так, українські компанії також активно розробляють мобільні додатки для різних цілей, від управління бізнесом до взаємодії з клієнтами. Ось деякі з них, які стали відомі в Україні:

– Monobank: Це мобільний банк, який набув популярності серед українців завдяки зручному інтерфейсу та інноваційним фінансовим послугам.

– Privat24: Ще один популярний мобільний банк, що належить ПриватБанку. Додаток дозволяє клієнтам здійснювати різні фінансові операції, включаючи перекази, платежі та керування рахунками.

– OLX.ua: Цей додаток дозволяє користувачам купувати та продавати товари та послуги в Україні, а також здійснювати пошук за різними категоріями.

Rozetka: Мобільний додаток від популярного українського інтернет-магазину, який дозволяє зручно шукати та купувати товари онлайн.

Nova Poshta: Додаток від служби доставки Nova Poshta, що дозволяє відстежувати посилки, здійснювати замовлення доставки та отримувати повідомлення про стан відправлень.

Fozzy Group розпочала свій шлях цифрової трансформації через впровадження мобільних додатків «Сільпо» та «Фора». Це дало клієнтам можливість приєднатися до програм лояльності, керувати пропозиціями, робити замовлення онлайн та навіть оплачувати покупки через додаток, забезпечуючи швидку та зручну взаємодію з клієнтами. Для компанії, використання Інтернету у програмах лояльності, дозволило здійснити перехід до більш екологічно стійкого підходу, з відмовою від використання пластику та паперу [2]. Це сприяє екологічному підходу бізнесу та відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку. Сучасні споживачі все більше орієнтовані на екологічно свідомі підприємства і прийняття такого екологічного підходу може стати додатковим стимулом для клієнтів обирати дану компанію, підвищуючи її репутацію та привабливість. Також, використання електронних форм лояльності через Інтернет дозволяє клієнтам легко взаємодіяти з програмами, отримувати бонуси та знижки без необхідності носити фізичні карти або отримувати паперові листівки.

Інтернет-платформи дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, що надає компанії можливість створювати персоналізовані пропозиції та покращувати стратегії маркетингу. Загалом, відмова від використання пластику та паперу в програмах лояльності, завдяки використанню Інтернету, відображає відповідальне ставлення компанії до екології, приваблюючи нових клієнтів та сприяючи сталому розвитку.

У березні 2020 року, передбачаючи необхідність тривалого локдауну, Fozzy Group успішно запустила свій власний інтернет-магазин та службу доставки в містах, де діють мережі «Сільпо». Володіння власним інтернет-магазином та службою доставки приносить численні стратегічні переваги для бізнесу. Зокрема, цей підхід дозволяє підприємству зберігати контроль над брендом та обслуговуванням клієнтів, створювати унікальну та привабливу торгову платформу, а також оптимізувати управління ціноутворенням та запасами [2; 3].

Власний інтернет-магазин відкриває можливості для гнучкого маркетингу, персоналізованих пропозицій та розширення ринку, забезпечуючи ефективний інструмент для привертання нових клієнтів. У той же час, наявність власної служби доставки дозволяє оптимізувати процес доставки, забезпечуючи високу точність та задоволення клієнтів.

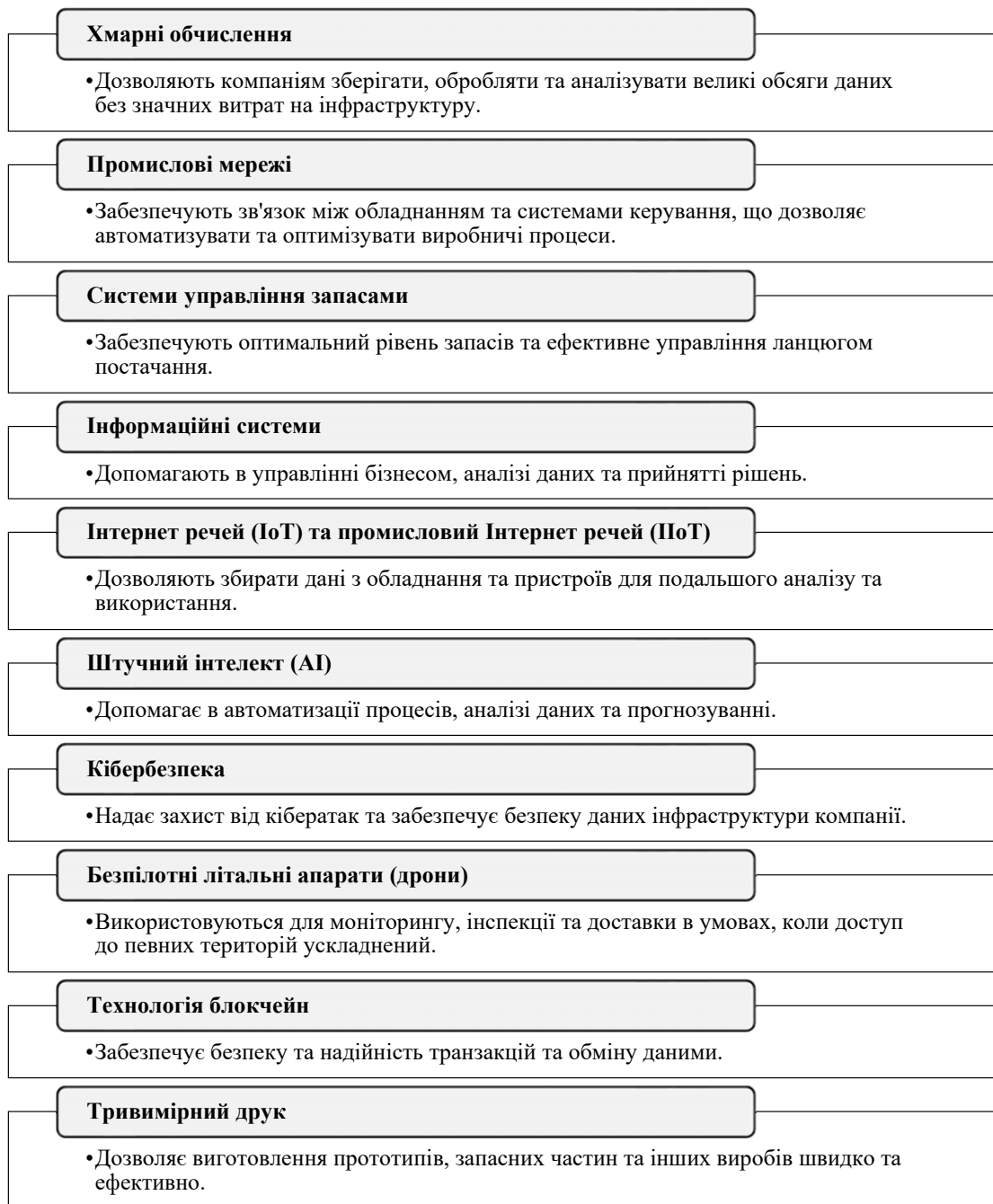


Рисунок 1 – Технології для сучасних цифрових трансформацій бізнесу

Цей комплексний підхід не лише забезпечує конкурентні переваги, але й дозволяє бізнесу адаптуватися до змін в ринкових умовах, ефективно управляти ресурсами та збільшувати ефективність операцій. Такий підхід є ключовим для створення стійкої та успішної бізнес-стратегії в еру цифрової економіки.

Для INTERTOP Україна ключовим проектом стало впровадження ERP-системи SAP S/4HANA, яка охоплює процеси обробки товарів, логістики, бухгалтерського обліку та фінансового управління. Впровадження ERP-системи SAP S/4HANA стає стратегічним рішенням для бізнесу, приносячи значні переваги в різних сферах його діяльності. Інтеграція

процесів, розширені аналітичні можливості, оптимізація логістичних процесів, точний бухгалтерський облік та ефективне управління фінансами роблять SAP S/4HANA ключовим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства [4; 5].

Гнучкість та масштабованість системи дозволяють легко адаптувати її до зростаючих потреб підприємства, забезпечуючи йому зручні умови для розвитку та інновацій. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, відкриває нові перспективи для інновацій та впровадження сучасних бізнес-процесів.

Подолання викликів в сферах безпеки та відповідності, а також збільшення ефективності та зниження витрат стають реальністю завдяки впровадженню SAP S/4HANA. В цілому, ця ERP-система виявляється необхідним кроком для підприємства, яке прагне залишатися конкурентоспроможним і готовим до викликів сучасного бізнес-середовища.

Інтерпайп, як одна з найбільших українських компаній, яка спеціалізується на виробництві та постачанні трубних виробів для різноманітних галузей промисловості, активно здійснює цифрову трансформацію виробничих процесів та інвестує в технології Індустрії 4.0 з метою ефективного ресурсного управління, задоволення потреб клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності на експортних ринках [6; 7].

Впровадження ERP-системи SAP для управління всіма аспектами підприємства виявляється ключовим кроком для оптимізації бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей. Ця система надає підприємству інтегрований підхід до управління виробництвом, фінансами, логістикою, кадрами та іншими аспектами його діяльності, приносячи низку значущих переваг.

Так, в сучасній індустрії все більше використовуються методології та підходи, пов'язані з концепцією Індустрії 4.0, яка орієнтована на впровадження цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів. Два з найбільш важливих підходів, віддалений контроль і предиктивне обслуговування, грають ключову роль у забезпеченні ефективності та надійності обслуговування обладнання. Віддалений контроль (Remote Monitoring and Control) передбачає використання сучасних технологій збору та аналізу даних для моні-

торингу роботи обладнання з віддаленим доступом. За допомогою датчиків, IoT (Internet of Things) технологій та хмарних рішень, компанії можуть в реальному часі відстежувати стан обладнання, виявляти потенційні проблеми та уникати непередбачених збоїв. Це дозволяє здійснювати оперативне управління та планування технічного обслуговування [8].

Предиктивне обслуговування (Predictive Maintenance) ґрунтується на використанні аналітичних методів та алгоритмів для прогнозування майбутніх витрат обладнання та запобігання можливим відмовам. Шляхом аналізу великої кількості даних про роботу обладнання можна виявити ознаки відмови або зносу деталей, що дозволяє планувати технічне обслуговування відповідно до реальних потреб. Це дозволяє знизити час простою обладнання, збільшити його доступність та продовжити термін служби [9].

Обидва ці підходи сприяють оптимізації процесів обслуговування обладнання, зменшенню витрат та підвищенню ефективності виробничих процесів. Вони відіграють ключову роль у контексті Індустрії 4.0, де цифрові технології і аналітика даних використовуються для досягнення стратегічних цілей управління виробництвом.

Цифрова трансформація логістики включає інтеграцію інформації про замовлення та транспорт в одну систему, моніторинг часу перебування транспорту на заводі, GPS-трекінг маршрутів, нові домовленості щодо термінів доставки та застосування електронних тендерів для вибору перевізника [10].

IT-Enterprise представляє собою систему управління бізнесом та платформу для цифрової трансфор-

Таблиця 1 – Інструменти цифрової системи управління бізнесом IT-Enterprise

Інструменти	Функції
ERP Ентерпрайз-ресурсне планування	Забезпечує цілісне управління різними аспектами бізнесу, включаючи фінанси, виробництво, логістику та кадри.
MRPII Виробниче планування	Оптимізує процеси виробництва та розподілу ресурсів для забезпечення ефективності та вчасності
MES (Manufacturing Execution System) Система виконання виробництва	Забезпечує контроль та управління виробничим процесом в режимі реального часу, сприяючи підвищенню продуктивності та якості продукції.
APS (Advanced Planning and Scheduling) Розширене планування та розкладування	Оптимізує розклад виробничих завдань та розподіл ресурсів для максимізації виробничої потужності
EAM (Enterprise Asset Management) Управління активами підприємства	Забезпечує ефективне управління активами, включаючи обслуговування, ремонт та запаси.
SCM (Supply Chain Management) Управління ланцюгом постачань	Оптимізує управління постачанням та логістикою для забезпечення ефективної ланцюга постачань.
CRM (Customer Relationship Management) Управління відносинами з клієнтами	Допомагає в управлінні взаємодією з клієнтами та оптимізації маркетингових та продажних процесів.
Технології Industrie 4.0	Використовує передові технології, такі як IoT та великі дані, для автоматизації та оптимізації виробничих процесів.
Підходи Industrie 5.0	Забезпечує співпрацю між людьми та автоматизованими системами для досягнення більшої гнучкості та інновацій.

Джерело: складено за [11; 12; 13]

мації, що визначається своєю безкодовою/малоковою архітектурою та широким спектром функціональностей. Ця інтегрована платформа включає в себе модулі ERP, MRPII, MES, APS, EAM, SCM, CRM, технології Industrie 4.0 та підходи Industrie 5.0, створюючи комплексне рішення для підприємств різних розмірів та галузей (табл. 1).

Взагалі в бізнесі можна автоматизувати до 45% бізнес-процесів, що дозволить зменшити витрати та звільнити працівників від рутинної роботи, і одночасно збільшити доходи на 30% та більше. Це ілюструють декілька вдалих прикладів. Так, впровадження ERP-системи в компанії «Нова Пошта» призвело до скорочення часу перебування вантажів на складах на 30%, зменшення термінів доставки замовлень клієнтам на 20% і зниження витрат на управління складською логістикою на 15%. Або АТ «Укргазвидобування» впровадило ERP-систему з метою оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління. Внаслідок цього вдалого кроку, прибуток компанії зріс на 60% в порівнянні з попереднім роком. Після впровадження CRM-системи у компанії «Діамант» (ТМ Козуб), яка є виробником харчових продуктів з понад 3000 співробітниками, взаємодія з клієнтами та процес продажу були оптимізовані. За даними компанії, впровадження CRM призвело до збільшення обсягу продажів на 30% та зниження витрат на маркетинг на 20% [14].

Основні етапи цифрової трансформації бізнес-процесів включають діагностику бізнес-процесів, реінжиніринг та автоматизацію процесів, а також вдосконалення проектів (табл. 2).

Ці етапи можуть вимагати ітерацій, особливо в умовах динамічного ринкового середовища. Важливою частиною процесу є взаємодія між відділами компанії, впровадження змін у корпоративні культури та надання підтримки персоналу впродовж усього цього процесу цифрової трансформації.

Цифрова трансформація для українського бізнесу, хоча має великий потенціал для покращення ефектив-

ності та конкурентоспроможності, також стикається з рядом проблем:

1. Низька технологічна готовність. Багато українських компаній, особливо малих і середніх, можуть мати обмежені технологічні ресурси та знання, що ускладнює процес впровадження нових цифрових рішень.

2. Бюрократичні обмеження. Складність та тривалість процесів оформлення документації, отримання ліцензій і затверджень може бути перешкодою для швидкої цифрової трансформації.

3. Проблеми з кібербезпекою. Зростання обсягу цифрових технологій також збільшує ризики кіберзлочинності. Недостатність заходів з кібербезпеки може призвести до витоку конфіденційної інформації та завдати значних збитків.

4. Економічні обмеження. Недостатні фінансові ресурси можуть ускладнювати інвестування в нові технології та інфраструктуру для цифрової трансформації.

5. Низька обізнаність та невпевненість. Деякі компанії можуть не мати достатньої обізнаності та розуміння щодо переваг цифрової трансформації. Невпевненість у плані переваг і ризиків може гальмувати прийняття рішень.

6. Питання конфіденційності даних. Українські підприємства можуть стикається з викликами щодо забезпечення конфіденційності та правильної обробки особистих даних, особливо у зв'язку із змінами законодавства.

7. Стандартизація та сумісність. Відсутність чітких стандартів та сумісності між різними цифровими рішеннями може створювати труднощі у виборі та інтеграції підходящих технологій.

8. Воєнний конфлікт. Воєнні дії можуть впливати на процес цифрової трансформації в Україні в різних аспектах, створюючи ряд проблем та викликів для бізнесу та суспільства в цілому. Воєнні дії можуть призвести до руйнування інфраструктури, пошкодження технічних систем, комунікаційних мереж, енергетичних споруд та інших ключових об'єктів.

Таблиця 2 – Основні етапи цифрової трансформації бізнес-процесів

ЕТАПИ	ОПИС	МЕТА
Діагностика бізнес-процесів	Вивчення та аналіз існуючих бізнес-процесів компанії. Визначення ефективних та неефективних елементів, ідентифікацію проблем, визначення ключових взаємодій та залежностей між різними відділами	Отримання чіткого розуміння поточного стану бізнес-процесів та ідентифікація областей для поліпшення
Реінжиніринг бізнес-процесів	Перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Компанія може відмовитися від застарілих методів та інтегрувати нові стратегії, щоб досягти максимальної ефективності та конкурентоспроможності.	Забезпечення оптимального використання ресурсів, покращення продуктивності та реагування на зміни в бізнес-середовищі
Автоматизація бізнес-процесів	Впроваджуються цифрові технології та програмні рішення для автоматизації перепроєктованих бізнес-процесів. Це може включати в себе використання ERP-систем, RPA (Robotic Process Automation), систем аналізу даних та інші інструменти.	Зменшення людського втручання в рутинні операції, підвищення швидкості виконання процесів та забезпечення точності даних.
Вдосконалення проектів	Постійне вдосконалення вже впроваджених цифрових проектів та систем. Це включає в себе збір та аналіз зворотного зв'язку від користувачів, виявлення можливостей для оптимізації та впровадження нових технологій.	Забезпечення неперервного розвитку та адаптації до змін в технологічному середовищі, а також врахування потреб бізнесу.

Це ускладнює впровадження та функціонування цифрових технологій.

Умови воєнного конфлікту створюють сприятливе середовище для кібератак. Зростає ризик кібершпигунства та інших кіберзлочинних дій, що може призвести до втрати конфіденційної інформації та порушення роботи цифрових систем.

Вимушена міграція талановитого ІТ-персоналу може ускладнити здійснення цифрової трансформації через нестабільність у роботі інноваційних команд.

Руйнування та потреба відновлення базових інфраструктурних об'єктів може витягувати час і ресурси, які в інших умовах могли б бути використані для розвитку та впровадження цифрових ініціатив. Воєнний конфлікт призводить до нестабільності в економіці та бізнес-середовищі. Невизначеність та ризики можуть змушувати компанії відмовлятися від стратегічних ініціатив та інвестицій у цифрові технології.

9. Внутрішні політичні конфлікти можуть мати негативний вплив на міжнародну репутацію країни, що може вплинути на рішення іноземних інвесторів та партнерів стосовно співпраці у цифрових проектах.

Для подолання цих викликів важливо впроваджувати системи захисту, зокрема в галузі кібербезпеки, для запобігання та виявлення кібератак. Також важливо розглядати можливості міжнародної співпраці та підтримки для відновлення інфраструктури та розвитку цифрових технологій.

Крім того, державні та бізнес-структури повинні приділяти увагу забезпеченню стабільності та роз-

витку кадрового потенціалу в галузі інформаційних технологій, навчанню та підтримці талановитого персоналу. Сприяння інноваційним та інформаційно-технологічним ініціативам може сприяти збереженню та розвитку кращих мозкових потоків у країні.

Важливо також враховувати можливості партнерства та співпраці з міжнародними організаціями, які можуть надавати підтримку в розробці та впровадженні цифрових проектів. Такі партнерства можуть забезпечити доступ до новітніх технологій, фінансових ресурсів та експертної підтримки.

**Висновки.** Цифрова трансформація стає ключовим фактором для майбутнього світового та українського бізнесу, особливо в умовах пандемії та війни. Вона дозволяє компаніям зберегти стійкість і просуватися вперед. Диджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним, оптимізує процеси та допомагає розв'язати ключові проблеми, особливо в умовах воєнних дій.

Процес цифрової трансформації дозволяє компаніям раціонально використовувати ресурси, автоматизувати процеси та збільшувати продажі. Важливо враховувати як переваги, так і загрози цього процесу і обирати належні цифрові інструменти.

Для успішної реалізації цифрової трансформації потрібні спільні зусилля галузевих лідерів, урядових організацій та освітніх інститутів. Створення сприятливого середовища для цифрової трансформації бізнесу в Україні є важливим завданням, яке потребує уваги та підтримки всіх зацікавлених сторін.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Цифровізація економіки України: стратегія та шляхи реалізації / Мінцифри України. Київ, 2023. 20 с.
2. Група компаній FOZZY GROUP. Офіційний сайт. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 01.02.2024).
3. Нагорский В. Сильно 20 років: топ-20 маловідомих фактів про флагманську мережу Fozzy Group. 05.12.2018. URL: <https://rau.ua/novyni/silno-20-maloizvestnyh-faktov/> (дата звернення: 01.02.2024).
4. INTERTOP Fashionshop. Офіційний сайт. URL: <https://intertop.ua/uk-ua/> (дата звернення: 01.02.2024).
5. Сарсенова М. Intertop має намір активно розвивати онлайн-напрямок. 18.04.2019. URL: <https://vlast.kz/biznes/32763-intertop-nameren-razvivat-onlajn-napravlenie.html> (дата звернення: 01.02.2024).
6. Цифрова трансформація виробництва. Interpipe. URL: [https://interpipe.biz/esg/Innovations/digital\\_transformation\\_of\\_production](https://interpipe.biz/esg/Innovations/digital_transformation_of_production) (дата звернення: 01.02.2024).
7. Завод у смартфоні. Як «Інтерпайп» диджиталізує промисловість. 09.04.2021. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/innovations/zavod-u-smartfoni-yak-interpayp-didzhitalizue-promislovist-09042021-1269> (дата звернення: 01.02.2024).
8. Remote Monitoring and Management Explained. URL: <https://www.itarian.com/remote-monitoring-management-rmm-definition/> (дата звернення: 01.02.2024).
9. Predictive Maintenance 4.0 – технічне обслуговування нового покоління. URL: <https://www.it.ua/products/remonty-i-obsluzhivanie/predictive-maintenance-4-0-tehnicheskoe-obsluzhivanie-novogo-pokolenija> (дата звернення: 01.02.2024).
10. Industry 4.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation?page=3> (дата звернення: 01.02.2024).
11. ІТ-рішення для цифрової трансформації бізнес-процесів. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/> (дата звернення: 01.02.2024).
12. ERP-система IT-Enterprise. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/erp-system-it-enterprise> (дата звернення: 01.02.2024).
13. IT-Enterprise – версія 2024 – Digital Transformation Core. 26.10.2023. URL: <https://www.youtube.com/@IT-Enterprise/about> (дата звернення: 01.02.2024).
14. Цифрова трансформація українського бізнесу. Діджиталізація. URL: <https://digitalization-ai.com/> (дата звернення: 01.02.2024).

### REFERENCES:

1. Tsyfrovisatsiia ekonomiky Ukrainy: stratehiia ta shliakhy realizatsii [Digitization of the economy of Ukraine: strategy and ways of implementation]. Ministry of Digitization of Ukraine. Kyiv, 2023. 20 p.
2. Hrupa kompanii FOZZY GROUP. Official site. Available at: <https://www.fozzy.ua/ua/> (accessed 01.02.2024).

3. Nahorskyi V. (2018). Silpo 20 rokov: top-20 malovidomykh faktiv pro flahmansku merezhu Fozzy Group [Silpo 20 years: top-20 little-known facts about the flagship chain Fozzy Group]. Available at: <https://rau.ua/novyni/silpo-20-maloizvestnyh-faktov/> (accessed 01.02.2024).
4. INTERTOP Fashionshop. Official site. Available at: <https://intertop.ua/uk-ua/> (accessed 01.02.2024).
5. Sarsenova M. (2019). Intertop maie namir aktyvno rozvyvaty onlain-napriamok [Intertop intends to actively develop the online direction]. Available at: <https://vlast.kz/biznes/32763-intertop-nameren-razvivat-onlajn-napravlenie.html> (accessed 01.02.2024).
6. Tsyfrova transformatsiia vyrobnytstva [Digital transformation of production] Available at: [https://interpipe.biz/esg/Innovations/digital\\_transformation\\_of\\_production](https://interpipe.biz/esg/Innovations/digital_transformation_of_production) (accessed 01.02.2024).
7. Zavod u smartfoni. Yak «Interpaip» dydzhytalizuie promyslovist [The factory in the smartphone. How Interpipe is digitalizing industry]. Available at: <https://forbes.ua/innovations/zavod-u-smartfoni-yak-interpaip-dydzhytalizuie-promyslovist-09042021-1269> (accessed 01.02.2024).
8. Remote Monitoring and Management Explained. Available at: <https://www.itarian.com/remote-monitoring-management-rmm-definition/> (accessed 01.02.2024).
9. Predictive Maintenance 4.0 – tekhnichne obsluhovuvannia novoho pokolinnia [Predictive Maintenance 4.0 – maintenance of a new generatio]. Available at: <https://www.it.ua/products/remonty-i-obsluzhivanie/predictive-maintenance-4-0-tehnicheskoe-obsluzhivanie-novogo-pokolenija> (accessed 01.02.2024).
10. Industry 4.0. Available at: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation?page=3> (accessed 01.02.2024).
11. IT-rishennia dlia tsyfrovoi transformatsii biznes-protseviv [IT solutions for digital transformation of business processes]. Available at: <https://www.it.ua/> (accessed 01.02.2024).
12. ERP-systema IT-Enterprise. IT-Enterprise. Available at: <https://www.it.ua/erp-system-it-enterprise> (accessed 01.02.2024).
13. IT-Enterprise – versii 2024 – Digital Transformation Core [IT-Enterprise – version 2024 – Digital Transformation Core]. Available at: <https://www.youtube.com/@IT-Enterprise/about> (accessed 01.02.2024).
14. Tsyfrova transformatsiia ukrainskoho biznesu [Digital transformation of Ukrainian business]. Available at: <https://digitalization-ai.com/> (accessed 01.02.2024).

## DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN UKRAINE: BEST PRACTICES OF DOMESTIC BUSINESS AND CURRENT CHALLENGES

Leonid Hr. Melnyk<sup>1</sup>, Oleksandra I. Karintseva<sup>2</sup>, Lyudmila L. Kalinichenko<sup>3</sup>,  
Mykola O. Kharchenko<sup>4</sup>, Svitlana V. Tarasenko<sup>5</sup>

*This article examines the issues of digital transformation of business processes in the modern Ukrainian economy. It analyzes the best practices used by domestic companies for the effective implementation of digital innovations. Emphasis is placed on strategies and tools that help businesses succeed in the digital age. Analyzing the digital transformation of business processes in Ukraine, emphasis is placed on the importance of adapting to the rapidly changing technological environment to ensure the competitiveness and sustainability of Ukrainian business in the face of global technological trends. The main key technologies for modern digital business transformations have been identified and analyzed. Particular attention is paid to the characteristics of the main stages of digital transformation of business processes. The authors consider key aspects of the implementation of digital initiatives in various sectors of the Ukrainian economy, including finance, media, manufacturing and services. Emphasis is placed on the importance of creating effective digital transformation strategies that take into account the specifics of each industry and the needs of specific business models. Finally, the article highlights the key problems faced by modern domestic business when implementing digital transformations and the possibilities of overcoming them. The role of government bodies and stakeholders in facilitating the digital transformation of business is emphasized, including the creation of an enabling regulatory environment, the development of digital technology infrastructure and the support of innovation initiatives. In general, a comprehensive review and analysis of the topic of digital transformation of business processes in Ukraine is offered, emphasizing the importance of this process for the further development of the Ukrainian economy and business environment.*

**Key words:** digital transformations, business processes, digital business management tools, ERP systems, digital transformation technologies, business process automation.

**JEL Classification:** M21, O30

*Стаття надійшла до редакції 28.03.2024  
The article was received March 28, 2024*

---

<sup>1</sup> Leonid Hr. Melnyk, Dr. (Economics), Professor, Professor of Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Director of Research Institute for Development Economics (IDE) at Sumy State University

<sup>2</sup> Oleksandra I. Karintseva, Dr. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University

<sup>3</sup> Lyudmila L. Kalinichenko, Dr. (Economics), Professor, Professor of Department of Economics and Management, V.N. Karazin Kharkiv National University

<sup>4</sup> Mykola O. Kharchenko, C.Sc. (Economics), Associate Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University

<sup>5</sup> Svitlana V. Tarasenko, Candidate of Economic Sciences, Department of International Economic Relations, Sumy State University