Pomortseva, Ye. Ye. *Proektirovaniye baz geodannykh* [Geodatabase Design]. Kharkiv: KhNUGKh im. A. N. Beketova, 2016.
"Statystyka nerukhomosti" [Real Estate Statistics]. Sait «LUN». https://misto.lun.ua/stat/kyiv
Sait «OpenStreetMap». https://www.openstreetmap.org/#map=13/49.9
Shahcheragh, F. et al. "Property view assessment by integrating BIM and 3D GIS: A quantitative methodology". *Land Use Policy*, art. 107608, vol. 156 (2025). DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2025.107608
Voronin, V. O., Liantse, E. V., and Mamchyn, M. M. *Analityka rynku nerukhomosti: metodolohiia ta pryntsypy suchasnoi otsinky* [Real Estate Market Analytics: Methodology and Principles of Modern Valuation]. Lviv: Mahnoliia, 2014.

УДК 330.342.146
JEL: L86; L96; M15; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-122-130

ГАЛУЗЕВИЙ КОНТЕКСТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: АДАПТАЦІЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ДЛЯ ТЕЛЕКОМ-КОМПАНІЙ

©2025 **ПАНКОВ С. В., ШАУЛЬСЬКА Л. В.**

УДК 330.342.146
JEL: L86; L96; M15; O33

Панков С. В., Шаульська Л. В. Галузевий контекст цифрової трансформації бізнес-процесів: адаптація кращих практик для телеком-компаній

У статті детально розглядається цифрова трансформація бізнес-процесів телекомунікаційних компаній як один з основних чинників забезпечення їхнього сталого розвитку, підвищення адаптивності до викликів цифрової економіки та зростання конкурентоспроможності на глобальному та локальному ринках. Особливу увагу приділено ролі бізнес-процесів у формуванні та реалізації цифрової стратегії, адже управління клієнтським сервісом, продажами, технічною підтримкою, фінансами та мережею безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компаній. У дослідженні здійснено глибокий аналіз провідних технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, Інтернет речей, хмарні рішення та мережі 5G, які сприяють підвищенню гнучкості, швидкості, персоналізації та масштабованості бізнес-процесів. Узагальнено кращі світові практики цифрової трансформації, зокрема впровадження CRM/ERP-систем, цифрових клієнтських платформ, застосування роботизованої автоматизації (RPA), а також гнучких методологій управління Agile і DevOps, що забезпечують більш ефективне реагування на зміни ринку та потреби клієнтів. Окремо розглянуто особливості адаптації цих інноваційних рішень до умов українського телеком-ринку з урахуванням його інституційних, технічних і законодавчих особливостей. Визначено основні перешкоди на шляху цифрової трансформації, серед яких організаційний спротив змінам, нестача кваліфікованих фахівців, застаріла технічна база, зростання ризиків кіберзагроз і значні фінансові витрати на впровадження нових технологій. На основі комплексного аналізу сформовано практичні рекомендації щодо стратегічного планування цифрової трансформації, розвитку цифрової культури та створення інноваційного середовища всередині телеком-компаній, що дозволяє залучити управлінський персонал до процесів змін і підвищити ефективність бізнес-процесів. Запропоновано поетапний підхід до впровадження цифрових рішень з урахуванням ризиків, обмежень і пріоритетів галузі. Перспективи подальших досліджень стосуються аналізу впливу цифрових інновацій на клієнтський досвід, вивчення механізмів формування цифрової культури в компаніях, а також дослідження інтеграції трансформаційних процесів у загальну стратегію сталого розвитку телеком-бізнесу.

Ключові слова: *бізнес-процеси, цифрова трансформація, цифрові технології, цифровізація бізнесу, телеком-компанії, адаптація, світові практики, інновації.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *3.* ***Бібл.:*** *15.*

Панков Сергій Вікторович *– аспірант кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)*
E-mail: *sergii.pankov@knu.ua*

Шаульська Лариса Володимирівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)*
E-mail: *shaulska@knu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-7919-6733*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57206723645*

UDC 330.342.146
JEL: L86; L96; M15; O33

Pankov S. V., Shaulska L. V. The Sectoral Context of Digital Transformation of Business Processes: Adapting Best Practices for Telecom Companies

The article thoroughly examines the digital transformation of business processes in telecommunications companies as one of the main factors ensuring their sustainable development, increasing adaptability to the challenges of the digital economy, and enhancing competitiveness in both global and local markets. Special attention is given to the role of business processes in the formation and implementation of digital strategy, as customer service management, sales, technical support, finance, and networking directly impact the competitiveness of companies. The study conducts an in-depth analysis of leading technologies such as artificial intelligence, Big Data, the Internet of Things, cloud solutions, and 5G networks, which contribute to increasing the flexibility, speed, personalization, and

scalability of business processes. The best global practices of digital transformation have been generalized, including the implementation of CRM/ERP systems, digital client platforms, application of robotic process automation (RPA), as well as flexible management methodologies such as Agile and DevOps, which ensure a more efficient response to market changes and customer needs. The specific features of adapting these innovative solutions to the conditions of the Ukrainian telecom market are considered, taking into account its institutional, technical, and legislative characteristics. The main obstacles to digital transformation have been identified, including organizational resistance to change, a shortage of qualified specialists, outdated technical infrastructure, increasing risks of cyber threats, and significant financial costs for introducing new technologies. Based on a comprehensive analysis, practical recommendations have been formulated regarding the strategic planning of digital transformation, the development of digital culture, and the creation of an innovative environment within telecom companies, which enables the involvement of management staff in change processes and enhances the efficiency of business processes. A phased approach to the implementation of digital solutions has been proposed, taking into account the risks, constraints, and priorities of the industry. The prospects for further research concern the analysis of the impact of digital innovations on customer experience, the study of the mechanisms for cultivating digital culture in companies, as well as the investigation of the integration of transformational processes into the overall strategy for sustainable development in the telecom business.
Keywords: *business processes, digital transformation, digital technologies, digitization of business, telecom companies, adaptation, global practices, innovations.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *3.* ***Bibl.:*** *15.*

Pankov Serhii V. *– Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)*
E-mail: *sergii.pankov@knu.ua*
Shaulska Larysa V. *– Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)*
E-mail: *shaulska@knu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-7919-6733*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57206723645*

Сучасний розвиток телекомунікаційної галузі України зумовлений стрімким технологічним прогресом і зростанням конкуренції в умовах цифрової економіки. Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання основним завданням є цифрова трансформація бізнес-процесів. Її реалізацію ускладнює значна різноманітність міжнародних підходів до цифровізації, що вимагає їх ретельної ідентифікації, систематизації та адаптації з урахуванням особливостей національного ринку.

Одним із першочергових завдань є виявлення найбільш ефективних і релевантних світових практик цифрової трансформації, які можуть бути адаптовані для українських телекомунікаційних компаній. Це потребує детального аналізу кожної практики для визначення її відповідності галузевим вимогам, технічним можливостям, організаційним структурам, законодавчим нормам і соціально-економічним умовам. Не всі підходи можна застосувати без змін, тому важливо визначити, які з них потребують адаптації, які – повної трансформації, а від яких доцільно відмовитися через невідповідність.

Наступним критично важливим етапом є розроблення практичних методів і підходів до адаптації та впровадження найкращих рішень у конкретні бізнес-процеси телекомунікаційних компаній. Цей процес має враховувати унікальні виклики української галузі, зокрема організаційний спротив змінам, нестачу кваліфікованих кадрів, обмежені ресурси, технічний рівень розвитку інфраструктури, а також законодавчі та регуляторні особливості.

Розв'язання цих завдань дозволить підвищити ефективність цифрової трансформації, забезпечити більш гнучке та швидке реагування на ринкові виклики, оптимізувати управління бізнес-процесами та покращити якість клієнтського сервісу. Крім того, це створить передумови для формування сталого інноваційного середовища в телекомунікаційній галузі України, сприятиме інтеграції цифрових технологій у стратегічні плани розвитку компаній і зміцненню їх конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Питання цифрової трансформації телекомунікаційної галузі, зокрема в контексті адаптації кращих практик управління бізнес-процесами, привертає дедалі більшу увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Здійснений аналіз наукових джерел свідчить про наявність кількох основних напрямів досліджень, які комплексно охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти цифрової модернізації бізнес-процесів телекомунікаційних компаній.

Окрему групу становлять практико-орієнтовані дослідження, що базуються на аналізі трансформаційних процесів конкретних телеком-операторів. Так, трансформаційні зміни в бізнес-процесах одного з лідерів телеком-ринку України – компанії «Київстар» – аналізує М. Кобзар, акцентуючи на переході до цифрових моделей обслуговування клієнтів, упровадженні цифрових інструментів управління, оптимізації логістики та використанні хмарних технологій у внутрішніх процесах [1]. Інноваційні стратегії розвитку українських телеком-компаній аналізують Л. Галан та Ю. Смоляр, підкреслюючи тенденцію до перенесення кращих міжнародних практик цифрової трансформації в

локальні умови [2]. Стан галузі в умовах воєнного часу досліджує Г. Сухорукова, яка акцентує на цифровій стійкості підприємств різного масштабу [3]. Комплексну діагностику ефективності функціонування телекомунікаційних підприємств здійснюють Г. Швиденко та Є. Куценко, виокремлюючи проблеми інтеграції цифрових рішень у щоденну операційну діяльність [4].

Значну увагу науковці приділяють оптимізації та моделюванню бізнес-процесів. Зокрема, використання підходів Business Process Management (BPM) як інструменту адаптації до змін зовнішнього середовища пропонують Н. Геселева, П. Шестакова [5]. На необхідності врахування специфіки цифрової економіки при моделюванні бізнес-процесів, зокрема через використання гнучких цифрових платформ, наголошують Т. Шматковська, М. Дзямулич та О. Стащук [6]. Схожі ідеї розвивають Т. Шматковська, Т. Коробчук та О. Борисюк, які стверджують щодо важливості впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в обліково-аналітичне забезпечення бізнесу [7].

Ще один напрям стосується напрацювань, зосереджених на стратегічному управлінні трансформацією та переосмисленні бізнес-моделі телеком-компаній. Так, С. Сазонова та Л. Шмалій розглядають стратегічні орієнтири розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки, зокрема питання управління цифровими ризиками та адаптації організаційної структури до цифрових викликів [8]. Цифрову трансформацію як каталізатор зміни корпоративного мислення, що охоплює як управлінські, так і виробничі аспекти, вивчають В. Дергачова (V. Dergachova), Я. Колешня (Ya. Koleshnia) [9]. Концепцію розвитку телеком-галузі України з урахуванням глобальних цифрових трендів пропонує І. Тюндер [10].

Важливими є також наукові розвідки, які акцентують на інформаційно-технологічній підтримці бізнес-процесів. Зокрема, Н. Цегельник, Т. Василенко аналізують впровадження цифрових інструментів в облікову сферу телеком-компаній, демонструючи їхнє значення для ефективного управління ресурсами [11]. В іншій праці Н. Цегельник розглядає можливості блокчейн-технологій у забезпеченні фінансової безпеки, що є важливою частиною цифрової трансформації [12]. Практичну цінність мають і кейс-дослідження міжнародних компаній, зокрема звіт PwC [13], у якому на прикладі трансформації фінансової команди висвітлено переваги автоматизації в управлінні процесами, та матеріали ProjectPro [14], присвячені використанню Big Data для аналітики та прийняття рішень. Цілісну характеристику сучасного телекомунікаційного ринку України, з урахуванням структурних змін під впливом цифрових трендів, подають В. М'ячин та О. Мирошниченко [15].

Отже, узагальнення наукових підходів до проблематики цифрової трансформації телеком-компаній дозволяє зробити висновок про домінування досліджень, орієнтованих на впровадження сучасних ІКТ-рішень у бізнес-процеси; стратегічне планування цифрових змін; моделювання нових управлінських підходів; адаптацію глобальних практик до національного телеком-ринку.

Попри активний розвиток цифрових технологій у телеком-секторі України, залишаються нерозв'язаними важливі аспекти, що стримують повноцінну трансформацію бізнес-процесів. Зокрема, відсутня систематизована модель адаптації світових практик до українських реалій, що враховувала б ресурсні обмеження, інституційні перешкоди, нестабільне регуляторне середовище та специфіку інфраструктури. Обмежено вивченим залишається питання внутрішнього спротиву змінам з боку персоналу та недостатнього рівня цифрової компетентності, що ускладнює впровадження інновацій. Крім того, потребує подальшого дослідження ефективність упроваджених цифрових інструментів у розрізі конкретних бізнес-процесів, а також розробка типових рекомендацій щодо їх інтеграції з урахуванням галузевої специфіки.

Метою статті є адаптування кращих світових практик цифрової трансформації з метою підвищення ефективності бізнес-процесів телекомунікаційних компаній України та розробка рекомендацій з їх упровадження з урахуванням галузевих викликів і національного контексту.

Для реалізації зазначеної мети сформульовано такі *завдання:*

1) дослідити особливості цифрової трансформації телеком-галузі, зокрема основні інструменти, перешкоди та ризики цифровізації;
2) проаналізувати роль бізнес-процесів у підвищенні конкурентоспроможності телеком-компаній в умовах технологічних змін;
3) систематизувати кращі практики цифрової трансформації бізнес-процесів і надати практичні рекомендації щодо адаптації та впровадження цифрових змін в Україні.

Методологічна база дослідження охоплює як загальнонаукові підходи, так і прикладні інструменти, зокрема аналіз і узагальнення (при дослідженні літературних джерел і світових практик цифрової трансформації); систематизацію та класифікацію (для виокремлення основних бізнес-процесів і циф-

рових рішень); порівняльний метод (для оцінювання відмінностей між світовим і національним досвідом трансформації); структурно-функціональний підхід (при аналізі впливу цифрових технологій на окремі процеси телеком-компаній); візуалізацію результатів (через побудову таблиць і схем для підсилення аналітичного матеріалу).

Телекомунікаційні компанії перебувають у центрі технологічних інновацій, що суттєво трансформують їхні бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію з клієнтами. Специфіка галузі, зумовлена комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, визначає особливості та темпи цифрової трансформації, що об'єктивно вимагає системного підходу до модернізації й оптимізації бізнес-процесів. До основних факторів, що впливають на цей процес, належать:

1. *Швидкі технологічні зміни* – телекомгалузь характеризується безперервним технологічним оновленням (від мереж зв'язку 3G до 4G і нинішнього впровадження технології 5G). Постійна еволюція апаратного та програмного забезпечення змушує компанії швидко адаптуватись і впроваджувати інновації, щоб залишатись конкурентоспроможними.

2. *Висока конкуренція* – ринок телекомунікацій є насиченим і конкурентним. Компанії конкурують не лише за ціновими параметрами, а й за якістю обслуговування, швидкістю передачі даних, інноваційністю сервісів та розвиненістю системи цифрових послуг. Конкуренція стимулює необхідність упровадження передових технологій для підвищення ефективності та залучення клієнтів.

3. *Клієнтоорієнтованість* – у центрі уваги знаходяться потреби абонентів. Підвищення якості користувацького досвіду (*customer experience*) є пріоритетом, що визначає успіх бізнесу. Цифрові сервіси мають бути зручними, швидкими та персоналізованими.

З огляду на швидкі технологічні зміни та високу конкуренцію в телекомунікаційній сфері, особливого значення набуває вплив сучасних цифрових технологій. Інновації, такі як 5G, хмарні рішення, Інтернет речей (IoT), аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект (AI), кардинально змінюють спосіб функціонування телеком-галузі (*рис. 1*).

Зазначені інновації не лише відкривають нові можливості для розвитку мереж і сервісів, але й зумовлюють появу викликів, пов'язаних із необхідністю швидкої адаптації та модернізації бізнес-процесів. У контексті швидких змін і нових вимог особливої важливості набуває ефективність бізнес-процесів телекомунікаційних підприємств, оскільки саме від їхньої злагодженої роботи у сферах клієнтського обслуговування, продажів, управління мережею та фінансів залежить стабільність і успіх компанії на ринку.

Телекомунікаційні підприємства функціонують у надзвичайно динамічному та технологічно насиченому середовищі, у якому ефективність бізнес-процесів визначає їх конкурентоспроможність і стабільність на ринку [15]. Для забезпечення стійкого розвитку особливого значення набувають ті процеси, які безпосередньо впливають на якість послуг, рівень задоволеності клієнтів та швидкість упровадження інновацій. У цьому дослідженні розглянуто п'ять основних бізнес-процесів (управління клієнтським сервісом, продажі, мережеве управління, підтримка технічної інфраструктури та фінансові операції), оскільки саме вони найбільше залежать від цифрових технологій, мають високий потенціал для оптимізації та формують основу операційної моделі сучасної телеком-компанії (*табл. 1*).

Особливістю телекомунікаційних бізнес-процесів є їхня висока чутливість до технологічних змін і ринкових викликів. Швидкий розвиток нових технологій, зміни в поведінці споживачів, посилення конкурентної боротьби вимагає від телеком-компаній постійної адаптації та модернізації своїх процесів. З огляду на це, оптимізація бізнес-процесів є важливим чинником підвищення ефективності телекомунікаційних підприємств. Вона сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості обслуговування клієнтів та прискоренню прийняття рішень. Частиною заходів, що допомагають оптимізувати роботу компанії та зробити її більш гнучкою та інноваційною є впровадження сучасних цифрових інструментів, автоматизація, аналіз великих даних і штучний інтелект [5].

Відповідно, для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств важливо не лише розуміти бізнес-процеси, але й активно впроваджувати передові цифрові практики. Провідні світові підходи до цифрової трансформації та способи їх адаптації в бізнес-процесах телеком-компаній наведено в *табл. 2.*

Дані табл. 2 показують, як глобальні технології адаптуються до реалій українського ринку з метою підвищення ефективності та якості послуг. Ця адаптація є важливим чинником цифрової трансформації, яка суттєво впливає на оптимізацію бізнес-процесів у телекомунікаційних компаніях. По-перше, вона сприяє значному прискоренню обробки замовлень, що забезпечує оперативність виконання клієнтських запитів і зменшує час очікування. Автоматизація стандартних операцій та впровадження інтелектуальних систем дозволяють

Рис. 1. Вплив цифрових технологій на розвиток телекомунікаційної галузі

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Основні бізнес-процеси телекомунікаційного підприємства та їхня характеристика

Бізнес-процес	Основні функції	Особливості в телеком-індустрії	Значення для підприємства
Управління клієнтським сервісом	Обслуговування клієнтів, техпідтримка, взаємодія	Висока чутливість до якості обслуговування, швидкість реакції	Підвищення лояльності, репутації компанії
Продажі	Формування комерційних пропозицій, укладання договорів	Різноманітність продуктів, адаптація під сегменти	Збільшення обсягів доходів, розширення клієнтської бази
Мережеве управління	Планування, експлуатація та моніторинг мереж	Необхідність швидкого впровадження нових технологій	Забезпечення якості та безперервності зв'язку
Підтримка технічної інфраструктури	Обслуговування, модернізація обладнання	Швидкі технологічні зміни, потреба у високій експертизі	Безперебійна робота, мінімізація ризиків
Фінансові операції	Управління доходами, витратами, інвестиціями	Високий рівень контролю, аналітика для прийняття рішень	Фінансова стабільність та стратегічний розвиток

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 5; 8].

мінімізувати вплив людського фактора та знизити операційні витрати, що позитивно позначається на загальній продуктивності підприємства [2]. По-друге, цифрові технології підвищують якість обслуговування клієнтів завдяки впровадженню різноманітних каналів комунікації – від чат-ботів до мобільних застосунків і онлайн-платформ. Завдяки аналітиці великих даних і системам CRM компанії здатні персоналізувати взаємодію з кожним абонентом, швидко реагувати на запити та пропо-

Таблиця 2

Провідні практики цифрової трансформації та їх адаптація в бізнес-процесах телекомунікаційних компаній

Напрям	Характеристика	Особливості адаптації в телеком-компаніях
Кращі світові практики	Автоматизація операцій (RPA, AI для прогнозування навантаження мережі)	Використання AI для аналізу трафіку та оптимізації мережі
	Цифрові клієнтські платформи (онлайн-кабінети, мобільні застосунки)	Мобільні застосунки з функціями самообслуговування та оплат
	Упровадження IoT і Big Data для розробки нових послуг і персоналізації	Сервіси на базі IoT, аналітика поведінки користувачів
	Agile і DevOps для швидкого оновлення сервісів та мережевого управління	Швидке тестування та впровадження нових технологій
Адаптація до локальних умов	Обмежені бюджети та ресурсні виклики	Пріоритетні інвестиції у високоефективні та масштабовані рішення
	Регуляторні обмеження та відповідність українському законодавству	Урахування вимог НКРЗІ, захист персональних даних
	Особливості інфраструктури: покриття, стан мереж	Модернізація застарілих ділянок, розвиток мереж у сільській місцевості
	Культурні та ринкові особливості споживачів	Адаптація тарифних планів і сервісів під потреби локальних клієнтів
	Підготовка та розвиток IT-персоналу	Навчання, залучення IT-фахівців, співпраця з IT-спільнотами
Приклади впровадження	Чат-боти та автоматизована служба підтримки	Зниження витрат на кол-центр, покращення клієнтського досвіду
	Програмно визначені мережі (SDN) та автоматичний моніторинг	Підвищення надійності, швидка реакція на технічні проблеми
	CRM-системи з аналітикою для персоналізації маркетингу	Точкові пропозиції, утримання клієнтів
	ERP-системи для оптимізації внутрішніх процесів	Краща координація між підрозділами, прозорість управління ресурсами
	Успішні кейси: Київстар, Vodafone Україна, Ланет	Упровадження цифрових сервісів із позитивними результатами

Джерело: систематизовано авторами на основі [1: 2; 5; 7; 8; 15].

нувати актуальні рішення, що підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів [2; 8]. По-третє, цифрова трансформація забезпечує гнучкість і адаптивність бізнес-процесів у відповідь на постійні зміни ринкової кон'юнктури. Упровадження Agile-методологій та DevOps-підходів дозволяє телеком-компаніям оперативно впроваджувати інновації, швидко адаптуватися до нових технологій і вимог користувачів, що є важливим чинником конкурентоспроможності [1; 6].

Для визначення результативності цифрової трансформації використовуються різноманітні метрики та основні показники ефективності (KPI), до яких належать: середній час обробки замовлення, рівень задоволеності клієнтів (CSAT), коефіцієнт утримання абонентів (churn rate), а також операційні витрати та швидкість виведення нових сервісів на ринок [5]. Постійний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку та підтримувати стабільне зростання підприємства.

Проте, попри очевидні переваги, упровадження цифрових технологій у телеком-галузі супроводжується низкою суттєвих викликів і ризиків, які можуть стримувати або ускладнювати процес трансформації. Зокрема, внутрішні перешкоди часто зумовлюють основні труднощі. Так, опір змінам серед співробітників через звичку до традиційних методів роботи, а також відсутність кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими цифровими інструментами, вимагають системного підходу до навчання та перекваліфікації персоналу. Без цього адаптація втрачає ефективність і може призводити до додаткових проблем.

Крім того, технічні та інфраструктурні чинники суттєво впливають на процес упровадження інновацій. Застарілі мережеві структури, недостатнє покриття у віддалених регіонах і низька пропускна здатність створюють серйозні перешкоди для реалізації високотехнологічних рішень [10].

Також не можна ігнорувати питання безпеки даних і конфіденційності, що набувають особливої актуальності на фоні зростання кіберзагроз і посилення нормативних вимог. Захист інформації клієнтів і корпоративних систем є пріоритетом, який потребує значних ресурсів і постійного моніторингу [12].

До того ж, фінансові ризики та інвестиційна складова є важливими чинниками, які варто враховувати. Високі початкові витрати на впровадження цифрових технологій, а також ризик непередбачуваних витрат на підтримку й оновлення систем можуть стримувати розвиток. Відповідно, компаніям необхідно ретельно планувати інвестиції та знаходити оптимальні моделі фінансування.

Отже, ефективна адаптація цифрових практик у телеком-бізнесі потребує комплексного подолання визначених проблем і ризиків, що забезпечить стабільний розвиток галузі та зміцнить її конкурентні позиції. Для досягнення цього доцільно спиратися на рекомендації, спрямовані на системну організацію та оптимізацію основних бізнес-процесів шляхом упровадження цифрової трансформації (*табл. 3*).

Наведені рекомендації ґрунтуються на результатах узагальнення світових практик цифрової трансформації (див. табл. 2), адаптованих до реалій українського телеком-ринку, а також на аналізі особливостей функціонування галузі, виявлених перешкодах і ризиках. Під час їх розроблення враховано успішний досвід упровадження цифрових рішень провідними українськими операторами (Київстар, Vodafone Україна, Ланет) та напрацювання міжнародних компаній, висвітлені в профільних звітах і наукових дослідженнях [1; 2; 7; 8; 15]. Такий підхід дає змогу сформувати практичні поради, що поєднують перевірені глобальні рішення з урахуванням галузевої специфіки та національних обмежень.

Дані рекомендації узагальнюють основні напрями цифрової трансформації, які можуть значно покращити ефективність бізнес-процесів у телеком-компаніях. Вони наголошують на важливості поетапного впровадження новацій, створенні культури, що підтримує зміни, активній участі керівництва та фокусуванні на пріоритетних сферах, які мають найбільший вплив на операційну діяльність. Реалізація цих заходів допоможе знизити ризики, підвищити продуктивність і зробити компанії більш гнучкими та конкурентоспроможними в сучасних умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що підвищення ефективності та конкурентоспроможності телекому-

Таблиця 3

Рекомендації для телеком-компаній щодо оптимізації бізнес-процесів через цифрову трансформацію

Напрям	Опис	Дії
Стратегії поступового впровадження змін	Поетапне впровадження нових технологій із фокусом на критичних напрямах для зниження ризиків і отримання проміжних результатів	Пілотні проєкти на окремих процесах, тестування нових рішень, збір фідбеку та поступове масштабування
Формування культури цифрової інновації	Створення середовища, яке заохочує інновації, навчання, експерименти та міжфункціональну співпрацю для швидшого освоєння технологій	Організація внутрішніх тренінгів, хакатонів, створення центрів інновацій, заохочення ідей співробітників
Роль лідерства та менеджменту	Активна підтримка топменеджменту, чітке бачення змін, комунікація, забезпечення ресурсів і усунення перешкод у процесі трансформації	Регулярні наради з командою, прозора комунікація цілей, інвестиції в IT-інфраструктуру, координація між підрозділами
Вибір пріоритетних напрямів цифровізації	Визначення основних бізнес-процесів із найбільшим впливом для фокусування ресурсів і досягнення помітних результатів на ранніх етапах	Аналіз бізнес-процесів, визначення «вузьких місць», інвестиції у CRM, автоматизація обробки замовлень, покращення клієнтського сервісу

Джерело: авторська розробка.

нікаційних компаній в умовах цифрової економіки можливе шляхом адаптації світових практик цифрової трансформації до українських реалій. Основною проблемою є відсутність моделі впровадження таких практик з урахуванням обмежень національного ринку. У межах дослідження проаналізовано провідні цифрові технології (AI, Big Data, IoT, хмарні рішення, 5G) та способи їх інтеграції в основні бізнес-процеси; систематизовано глобальний досвід і визначено особливості його адаптації в Україні; виявлено основні перешкоди та запропоновано шляхи їх подолання.

Результатом став комплекс практичних рекомендацій із фокусом на пріоритетні напрями цифровізації бізнес-процесів. Таким чином, отримані результати формують прикладну основу для стратегічного планування цифрової трансформації телекомунікаційних компаній в Україні, забезпечуючи одночасне підвищення операційної ефективності, швидкості реагування на ринкові зміни та якості клієнтського обслуговування. Запропонований підхід може стати базою для розроблення галузевої моделі цифрової трансформації, що сприятиме сталому розвитку та технологічному лідерству українських операторів у глобальному цифровому середовищі.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на аналізі впливу цифрових інновацій на клієнтський досвід, вивченні механізмів формування цифрової культури в компаніях, а також на дослідженні інтеграції трансформаційних процесів у загальну стратегію сталого розвитку телеком-бізнесу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кобзар М. С. Цифрова трансформація бізнес процесів «Київстар». *Моделювання та прогнозування економічних процесів* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ, 2024. URL: https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298294/291075
2. Галан Л. В., Смоляр Ю. Ю. Інноваційні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку України на прикладі провідних компаній. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-46
3. Сухорукова Г. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidd zhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi
4. Швиденко Г. О., Куценко Є. К. Діагностика бізнес діяльності телекомунікаційних підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1/3. С. 54–62. URL:https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4f318c65-8cfa-409d-b5b6-25724ed201a5/content
5. Геселева Н., Шестакова П. Оптимізація бізнес-процесів телекомунікаційної компанії. *Товари і ринки*. 2021. № 4. С. 37–48. DOI: https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021(40)04
6. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Стащук О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66
7. 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. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68
8. Сазонова С. В., Шмалій Л. В. Стратегічні орієнтири управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2023. Вип. 47. С. 102–107. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18
9. Dergachova V., Koleshnia Ya. Digital Transformation of Industrial Enterprises as a Change in the Business Model and Corporate Thinking. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 28. С. 46–50. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773
10. Тюндер І. С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 1. С. 41–46. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46
11. Цегельник Н. І., Василенко Т. М. Використання Digital технологій в бухгалтерському обліку. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10 грудня 2020 р.). Київ, 2020. С. 458–460. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e64af532-4845-49af-9a7a-3091d69046c9/content
12. Цегельник Н. І. Блокчейн-технології у забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : збірник тез VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2025. С. 340–342. URL: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2025.pdf
13. A finance team reimagined through automation. Case Study. *PwC*. 2024. URL: https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/big-box-retailer-digital-transformation.html
14. 6 Big Data Use Cases – How Companies Use Big Data? *ProjectPro*. 2024. URL: https://www.projectpro.io/article/5-big-data-use-cases-how-companies-use-big-data/155

15. М'ячин В. Г., Мирошниченко О. В. Дослідження сучасного ринку телекомунікаційних послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136

REFERENCES

"6 Big Data Use Cases - How Companies Use Big Data?" *ProjectPro*. 2024. https://www.projectpro.io/article/5-big-data-use-cases-how-companies-use-big-data/155

"A finance team reimagined through automation. Case Study". *PwC*. 2024. https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/big-box-retailer-digital-transformation.html

Dergachova, V., and Koleshnia, Ya. "Digital Transformation of Industrial Enterprises as a Change in the Business Model and Corporate Thinking". *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, no. 28 (2024): 46-50. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773

Halan, L. V., and Smoliar, Yu. Yu. "Innovatsiini tendentsii rozvytku telekomunikatsiinoho rynku Ukrainy na prykladi providnykh kompanii" [Innovative Trends in the Development of the Telecommunications Market of Ukraine on the Example of Leading Companies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43 (2022). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-46

Heseleva, N., and Shestakova, P. "Optymizatsiia biznes-protsesiv telekomunikatsiinoi kompanii" [Optimization of Business Processes of a Telecommunications Company]. *Tovary i rynky*, no. 4 (2021): 37-48. DOI: https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021(40)04

Kobzar, M. S. "Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv «Kyivstar»" [Digital Transformation of Kyivstar Business Processes]. *Modeliuvannia ta prohnozuvannia ekonomichnykh protsesiv*. 2024. https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298294/291075

Miachyn, V. H., and Myroshnychenko, O. V. "Doslidzhennia suchasnoho rynku telekomunikatsiinykh posluh v Ukraini" [Study of the Current Telecommunications Services Market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72 (2025). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136

Sazonova, S. V., and Shmalii, L. V. "Stratehichni oriientyry upravlinnia telekomunikatsiinymy pidpryiemstvamy v umovakh tsyfrovoi ekonomiky" [Strategic Guidelines for Managing Telecommunications Enterprises in the Digital Economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, no. 47 (2023): 102-107. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18

Shmatkovska, T. O., Dziamulych, M. I., and Stashchuk, O. V. "Osoblyvosti modeliuvannia biznes-protsesiv v umovakh formuvannia tsyfrovoi ekonomiky" [Features of the Business Process Modeling in Conditions of Digital Economy Formation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26 (2021). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66

Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I., and Borysiuk, O. V. "Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia shchodo modeliuvannia biznes-protsesiv" [Modern Information and Communication Technologies in the System of Accounting and Analytics for the Modeling of Business Processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53 (2023). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68

Shvydenko, H. O., and Kutsenko, Ye. K. "Diahnostyka biznes-diialnosti telekomunikatsiinykh pidpryiemstv Ukrainy" [Business Activity Diagnostics of Telecommunication Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2018. https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4f318c65-8cfa-409d-b5b6-25724ed201a5/content

Sukhorukova, H. "Doslidzhennia stanu ukrainskoho biznesu pid chas viiny: yak sebe pochuvaiut seredni, mali ta velyki kompanii" [Research on the State of Ukrainian Business During the War: How Medium, Small and Large Companies Feel]. *Kyivstar Business Hub*. 2024. https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi

Tiunder, I. S. "Kontseptsiia rozvytku telekomunikatsii v Ukraini" [Conception of Telecommunication Development in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 1 (2022): 41-46. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46

Tsehelnyk, N. I. "Blokchein-tekhnolohii u zabezpechenni finansovoi bezpeky biznesu" [Blockchain Technologies in Ensuring Financial Security of Business]. *Novi informatsiini tekhnolohii upravlinnia biznesom*. 2025. https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2025.pdf

Tsehelnyk, N. I., and Vasylenko, T. M. "Vykorystannia Digital tekhnolohii v bukhhalterskomu obliku" [Using Digital Technologies in Accounting]. *Oblik, analiz, audyt ta opodatkuvannia: suchasna paradyhma v umovakh staloho rozvytku*. 2020. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e64af532-4845-49af-9a7a-3091d69046c9/content