



## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Роман Юрьевич Петрушевский

*Донецкая академия управления и государственной службы, ДНР, Донецк, Россия,  
k\_fin302@donampa.ru*

**Аннотация.** В этой статье рассматривается актуальная проблема управления бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации и конкурентоспособности. Рассматриваются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются организации в условиях быстрого развития цифровых технологий, включая неподготовленность организационных структур, нехватку квалифицированных работников и необходимость адаптации к меняющимся рыночным условиям. Предлагаются конкретные решения, в том числе создание гибких и адаптивных организационных моделей, стратегические инвестиции в обучение и развитие персонала, а также активное внедрение современных систем BPM для оптимизации бизнес-процессов в современных условиях хозяйствования. Основное внимание уделяется созданию культуры инноваций, которая способствует быстрому реагированию на цифровые трансформации. Статья представляет ценность для широкого круга профессионалов, заинтересованных в успешной цифровой трансформации бизнеса, от старших руководителей до менеджеров среднего звена и специалистов по управлению бизнес-процессами.

**Ключевые слова:** управление, бизнес-процессы, цифровая трансформация, система, инновации, оптимизация, корпоративная культура, технологии, предприятие

**Для цитирования:** Петрушевский Р. Ю. Управление бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации: проблемы и пути решения // *Экономика строительства и городского хозяйства*. 2025. Том 21, № 1. С. 23–31. doi: 10.71536/esgh.2025.v21n1.3. edn: [hwknoo](#).

### Original article

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Roman Yu. Petrushevsky

*Donetsk Academy of Management and Public Service, DNR, Donetsk, Russia,  
k\_fin302@donampa.ru*

**Abstract.** Examines the current problem of business process management in the context of digital transformation and competitiveness. The article examines the key problems faced by organizations in the context of the rapid development of digital technologies, including the unpreparedness of organizational structures, the shortage of qualified workers and the need to adapt to changing market conditions. Specific solutions are proposed, including the creation of flexible and adaptive organizational models, strategic investments in staff training and development, as well as the active implementation of modern BPM systems to optimize business processes in modern business conditions. The focus is on creating a culture of innovation that promotes rapid response to digital transformation. The article is valuable for a wide range of professionals interested in successful digital business transformation, from senior executives to middle managers and business process management specialists.



**Keywords:** management, business processes, digital transformation, system, innovation, optimization, corporate culture, technology, enterprise

**For citation:** Petrushevsky P. Yu. Business process management in the context of digital transformation: problems and solutions. *Economics of civil engineering and municipal economy*. 2025;21(1):23–31. (in Russ.). doi: 10.71536/esgh.2025.v21n1.3. edn: hwknoo.

## Введение

В современных условиях, характеризующиеся стремительным технологическим прогрессом, цифровая трансформация (ЦТ) становится главным вектором развития, неся в себе необходимость развития хозяйствующих субъектов. Цифровая трансформация, включающая в себя интеграцию цифровых технологий во все аспекты бизнес-процессов предприятий, радикально трансформирует бизнес-модели, корпоративную культуру и клиентский опыт. Поэтому в новой реальности управление бизнес-процессами приобретает особую актуальность и играет важную роль.

Важность управления бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации обусловлена несколькими ключевыми факторами, а именно:

- необходимость оптимизации и автоматизации (цифровые технологии открывают широкие возможности для автоматизации рутинных операций, рационализации процессов и повышения операционной эффективности. Однако для того, чтобы использовать эти возможности, необходимо четкое понимание текущих бизнес-процессов, их анализ и перепроектирование с использованием цифровых возможностей. Управление бизнес-процессами способствует выявлению узких мест, определению возможности автоматизации и разработке оптимальных сценариев взаимодействия человека и техники);
- повышение гибкости и адаптивности (современный бизнес-процесс характеризуется высокой степенью неопределенности и быстро меняющимися условиями. Предприятиям необходимо быть гибкими с целью быстрого реагирования на изменения, внедрения новых продуктов и услуги и адаптироваться к потребностям клиентов. Таким образом, управление бизнес-процессами позволяет моделировать, анализировать и оптимизировать процессы, обеспечивая большую гибкость и способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям);

- улучшение качества обслуживания клиентов (в цифровую эпоху клиентский опыт становится ключевым конкурентным преимуществом. Клиенты ожидают от предприятий быстрой, персонализированной и удобной коммуникации, а также беспрепятственного доступа к продуктам и услугам. Управление бизнес-процессами позволяет оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами, внедрять цифровые каналы коммуникации и персонализировать клиентский опыт, что приводит к повышению лояльности клиентов и росту доходов);
- управление рисками и соблюдение нормативных требований (цифровая трансформация порождает новые риски, связанные с кибербезопасностью, защитой данных, соблюдением нормативных требований и управлением изменениями. Управление бизнес-процессами позволяет предприятиям выявлять и оценивать эти риски, разрабатывать стратегии по их минимизации и обеспечивать соответствие нормативным требованиям).

Анализ последних исследований и публикаций. Согласно Р. Т. Адильчаеву «современное общество активно развивается и формирует новые стандарты потребностей человека. Немаловажную роль в этом играют цифровые технологии» [1]. Данную точку зрения поддерживают и отечественные исследователи, отмечая, что данный процесс «является важным и необходимым элементом эффективной системы управления» [7].

А. В. Жерегеля подчеркнул важность адаптации существующих бизнес-моделей к новым цифровым технологиям, анализировал влияние цифровой трансформации на эффективность и гибкость процессов, предложил методы и инструменты для оптимизации управления [5].

В работе Е. А. Аксеновой рассмотрены ключевые вопросы, связанные с внедрением цифровых

технологий на примере металлургической отрасли. Особое внимание уделяется инвестициям в технологии, вопросам обучения и подготовки кадров, а также государственной поддержке цифровизации [3].

Таким образом, в научных источниках определено достаточно большое количество работ, посвященных вопросам управления бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации, раскрывающие особенности данного процесса. Однако непрерывный процесс цифровизации требует постоянного исследования данных процессов, направленных на инновационное развитие.

Как отметили А. А. Акаева и Н. В. Гордеева «применение цифровых инноваций, интернет-платформ и услуг дает возможность более конкретных и точных отчетов деятельности компании, поскольку данные технологии позволяют исключить риск, связанный с человеческим фактором, и угрозами, которые могут возникнуть» [2].

В следствии чего, цифровая трансформация стала неотъемлемой частью современной жизни, оказывая глубокое влияние на все сферы человеческой деятельности, делая процессы более эффективными и доступными.

Цель исследования – выявление характеристик управления бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации, включающий анализ влияния новых технологий, а также адаптацию существующих процессов к цифровой среде.

Материал и методы исследования. Использован системный подход для выявления взаимосвязей между элементами управления бизнес-процессами в период цифровой трансформации, а также сравнительный и контекстный анализ со вторичной обработкой данных.

### Основной материал исследования

Управление бизнес-процессами является ключевым компонентом успешной цифровой трансформации. Предприятия, которые инвестируют в управление бизнес-процессами и используют его для оптимизации и автоматизации своих процессов, повышения гибкости и адаптивности, улучшения обслуживания клиентов и управления рисками, имеют больше шансов на

успех в цифровой экономике. Управление бизнес-процессами позволяет эффективно использовать цифровые технологии для достижения стратегических целей, продвижения инноваций, улучшения сотрудничества и коммуникации и поддержания постоянного улучшения. В эпоху цифровой трансформации управление бизнес-процессами становится неотъемлемой частью стратегического управления и обеспечивает конкурентоспособность и устойчивость бизнеса.

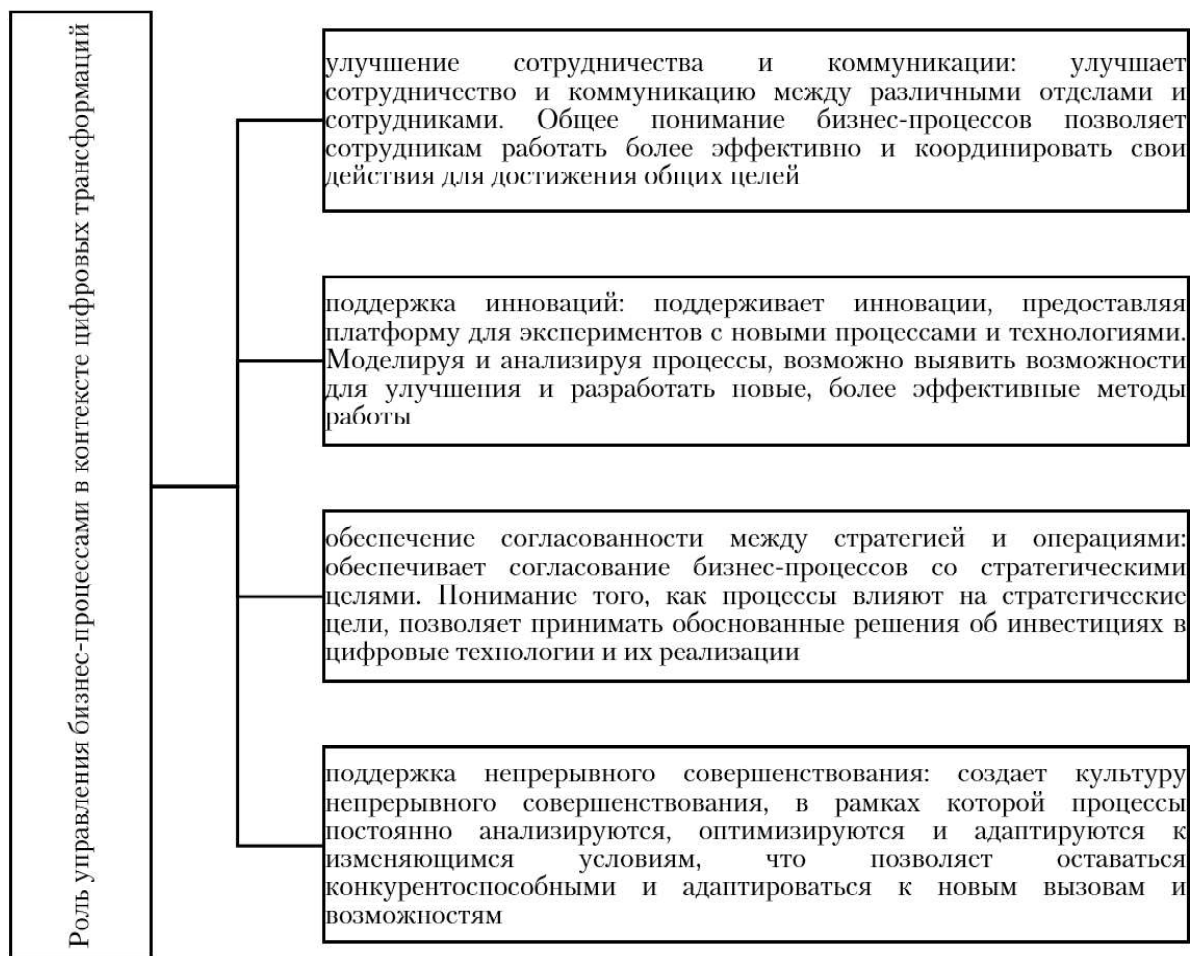
Роль управления бизнес-процессами в контексте цифровых трансформаций представлена на рисунок 1 [8–10].

Выявлено, что в ближайшие 3–5 лет подавляющее большинство (около 96 %) российских предприятий планируют активно внедрять цифровые технологии, что свидетельствует о стремлении перейти на новый уровень ведения бизнеса. Представленные планы направлены на существенное изменение текущих бизнес-моделей, отражая понимание необходимости адаптации к быстро меняющимся условиям. Уже около трети (30 %) предприятий и организаций инициировали организационные изменения, непосредственно связанные с цифровой трансформацией их бизнес-процессов, что свидетельствует о том, что многие российские предприятия осознали важность оптимизации и реструктуризации своих внутренних процессов для успешного внедрения цифровых технологий. Активно осваивая новые подходы, 20 % организаций в настоящее время реализует пилотные проекты в области цифровой трансформации. Данные проекты позволяют тестировать новые технологии и подходы, оценивая их эффективность и определяя оптимальные стратегии реализации.

Данные опросов руководителей российских предприятий и организаций представлены на рисунок 2.

В целом эти данные показывают высокий уровень интереса предприятий к цифровой трансформации. Данные результаты подчеркивают важность цифровой трансформации для повышения конкурентоспособности и эффективности предприятий рынке.

Анализ меняющихся принципов организации в процессе цифровой трансформации включает рассмотрение различных подходов и

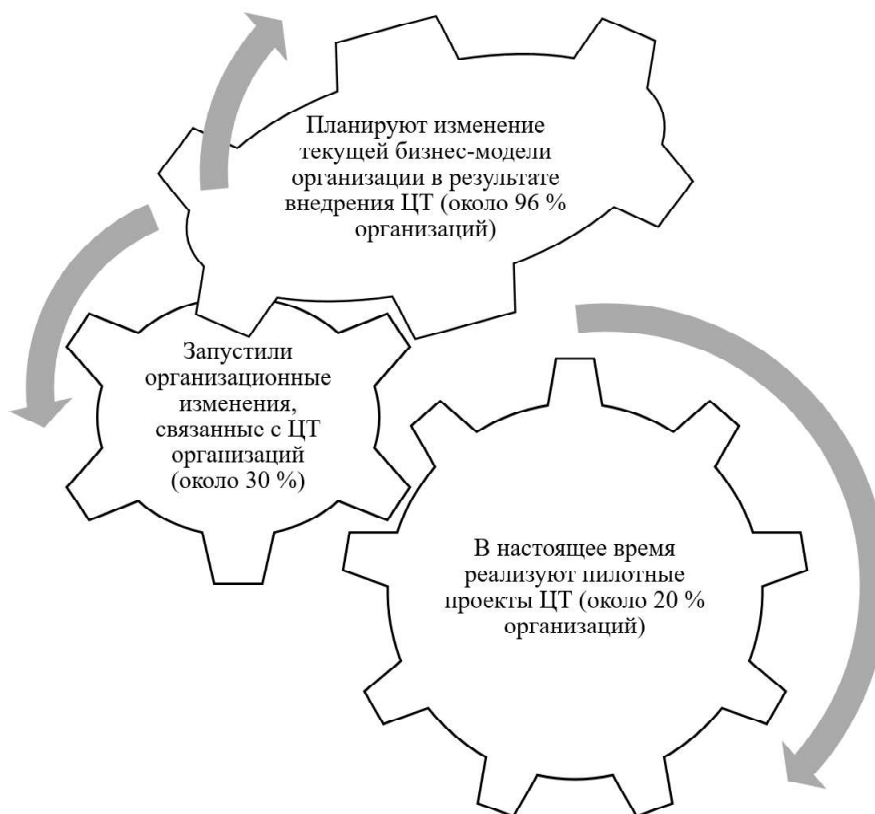


**Рисунок 1** – Роль управления бизнес-процессами в контексте цифровых трансформаций.

моделей, предложенных исследователями в этой области. Одним из ключевых исследователей, внесших значительный вклад в понимание этой темы, является Клаус Шваб, основатель и председатель Всемирного экономического форума. В своих научных трудах он подчеркивает, что цифровая трансформация представляет собой четвертую промышленную революцию, которая коренным образом меняет способ производства, потребления и ведения бизнеса. Он утверждает, что эта революция характеризуется сочетанием физического, цифрового и биологического мира, что приводит к глубоким изменениям в том, как работает организация:

- возникает необходимость адаптации к новым технологиям (автор подчеркивает необходимость адаптации организаций к новым технологиям, таким как искусственный

- интеллект, Интернет вещей, облачные вычисления, блокчейн и робототехника, что требует от предприятий инвестировать в новые технологии, переподготовки сотрудников и изменения организационных структур);
- переход к гибким и сетевым структурам (указывает на необходимость перехода от иерархических, бюрократических структур к более гибким, сетевым и децентрализованным организациям, что включает в себя создание команд, способных быстро адаптироваться к меняющимся условиям, и развитие культуры сотрудничества и обмена знаниями);
- акцент на клиентоориентированности и персонализации (перед лицом цифровой трансформации клиенты ожидают персонализированного опыта и быстрого доступа к информации и услугам. Автор подчеркивает



**Рисунок 2** – Данные опросов руководителей российских предприятий и организаций.

необходимость того, чтобы организации уделяли больше внимания потребностям клиентов, использовали данные для понимания их поведения и предлагали индивидуальные решения);

- усиление роли данных и аналитики (данные становятся новым ресурсом, и организациям необходимо научиться собирать, анализировать и использовать данные для принятия обоснованных решений, оптимизации процессов и улучшения качества обслуживания клиентов. К. Шваб подчеркивает важность развития компетенций в области анализа данных и искусственного интеллекта);
- необходимость изменения корпоративной культуры (успешная цифровая трансформация требует трансформации корпоративной культуры, включая поощрение инноваций, готовность идти на риск, открытость к изменениям и акцент на непрерывном обучении);
- управление рисками и этические аспекты (отмечается необходимость управления рисками,

связанными с цифровой трансформацией, такими как кибербезопасность, защита данных и этические вопросы, связанные с использованием искусственного интеллекта).

В целом, К. Шваб предлагает рассматривать цифровую трансформацию как всеобъемлющее изменение, которое затрагивает все аспекты деятельности предприятия. Его идеи подчеркивают необходимость для предприятий переосмыслить свои бизнес-модели, процессы, организационные структуры и корпоративную культуру с целью реализации успешного процесса адаптации к новой цифровой реальности [12].

Относительно доли инвестиций в Российской Федерации было выявлено, что в период с 2019 по 2023 гг. инвестиции российских компаний в цифровые технологии значительно выросли, увеличившись более чем на 80 % и достигнув более 4 трлн руб., что свидетельствует о растущем интересе к цифровизации. Особенно заметно выросли инвестиции в ИТ-инфраструктуру и внедрение программного обеспечения,

а также выросли продажи национальных цифровых решений. Около трети российских предприятий уже используют технологии искусственного интеллекта, что свидетельствует об активном освоении перспективных направлений цифровой трансформации (рисунок 3) [6; 11].

Оценка цифровой трансформации показывает значительный прогресс в последние годы, характеризующийся ростом инвестиций, развитием ИТ-инфраструктуры и активным внедрением цифровых технологий в различных отраслях экономики. Как отмеченное отечественными учеными «развитие информационных технологий и быстрое внедрение их в современную экономику полностью изменило ее, позволяя быстрее, качественнее, эффективнее обрабатывать информацию, хранить ее в неизмеримом количестве и мгновенно передавать данные на любые расстояния» [4]. Однако несмотря на достигнутый прогресс, дальнейшая устойчивость

должна быть сосредоточена на преодолении существующих проблем, таких как обеспечение кибербезопасности, повышение цифровой грамотности населения и создание благоприятной среды для инноваций, которые в полной мере используют потенциал цифровой экономики и укрепляют конкурентоспособность страны на мировой арене. Дальнейшая цифровизация требует согласованных усилий государства, бизнеса и общества для создания устойчивой и инклюзивной цифровой экосистемы, которая способствует экономическому росту и улучшению качества жизни граждан.

### Выводы

В контексте цифровой трансформации управление бизнес-процессами сталкивается со многими проблемами. Одним из ключевых является неподготовленность организационной структуры

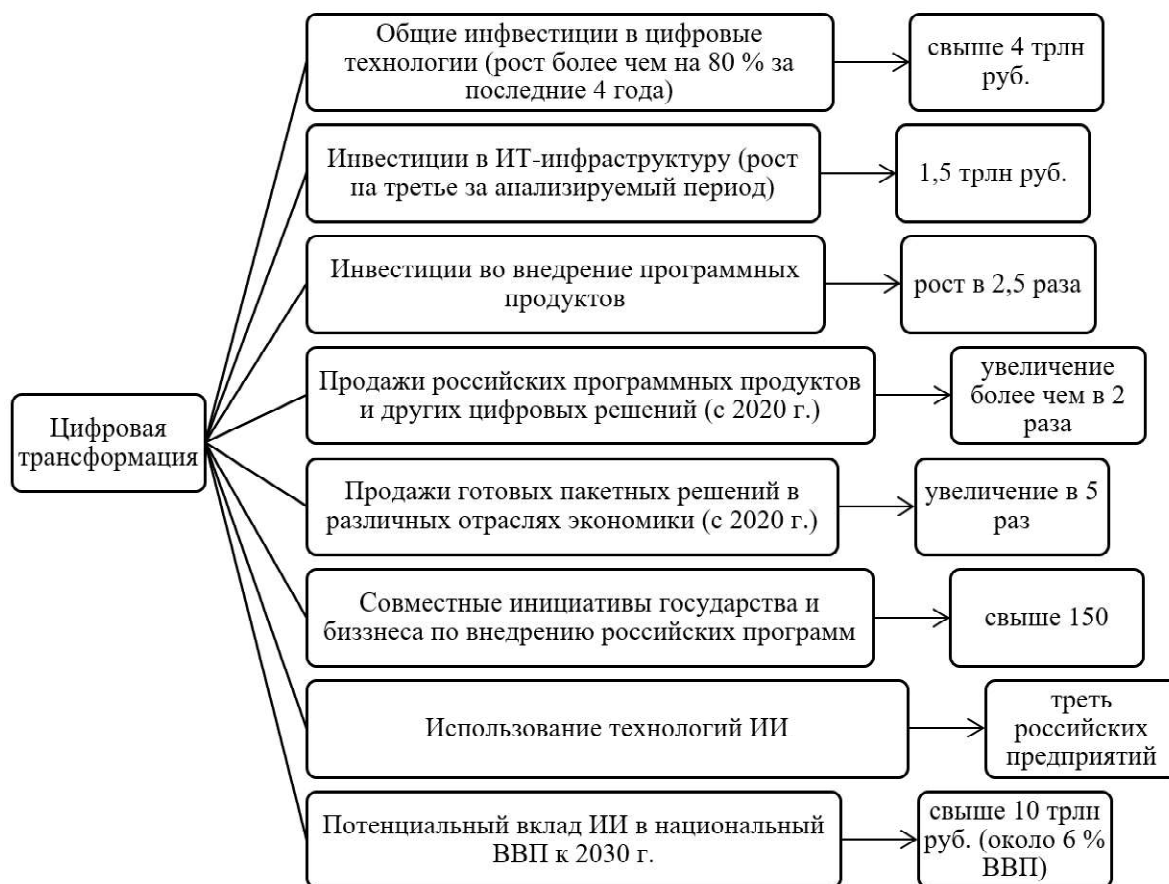


Рисунок 3 – Оценка цифровой трансформации Российской Федерации.

и корпоративной культуры к быстрым изменениям и внедрению новых технологий, что создает «сопротивление» и замедляет процесс цифровой трансформации. Отсутствие квалифицированной рабочей силы, способной эффективно управлять цифровыми процессами, также является серьезным препятствием. Решением этих проблем является разработка гибких и адаптивных организационных структур, способных быстро реагировать на изменения рыночных условий и внедрять новые технологии. Инвестиции в обучение и переподготовку персонала с акцентом на развитие цифровых навыков также необходимы для успешной цифровой

трансформации. Важно создать культуру инноваций и экспериментов, в которой сотрудникам предлагается искать новые решения и улучшать существующие процессы. Внедрение современных ВРМ-систем, позволяющих моделировать, анализировать и автоматизировать бизнес-процессы, поможет повысить эффективность и прозрачность работы. В следствии чего, четкое определение целей и стратегий цифровой трансформации с учетом специфики и потребностей предприятий позволит избежать распыления ресурсов и сосредоточиться на наиболее важных областях.

### Список источников

1. Современные проблемы обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем: монография / Р. Т. Адильчаев [и др.]. // Донецкий национальный университет, экономический факультет, кафедра управления персоналом и экономики труда. Донецк: Изд-во ДонНУ, 2023. 283 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=51717132> (дата обращения: 15.02.2025). EDN CGEADX.
2. Акаева А. А., Гордеева Н. В. Цифровизация финансового сектора // Экономика. Наука. Инноватика: сб. материалов III Междунар. научно-пр. конф. (Донецк, 23 марта 2023 года). Донецк: ДонНТУ, 2023. С. 405-408.
3. Аксенова, Е. А. Экономические аспекты цифровизации металлургической отрасли // Сборник научных работ серии "Экономика". 2023. N 30. С. 6-22. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54399992> (дата обращения: 10.02.2025).
4. Гордеева Н. В., Попова А. А. Роль информационных технологий в развитии современной экономики страны // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : сб. материалов VII Междунар. научно-пр. конф. (Донецк, 08 апреля 2021 года). Донецк: ДонНТУ, 2021. С. 547-551.
5. Жерегеля А. В. Управление бизнес-процессами организаций в контексте цифровой трансформации // Управление. 2023. N 1. С. 105-121.
6. Как проходит цифровая трансформация российского бизнеса в 2024 году [Электронный ресурс] // sber.pro: [сайт]. 2024. URL: <https://sber.pro/digital/publication/uragan-dannih-kak-prohodit-tsifrovaya-transformatsiya-rossiiskogo-biznesa-v-2024-godu/> (дата обращения 31.01.2025).
7. Петрушевская В. В., Гордеева Н. В., Чмил Т. А. Концептуальная модель системы диагностики финансового потенциала предприятия // Сборник научных работ серии "Финансы, учет, аудит". 2022. N 2 (26). С. 139-150.

### References

1. Adilchaev, R.T., Aimagambetov, E.B., Aletdinova, A.A., Aubakirova, Zh.B., Baltacheeva, N.A., Barsheva, D.B., Belkina, E.N., Close, R.I., Boldyreva, S.B., Bauntovskaya, L.L., Bauntovsky, S.Yu., Vazhinskaya, V.V., Vasiliev, A.I., Vlasova, T.A., Vorobyeva, O.G., Ganich, L.V., Gordeeva, N.V., Denisenko, I.A., Dorzhieva, V.G., Eliseeva, N.A., Kuznetsova, I.G., Lukyanova, K.K., Ocheretko, T.A., Pisareva, Yu.I., Pavlova, N.C., Ponomarev, A.A., Sevryukova, S.V., Serdyuk, O.Yu., Tatarinova, M.N., Timokhina, O.A., Tolstykhina, L.V., Tregulova, N.G., Feskova, M.V., Chadlaeva, N.E. and Shevchenko E.V. (2023), *Sovremennye problemy obespecheniya ustoichivogo razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh system* [Modern problems of ensuring sustainable development of socio-economic systems]: monograph, DonNU Publishing House, Donetsk, Russia, available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=51717132> (Accessed 15 February 2025). EDN CGEADX.
2. Akaeva, A.A. and Gordeeva, N.V. (2023), "Digitalization of the Financial Sector", *sb. materialov III Mezhdunar. nauchno-pr. konf.* [collection of materials of the III international scientific and practical conference], *Ekonomika. Nauka. Innovatika* [Economy. Science. Innovation], Donetsk, Russia, 23 March, 2023, pp. 405-408.
3. Aksyonova, E.A. (2023), "Financial Result of the Metallurgical Industry Enterprises in the Conditions of Digitalization", *Sbornik nauchnykh rabot serii "Ekonomika"*, no. 30, pp. 6-22, available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54399992> (Accessed 10 February 2025).
4. Gordeeva, N.V. and Popova, A.A. (2021), "The role of information technologies in the development of the modern economy of the country", *sb. materialov VII Mezhdunar. nauchno-pr. konf.* [collection of materials of the VII international scientific and practical conference], *Strategiya ustoichivogo razvitiya v antykrizisnom upravlenii ekonomicheskimi*

8. Пошибаев А. Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. N 5. С. 1-14.
9. Прохорова Т. В. Метрики цифровой трансформации бизнеса // Бизнес. Образование. Экономика : сб. мат. Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 7-8 апр. 2022 г). Минск: ИБ БГУ, 2022. С. 89-92.
10. Собалевская Д. Н., Данилова Д. Д. Диджитализация бизнеса в современных условиях // сб. мат. 80-я науч. конф. студентов и аспирантов БГУ (Минск, 10-20 марта 2023 года). Минск: БГУ. 2023. С. 705-708.
11. Цифровая трансформация: анализируем 3 системы управления [Электронный ресурс] // ADVANTA. Системы управления проектами: [сайт]. 2024. URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/cifrovaa-transformacia-analiziruem-3-sistemy-upravleniya/#section2> (дата обращения 31.01.2025).
12. Шwab К. Четвертая промышленная революция. [Б. м.]: Эксмо. 2016. 138 с.
13. Yi. Liu, Yi. Zhang, X. Xie, Sh. Mei Affording digital transformation: The role of industrial Internet platform in traditional manufacturing enterprises digital transformation // Heliyon. 2024. Vol. 10, no. 7. P. 28772. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e28772.
14. Mukesh, H. V. Digital Transformation Taking Centre Stage: How Is Digital Transformation Reshaping Entrepreneurial Innovation? // Journal of Entrepreneurship. 2022. Vol. 31, no. 2. Pp. 364-401.
5. Zheregelya, A.V. (2023), "Business Process Management in Organizations in the Context of Digital Transformation", *Upravlenie*, no. 1, pp. 105-121.
6. Sber.pro (2024), "How the digital transformation of Russian business is progressing in 2024", available at: <https://sber.pro/digital/publication/uragandannih-kak-prohodit-tsifrovaya-transformatsiya-rossiiskogo-biznesa-v-2024-godu/> (Accessed 31 January 2025).
7. Petrushevskaya, V.V., Gordeeva, N.V. and Chmil', T.A. (2022), "Conceptual Model of the System for Diagnosing the Financial Potential of an Enterprise", *Sbornik Nauchnykh Rabot Serii "Finansy, Uchet, Audit*, no. 2 (26), pp. 139-150.
8. Poshibaev, A.Yu. (2024), "The impact of digital technologies on the efficiency of the organization", *Vestnik Evraziiskoi Nauki*, vol. 16, no. 5, pp. 1-14.
9. Prokhorova, T.V. (2022), "Metrics of digital business transformation", *sb. mat. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [collection of materials of the international scientific and practical conference], *Biznes. Obrazovanie. Ekonomika* [Business. Education. Economy], Minsk, Belarus, 7-8 April 2023, pp. 89-92.
10. Sobalevskaya, D.N. and Danilova, D.D. (2023), "Digitalization of business in modern conditions", *sb. mat. 80-ya nauch. konf. studentov i aspirantov BGU* [collection of materials of the 80th scientific conference of students and postgraduates of BSU], Minsk, Belarus, 10-20 March 2023, pp. 705-708.
11. ADVANTA. Sistemy upravleniya proektami (2024), "Digital transformation: we analyze 3 management systems", available at: <https://www.advanta-group.ru/blog/cifrovaa-transformacia-analiziruem-3-sistemy-upravleniya/#section2> (Accessed 31 January 2025).
12. Schwab, K. (2016), *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The Fourth Industrial Revolution], Eksmo, [s. l].
13. Yi. Liu, Yi. Zhang, X. Xie and Sh. Mei (2024), "Affording digital transformation: The role of industrial Internet platform in traditional manufacturing enterprises digital transformation", *Heliyon*, vol. 10, no. 7, pp.28772. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e28772.
14. Mukesh, H. V. "Digital Transformation Taking Centre Stage: How Is Digital Transformation Reshaping Entrepreneurial Innovation?", *Journal of Entrepreneurship*, vol. 31, no. 2, pp. 364-401.



**Информация об авторе**

**Петрушевский Роман Юрьевич** – аспирант кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкой академии управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия. Научные интересы: управление бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации.

**Information about the author**

**Petrushevsky Roman Yu.** – Postgraduate student of the Department of Industrial Management Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia. Scientific interests: business process management in the context of digital transformation.

*Статья поступила в редакцию 28.02.2025; одобрена после рецензирования 21.03.2025; принята к публикации 28.03.2025.*

*The article was submitted 28.02.2025; approved after reviewing 21.03.2025; accepted for publication 28.03.2025.*