

О. А. Сметанюк

Д. О. Цісар

## РОЛЬ РОЗМІРУ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Вінницький національний технічний університет

**Анотація:** У тезах досліджується роль розміру підприємства у формуванні підходів до цифровізації бізнес-процесів та вибору цифрових інструментів. Проаналізовано особливості впровадження цифрових рішень на малих, середніх і великих підприємствах з урахуванням їх ресурсних можливостей та організаційної структури. Визначено ключові фактори, що впливають на ефективність цифрової трансформації залежно від масштабу діяльності підприємства. Отримані результати можуть бути використані для оптимізації цифрових стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємств різних розмірів.

**Ключові слова:** цифровізація, бізнес-процеси, розмір підприємства, цифрові інструменти, цифрова стратегія, цифрова трансформація.

## THE ROLE OF COMPANY SIZE IN THE PROCESS OF DIGITIZATION OF BUSINESS PROCESSES

**Abstract:** The theses explore the role of enterprise size in shaping approaches to the digitalization of business processes and the choice of digital tools. The features of implementing digital solutions in small, medium and large enterprises are analyzed, taking into account their resource capabilities and organizational structure. The key factors that influence the effectiveness of digital transformation depending on the scale of the enterprise are identified. The results obtained can be used to optimize digital strategies and increase the competitiveness of enterprises of different sizes. **Keywords:** digitalization, business processes, enterprise size, digital tools, digital strategy, digital transformation.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки цифровізація бізнес-процесів виступає ключовим чинником підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі. Активне впровадження цифрових технологій сприяє трансформації традиційних підходів до управління, оптимізації виробничих і управлінських процесів, а також підвищенню якості взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Цифрові рішення дедалі частіше розглядаються не лише як інструмент автоматизації, а як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Водночас практика господарської діяльності свідчить, що рівень, напрями та інтенсивність цифровізації істотно варіюються залежно від розміру підприємства, його ресурсного забезпечення, організаційної структури та управлінської зрілості. Малі, середні та великі підприємства стикаються з різними викликами та можливостями у процесі цифрової трансформації, що безпосередньо впливає на вибір цифрових інструментів, темпи їх упровадження та кінцеву результативність змін. За таких умов виникає об'єктивна потреба у комплексному науковому дослідженні впливу масштабів діяльності підприємства на процеси цифровізації бізнес-процесів. У зв'язку з цим особливою актуальністю набуває аналіз ролі розміру підприємства у формуванні підходів до цифрової трансформації з метою обґрунтування ефективних управлінських рішень та розроблення адаптивних цифрових стратегій для суб'єктів господарювання різних масштабів в умовах цифрової економіки.

Результати наукових досліджень Кужди Т. та Луциків І. підтверджують, що цифрова трансформація в сучасних умовах розвитку економіки набуває характеру об'єктивно неминучого та системного процесу для всіх суб'єктів господарювання незалежно від галузевої належності, форми власності та масштабів діяльності. Автори підкреслюють, що орієнтація підприємств на технологічний розвиток і послідовну цифровізацію бізнес-процесів забезпечує не лише підвищення операційної ефективності та оптимізацію внутрішніх процесів, але й сприяє формуванню здатності до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, зниженню транзакційних витрат і підвищенню якості управлінських та стратегічних рішень. Впровадження цифрових технологій також створює передумови для підвищення прозорості діяльності підприємств, удосконалення комунікацій із клієнтами та партнерами, а також розвитку інноваційних бізнес-моделей. У результаті підприємства, які системно впроваджують цифрові рішення, отримують стійкі конкурентні переваги, що дозволяє їм не лише зміцнювати та утримувати лідерські позиції на ринку, але й забезпечувати довгострокову економічну стійкість в умовах зростаючої цифрової конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища [1]. За таких умов цифровізація дедалі більше розглядається не як разовий технологічний проєкт, а як стратегічний інструмент розвитку, інтегрований у систему управління підприємством і спрямований на забезпечення його адаптивності та сталого зростання [1].

Водночас, як зазначає Островська, масштаб підприємства є одним із визначальних чинників формування та реалізації стратегії цифрової трансформації, оскільки безпосередньо впливає на обсяг доступних фінансових, кадрових та технологічних ресурсів [2]. Відмінності у ресурсному забезпеченні зумовлюють нерівні стартові умови для впровадження цифрових рішень, особливо у сфері автоматизації бізнес-процесів, використання аналітичних платформ та інтеграції інформаційних систем. Для малих і середніх підприємств фінансовий аспект цифровізації часто стає критичним обмеженням, оскільки реалізація цифрових проєктів потребує значних початкових інвестицій у програмне забезпечення, апаратні ресурси, кібербезпеку, а також у підготовку та перепідготовку персоналу. Крім того, процес цифрової трансформації супроводжується необхідністю реінжинірингу бізнес-процесів, зміни організаційної структури та корпоративної культури, що потребує додаткових часових і управлінських ресурсів. Для великих підприємств і корпорацій наявність масштабів діяльності дозволяє розподіляти ризики між підрозділами та поетапно впроваджувати цифрові рішення, тестуючи їх ефективність на окремих бізнес-одинацях. Натомість малі та середні підприємства, як правило, не мають достатнього резерву фінансової стійкості для компенсації помилок у виборі технологій або невдалих управлінських рішень, що підвищує рівень ризику цифрових інвестицій. За таких умов для МСП особливого значення набуває застосування раціонального, прагматичного та економічно обґрунтованого підходу до цифровізації, який передбачає поетапне впровадження рішень, орієнтацію на швидкий економічний ефект і максимальне використання доступних цифрових інструментів з мінімальними витратами.

Аналіз процесів цифрової трансформації свідчить про суттєві відмінності у пріоритетних напрямках змін залежно від масштабу бізнесу. Для малих і локальних підприємств ключовим є підвищення операційної гнучкості та ефективності взаємодії з клієнтами, що проявляється в активному впровадженні цифрових рішень у сферах продажів, аналітики та прогнозування, а також у поширенні віддалених форматів роботи й використанні розподілених багатофункціональних цифрових інструментів, які мінімізують просторові обмеження. Натомість для великих підприємств і корпорацій цифровізація набуває стратегічного характеру та часто супроводжується радикальною трансформацією бізнес-моделі або формуванням цифрових екосистем, де всі процеси базуються на інноваційних технологіях. Практика діяльності глобальних компаній підтверджує, що успіх у цифровій економіці залежить від здатності інтегрувати інновації у всі рівні управління, тоді як ігнорування технологічних змін, навіть за наявності значних попередніх досягнень, призводить до втрати конкурентних позицій на ринку [3].

Розмір підприємства істотно впливає на вибір технологічного інструментарію та рівень складності процесів цифровізації бізнес-процесів, визначаючи як масштаби впровадження цифрових рішень, так і глибину їх інтеграції в систему управління. Для великих виробничих і логістичних підприємств пріоритетним є використання комплексних цифрових технологій, зокрема Інтернету речей (IoT), які забезпечують моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу, сприяють скороченню

тривалості виробничих циклів, зменшенню простоїв обладнання та підвищенню рівня енергоефективності. Підприємства зі складними та розгалуженими ланцюгами постачання дедалі активніше впроваджують технології розподіленого реєстру та блокчейн, що дозволяє забезпечити прозорість операцій, незмінність і достовірність даних, оптимізувати документообіг і мінімізувати операційні ризики у межах масштабних бізнес-екосистем [4]. Застосування спеціалізованих цифрових платформ і корпоративних інформаційних систем створює можливості для масштабування управлінських рішень — від автоматизації фінансових операцій і контролю витрат до комплексного управління даними, аналітики та підтримки прийняття управлінських рішень. Водночас незалежно від розміру підприємства ефективна цифрова трансформація потребує системного та поетапного підходу, який передбачає проведення оцінки рівня цифрової зрілості, ідентифікацію потенційних ризиків та розроблення адаптивної дорожньої карти змін з урахуванням наявного матеріально-технічного, фінансового й кадрового потенціалу. За таких умов для малих підприємств доцільним є зосередження на швидко впроваджуваних хмарних рішеннях і модульних цифрових інструментах, що забезпечують оперативний економічний ефект, тоді як для великих організацій актуальною є реалізація комплексних програм інтеграції корпоративних інформаційних систем, автоматизації бізнес-процесів та масштабної підготовки й перепідготовки персоналу [5].

У межах узагальнення теоретичних положень та аналізу наукових підходів встановлено, що розмір підприємства виступає одним із ключових детермінантів процесу цифровізації бізнес-процесів, визначаючи вибір напрямів цифрової трансформації, спектр застосовуваних цифрових інструментів і темпи їх упровадження. Доведено, що малі, середні та великі підприємства характеризуються різним рівнем фінансового, кадрового й технологічного забезпечення, що зумовлює відмінності у стратегічних підходах до цифровізації та складності реалізованих цифрових рішень. З'ясовано, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати цифрову стратегію до власних масштабів діяльності з урахуванням ресурсних обмежень, рівня цифрової зрілості та галузевої специфіки. Обґрунтовано, що застосування диференційованого підходу до цифровізації бізнес-процесів дозволяє мінімізувати ризики цифрових інвестицій, підвищити результативність управлінських рішень і забезпечити раціональне використання ресурсів. Встановлено, що поетапне та системне впровадження цифрових рішень сприяє підвищенню операційної ефективності, посиленню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та формуванню стійких конкурентних переваг. У підсумку цифровізація бізнес-процесів, реалізована з урахуванням розміру підприємства, виступає важливим чинником забезпечення довгострокового сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.146](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.146)
2. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* Тернопіль. 2024. С. 254–275.
3. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17).
4. Penga Y., Changqi T. Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7 № 3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000385> (дата звернення: 25.01.2026)
5. Маккінлі Д. *Цифрове управління: Перевинахід бізнес-практик для цифрової епохи*; пер. з англ. МІТ Прес. 2017.

**Сметанюк Олена Анатоліївна** - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; [smetaniuk@vntu.edu.ua](mailto:smetaniuk@vntu.edu.ua).

**Цісар Дмитро Олександрович** - аспірант групи 073-23а, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

***Smetaniuk Olena*** - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

***Tsisar Dmytro*** - PhD student of group 073-23a, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University.