

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>

УДК 005.51-044.922]:339:004.738.5

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ: ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN ELECTRONIC TRADE ENTERPRISES: IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES

Жуковська Валентина Миколаївна
доктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет

Климаський Вадим Ігорович
аспірант,
Державний торговельно-економічний університет

Zhukovska Valentyna, Klymanskyi Vadym
State University Of Trade And Economics

У статті сфокусовано увагу на трансформацію змін в управлінні бізнес-процесами на підприємствах електронної торгівлі в умовах впливу цифрових технологій. В контексті посилення цифрової та глобальної адженди уточнено класифікацію управління бізнес-процесами з акцентом на соціальну та екологічну відповідальність підприємств електронної роздрібно торгівлі, інтегрованість штучного інтелекту. На основі компаративного аналізу систематизовано класифікаційні ознаки в управлінні бізнес-процесами підприємства роздрібно електронної торгівлі: за рівнем автоматизації, функціоналом, стадією життєвого циклу товару, рівнем взаємодії з клієнтом. Досліджено окремі практики цифрової трансформації у бізнес-процесах на підприємствах електронної торгівлі, а також вплив фактору глобального проникнення електронної комерції в Україні. Запропоновано доповнити класифікацію бізнес-процесів двома критеріями: за рівнем інтеграції штучного інтелекту та ступенем глобалізації бізнес-процесів. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі.

Ключові слова: глобалізація проникнення, класифікація бізнес-процесів, підприємство електронної торгівлі, трансформація, технологічна інтегрованість, штучний інтелект.

In conditions of high competition, e-commerce enterprises must respond effectively to the requests of various customers and adapt business process management to new digital and global challenges. The purpose of the article is to substantiate scientific approaches to the identification and improvement of the classification of business processes at an e-commerce enterprise, to determine the role and key transformations of business processes based on digital technologies in e-commerce. To substantiate the questions of the research topic, the main provisions of the theory of management of business processes at the enterprise, including electronic commerce, praxeological approaches of electronic commerce enterprises regarding the digital transformation of business processes were used. In the context of the development of digital technologies, it is stated that the classification of business processes of an e-commerce enterprise can be structured and detailed depending on the economic activity, product specialization and the scale of the company's operation. On the basis of a comparative analysis and a systematic approach, classification features in the management of business processes of an e-commerce enterprise are summarized, in particular: by the level of automation, functionality, stage of the product life cycle, level of interaction with the client, etc. The paper examines the influence of digital transformation on the classification of business processes in electronic commerce. In particular, it is proposed to supplement classification with new criteria reflecting the level of integration of artificial intelligence and the degree of globalization of business processes. The digital transformation of business processes and their results are analyzed using the example of e-commerce enterprises. It is shown how these factors affect the organization and management of modern online businesses. The results of the study can be used to optimize business processes and increase the competitiveness of e-commerce enterprises.

Keywords: globalization, classification of business processes, e-commerce enterprise, transformation, technological integration, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрової економіки та глобалізації ринків електронна торгівля стає потужним двигуном бренду серед споживачів та постачальників товарів та послуг. Підприємства, які успішно адаптують бізнес-процеси під потреби різних цільових аудиторій, можуть підвищити конкурентні переваги, досягти стійкого зростання. З метою забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, оптимізації витрат та підвищення прибутковості власники бізнесу приймають рішення щодо удосконалення бізнес-процесів на базі цифрових технологій.

За даними експертів у 2029 році прогнозується зростання кількості до 9,8 млн користувачів на ринку електронної комерції при середньорічному темпі зростання виручки у 22,62% та доходу на одного користувача 213,60 доларів США [1]. З огляду на це, розуміння сучасних трансформацій в управлінні бізнес-процесами допоможе ідентифікувати критичні області діяльності електронної торгівлі, удосконалити внутрішні операції та комплементувати цифрові бізнес-процеси, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і методичні положення щодо підвищення конкурентних переваг підприємства та залучення споживачів через вивчення питань сутності управління бізнес-процесами та складових компонентів, класифікації бізнес-процесів описано у працях Дубініна В., Драган О., Лисенко О., Ольшанський О., Смігунова О., Ситник А., Тур О., Матусевич А., Шкурат М., Юздепська А., Подра О., Рогожинська А. [2-5, 8-9, 13]. У сфері торгівлі Дубініна В. В., Ольшанський О. окреслили загальні класифікаційні ознаки і підходи до визначення управління бізнес-процесами. У своєму дослідженні Ільченко Н. запропонувала поділяти бізнес-процеси оптової торгівлі на основні логістичні (управління закупівлею товарів, управління запасами, складськими операціями транспортування) та маркетингові (асортиментна і цінова політика, маркетингові комунікація) [6, с. 226-227]. Проблематика трансформації бізнес-процесів та цифрових змін в електронній торгівлі зазначено у працях Шкурат М., Юздепська А., Подра О., Рогожинська А. [9-12], методологічні аспекти управління бізнес-процесами в торгівлі розкрито у дослідженні Ситник А., Маловичко С. [5, с. 56-59, 12, с. 23-27]. Автори Пятницька Г., Жуковська В. розкрили результати впливу соціальних трансформацій на розвиток під-

приємств торгівлі та посилення соціально-екологічної відповідальності перед споживачами [11, с. 117]. Разом з тим, недостатньо уваги приділено управлінню бізнес-процесами в електронній торгівлі B2C в частині ідентифікації змін у бізнес-процесах електронної торгівлі та подальшого розвитку комплементування бізнес-процесів з урахуванням впливу цифрових чинників та глобального проникнення електронної комерції.

Метою статті обґрунтування наукових підходів щодо ідентифікації та удосконалення класифікації бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі, визначити роль та ключові трансформації бізнес-процесів на базі цифрових технологій в електронній торгівлі.

Для розкриття теми у дослідженні були використані основні положення теорії управління бізнес-процесами на підприємстві, у тому числі електронної торгівлі, аналітичний огляд впливу цифрових технологій у практиці управління бізнес-процесами на підприємствах електронної торгівлі. У процесі дослідження використано компаративний аналіз, методи абстрагування, синтезу та узагальнення щодо класифікаційних ознак бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення поняття бізнес-процесу різними авторами мають багато спільних рис, таких як набір дій, мета, використання ресурсів, впорядкованість та створення цінності [2-4, 8, 9, 13]. Проте, кожне визначення має свої особливості, що відображають специфіку підходу авторів до бізнес-процесів: наприклад клієнтоорієнтованість, технічний та організаційний контекст, вимірюваність та наявність входів та виходів. Ці особливості допомагають глибше розуміти різні галузеві аспекти та підходи до управління бізнес-процесами. Тракткування поняття бізнес-процесу авторами у контексті різних видів господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що є спільне і відмінне в організації бізнес-процесів на підприємстві оф та онлайн. Бізнес-процеси в електронній торгівлі, як правило, мають поставлені менеджментом цілі, очікуваний результат [11-13, 16]. У своїх дослідженнях основними цілями в управлінні бізнес-процесами науковці зазначають створення цінності для споживачів або ринку, увагу на внутрішніх і зовнішніх клієнтах, координацію у технічному та організаційному контекстах управління, вимірюваність результату по кожній складовій системи у бізнес-процесі, що також важливо для оптимізації процесів [2-4, 5-11].

Отже, можна вважати що загальними ключовими характеристиками бізнес-процесів в електронній торгівлі є їхня впорядкованість, вимірюваність, орієнтованість на клієнта та здатність створювати додану вартість. Компаративний аналіз джерел [2-5, 12] свідчить, що існує декілька підходів для характеристики сутності бізнес-процесів у сфері торгівлі, зокрема: 1) системно-орієнтований (акцентує увагу на упорядкованості, послідовності та координації процесових дій) [2-4, 17]; 2) вартісно-орієнтований (фокус на економічному аспекті створення цінності для споживачів); 3) ієрархічний [3, 4, 14]. Слід наголосити, що дані підходи можуть бути віднесені до різних за видами бізнес-процесів. Наприклад, допоміжні процеси не завжди можуть бути економічно прибутковими, вони призначені підтримати створення цінності для зацікавлених осіб чи стейкхолдерів, на відміну від основних торговельно-технологічних бізнес-процесів електронної торгівлі. Отже, управлінням бізнес-процесами в електронній торгівлі розуміємо як сукупність завдань (операцій і дій), що впорядковані і керовані у певній послідовності з урахуванням моделі бізнесу і ресурсного забезпечення та спрямовані на створення цінності (продукт) для споживачів з метою надання найкращого сервісного обслуговування.

Бізнес-процеси класифікують за великою кількістю ознак і залежно від виду економічної діяльності та мають відмітні характеристики. У монографічному виданні Ольшанського О. сформульовано вісім ознак для роздрібно торгівлі [10, с. 44-45]. Ці класифікаційні критерії можуть бути адаптовані до особливостей електронної торгівлі. Найбільш загальною можна вважати класифікацію за функціональним призначенням: бізнес-процеси можна поділяють на основні та допоміжні [2-3, 5, 13, 14].

Сутність основних бізнес-процесів полягає у формуванні готового результату, а допоміжні бізнес-процеси допомагають досягти цього готового результату. Спільною у класифікації авторів є поділ на основні бізнес-процеси в межах є відмінності трактуванні торговельних операцій з огляду на модель електронного бізнесу. Загалом виокремлено поділ бізнес-процесів на: а) основні і вторинні (підтримуючі); б) основні і допоміжні; в) основні, сервісні, розвитку тощо. *Основні бізнес-процеси* безпосередньо генерують дохід і прибуток, створюють додаткову цінність для клієнтів. Вони включають управління ланцю-

гами постачання, замовленнями, виробництвом, доставкою товарів і управління взаємовідносинами з клієнтами [2-15]. *Вторинні* (допоміжні) бізнес-процеси забезпечують функціонування основних процесів (таких як управління фінансами, персоналом, логістикою та інформаційними технологіями), проте не створюють безпосередньої цінності для клієнтів [2, 4, 6, 11]. *Бізнес-процеси розвитку або стратегічні* спрямовані на отримання прибутку в довгостроковій перспективі та розглядаються як проєкти підприємства з організації проведення змін щодо автоматизації процесів, реінжинірингу, виводу нових продуктів та послуг на ринок тощо [2, 15, 16, 17]. *Управлінські процеси* спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних цілей бізнесу тобто охоплюють процес генерування стратегій бізнесу, планування і моніторинг ефективності діяльності, управління ризиками тощо [2-9, 12, 14].

Розглянемо основні бізнес-процеси для підприємства електронної торгівлі в моделі B2C. Класифікація основних бізнес-процесів підприємства електронної торгівлі може бути структурована і деталізована залежно від економічної діяльності, товарної спеціалізації та масштабу функціонування компанії (рис. 1).

При здійсненні комерційної діяльності ключову роль відведено інформаційно-аналітичній функції маркетингу, що забезпечує картину поведінки споживачів, залучення цільової аудиторії (ринків) обраних споживчих сегментів. За результатами даних маркетингових досліджень буде прийматися рішення про канали комунікації та збуту товарів/послуг, що вважатимуться найбільш ефективними саме для певного конкретного ринку або товару (послуги).

У процесі дослідження імplementованих цифрових технологій ідентифіковані в управлінні на підприємствах електронної торгівлі (табл. 1). Приклади *трансформованих* або доповнених бізнес-процесів переважно інтегровані як в основні, так і допоміжні.

Серед процесів, що підлягають змінам на основі цифрових технологій, з огляду на аналіз публікацій [7, 9-12, 16] та власних досліджень визначено такі підпроцеси, як: оцінка ефективності існуючих бізнес-процесів, виявлення критичних місць і можливостей для оптимізації; формулювання вимірюваних цілей, які підприємство (інтернет-магазин) прагне досягти за допомогою цифрової трансформації; підбір альтернативних цифрових інструментів та платформ, які будуть використовуватися для



Рис. 1. Основні бізнес-процеси підприємства електронної торгівлі

Джерело: узагальнено і сформовано за [4, 5, 11, 16, 17]

Таблиця 1

Цифрова адженда змін у бізнес-процесах в електронній торгівлі

Підприємство електронної торгівлі	Цифрова складова трансформації у бізнес-процесі	Результативність впровадження процесу
Rozetka https://rozetka.com.ua/	Інтегрування штучного інтелекту для аналітики даних і персоналізації досвіду покупок для клієнтів.	зростання доходу за рахунок широкого спектру омніканальних послуг (самовивіз чи пункти видачі замовлень).
Nova Poshta https://novaposhta.ua/	використовує автоматизацію та аналітику даних для оптимізації маршрутів доставки та покращення обслуговування клієнтів.	Зростання обороту, забезпечення широкого спектру додаткових послуг: пакування, страхування та адресне доставлення.
Hotline https://hotline.ua/	ціновий агрегатор використовує машинне навчання та штучний інтелект, щоб допомогти клієнтам знайти найкращі ціни на продукти.	Надає послуги порівняння різних характеристик продуктів та відгуки користувачів.
Prom https://prom.ua/	платформа електронної комерції надає підприємцям все необхідне для створення та управління своїми онлайн-магазинами.	широкий спектр функцій, таких як конструктор магазинів, платіжні шлюзи, маркетингові інструменти та аналітика даних.
Zakaz.ua https://zakaz.ua/en/ онлайн-супер-маркет	використовує гнучкі ланцюги постачання та аналітику даних, щоб пропонувати своїм клієнтам широкий асортимент продуктів.	Забезпечує швидкісну доставку продуктів додому в день замовлення.

Джерело: сформовано за матеріалами сайтів компаній

реалізації стратегії з використанням AI (штучного інтелекту); створення детального плану впровадження цифрових інновацій, включаючи послідовність етапів, відповідальних осіб

та терміни; цифрова ідентифікація потенційних ризиків та розробка стратегій їх мінімізації; вдосконалення системи моніторингу та оцінки результатів цифрової трансформації.

Процес реалізації товарів містить етапи, як зазначено на рис. 1, втім, якщо брати до уваги модель електронної торгівлі B2C, то частина процесів одночасно узгоджуються з процесами управління, і можуть входити до інших ознак. Рівень деталізації залежить від масштабу підприємства, класу товарів і складності його бізнес-процесів на підприємстві електронної комерції [14-16]. За результатами аналізу систематизовано і доповнено класифікаційні ознаки бізнес-процесів підприємства з фокусом на електронну торгівлю :

1. *За функціональною ознакою* [2, 5, 6, 16]:

а) маркетингові процеси, що охоплюють операції створення контенту (опис товарів, статті в блогах); просування товару (SEO, SMM, контекстна реклама), аналіз маркетингових кампаній тощо [5, 6, 16];

б) процеси продажу (обробка замовлень, доставка товару, оплата, реєстрація нових клієнтів, управління кошиком)

с) сервісні процеси щодо обслуговування клієнтів (підтримка, повернення товару), надання зворотного зв'язку, гарантійне обслуговування;

г) логістичні процеси: планування маршрутів доставки товарів, відстеження вантажів [6, 16].

2. *Адміністративні процеси*: управління персоналом, юридичний супровід, бухгалтерський та управлінський облік, бізнес-аналітика тощо.

3. *За стадією життєвого циклу товару* [2, 4]:

а) розробка продукту, що включає (підбір асортименту, формування цінової політики, створення товарних сторінок;

б) просування товару/послуг;

в) реалізація товарів/послуг;

д) Обслуговування, включаючи повернення та утилізацію товарів.

4. *За рівнем автоматизації*:

а) Автоматизовані процеси включають обробку платежів, розрахунок вартості замовлення, відправку і підтвердження замовлення) [14];

б) Частково автоматизовані процеси обслуговування клієнтів (наприклад, частина запитів обробляється чат-ботами), управління запасами передбачає частково автоматичне формування замовлень постачальникам;

в) Ручні процеси: створення контенту, постів, прийняття рішень щодо асортименту, замовлень [2, 4].

5. *За рівнем взаємодії з клієнтом*

а) інтерфейсні процеси: взаємодія безпосередньо з клієнтом (обробка замовлень, обслуговування клієнтів);

б) бек-офісні процеси: не передбачають прямої взаємодії з клієнтом (бухгалтерія, управління складом) [14].

Для виокремлення наступної ознаки пов'язану з цифровими змінами, вивчення практики підприємств та платформ електронної торгівлі щодо цифрової адженди свідчить про повну або часткову імplementацію штучного інтелекту в управління таких бізнес-процесів як: цифрове сервісне обслуговування клієнтів через чат-боти і підтримка гарячої лінії; автоматизація обробки первинних документів, безпека доступу даних про клієнтів; оцифровування процесів рекрутингу, найму, навчання, оцінювання персоналу у тому числі дистанційно; автоматичне налаштування email-маркетингу і формування замовлень з метою оптимізації запасів тощо.

6. *За рівнем технологічної інтегрованості штучного інтелекту*:

а) низький рівень використання AI, тобто штучний інтелект не є основною частиною процесу, використовуються прості алгоритми, які не потребують складних обчислень);

б) середній рівень використання AI, тобто аналітичні інструменти використовуються для обробки великих обсягів інформації, систем прогнозування або рекомендацій (наприклад, персоналізація контенту для клієнтів), AI бере активну участь в аналізі даних і підтримці прийняття рішень;

в) високий рівень використання AI, тобто є ключовим компонентом процесу, включно з повною автоматизацією певних аспектів бізнесу [14].

Організація впровадження та системна інтеграція цифрових змін у бізнес-процесах, що представлено на рис. 2, як правило, має свою послідовність та логіку. Складні системи на основі машинного навчання або нейронних мереж застосовуються для глибокого аналізу, оптимізації операцій і автоматизації прийняття рішень (наприклад, автоматизація логістики, складні CRM-системи обслуговування клієнтів) [11, 14]. З метою запобігання ризикам кібератак, порушень в системі безпеки та захисту даних, необхідна одночасна увага до трансграничних операцій та узгодження з бізнес-процесами що забезпечують позиціонування і продаж унікальних продуктів/послуг, у тому числі з урахуванням мовних і культурних контекстів при залученні споживачів.

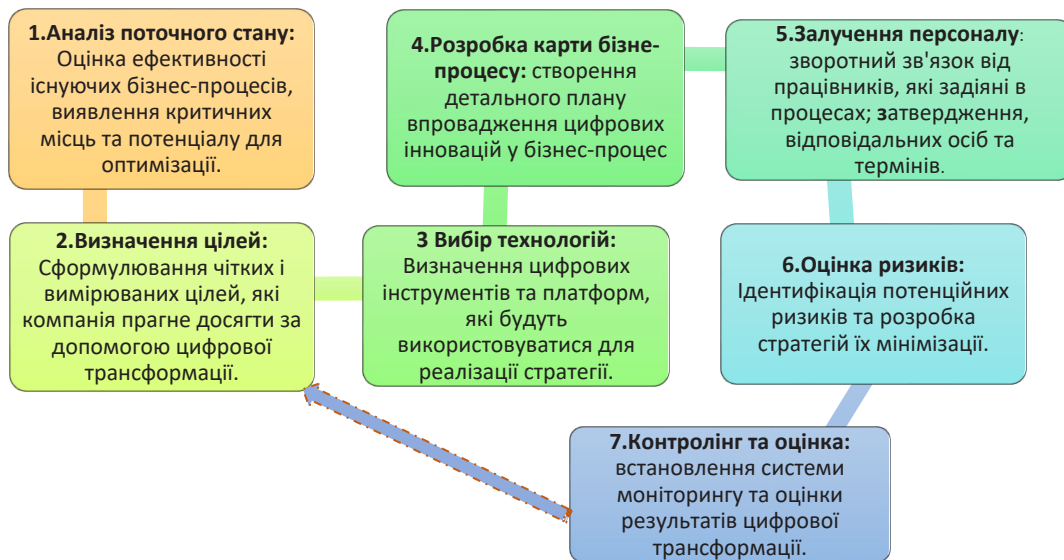


Рис. 2. Організація імплементації цифрових змін (інновацій) в управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено на основі досліджень

Такий підхід дозволяє оцінити ефективність кожного процесу, визначити пріоритети цифровізації, створити та оновити карту процесів, а також зрозуміти зв'язки між різними процесами.

Висновки. Управління бізнес-процесами на базі цифрових технологій стає все більш значимою в умовах жорсткої конкуренції і менеджменту підприємств електронної торгівлі необхідно ефективно реагувати на різні запити споживачів, своєчасно адаптувати бізнес-процеси до нових умов. У статті систематизовано критерії класифікації бізнес-

процесів з фокусом на підприємство електронної торгівлі у сфері B2C. Представлено етапи впровадження цифрових змін в управління бізнес-процесами. Зазначений підхід до організації інтегрування бізнес-процесів в операціях електронної торгівлі забезпечуватиме кращу управлінську взаємодію та злагоджену роботу сайту зі споживачами загалом. Результати наступних розвідок будуть пов'язані з оцінкою результативності бізнес-процесів підприємств електронної торгівлі та підвищення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. e- Commerce–Ukraine. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine>. (дата звернення: 18.07.2024).
2. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7(2). С. 186-189.
3. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b121a6a-5ba6-4b7f-b2a6-2397eed15d61/content>. (дата звернення: 29.06.2024).
4. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. *Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія*. Харків: Мадрид, 2023. 160 с.
5. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. *Схід*. 2012. № 5 (119). С. 54-61.
6. Ільченко Н.Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 224-230.
7. Piatnytska, G. T., Zhukovska, V. M. Domestic trade development: Current transformations and priorities in socialization. *Actual problems of the economy*. 2015. 173 (11), 106-119.
8. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство* 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>. (дата звернення: 29.06.2024)

9. Шкурат М. Є., Юздепська А. А. Аналіз трансформації бізнес-процесів міжнародної компанії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 12–18.

10. Подра О. П., Рогожинська А. В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023 № 1 (9), 224.

11. Жуковська В.М. Климаський І.В. Адаптація бізнес-процесів на підприємствах електронної торгівлі в умовах війни. Збірник тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Нові інформаційні технології управління бізнесом". Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2024. 288 с С. 97-98.

12. Маловичко С.В. *Теорія та методологія управління електронною торгівлею підприємств* [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Маловичко Світлана Вікторівна; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2016. 42 с.

13. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf/ (дата звернення 02.06.2024)

14. Платформа без коду. Картування процесів електронної комерції. URL: <https://www.codelessplatforms.com/blog/ecommerce-process-flow/>. (дата звернення 02.06.2024)

15. Як цифрова трансформація допомагає зростати бізнесу. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformatsiya-pomogaet-rasti-biznesu_ (дата звернення: 10.06.2024)

16. Zdzienicki W. Трансформація будь-якого бізнесу: реальні приклади ШІ в дії. https://www.softwareone.com/uk-ua/blog/articles/2024/03/11/transforming-every-business-real-life-examples-of-ai_ (дата звернення: 02.06.2024)

REFERENCES:

1. e Commerce–Ukraine. Statista. 2024. Available at: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine>. (accessed June 02, 2024)

2. Dubinina V. V. (2014) Teoretychni aspekty klasyfikatsii biznes-protseviv pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Seriiia «Ekonomichni nauky». Vyp. 7(2). pp. 186-189.

3. Lysenko O. A. *Klasyfikatsiia biznes-protseviv na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychni aspekty*. [Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects] Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b121a6a-5ba6-4b7f-b2a6-2397eed15d61/content::> 29.06.2024).

4. Olshanskiy O. V., Smihunova O. V. (2023) *Kontseptualni zasady upravlinnia biznes-protseivy pidpriemstv torhivli ta hotelno-restorannoho hospodarstva : monohrafiia*. [Conceptual principles of management of business processes of trade and hotel and restaurant enterprises: monograph]. Kharkiv: Madryd, 160 p. (in Ukrainian)

5. Sytnyk H. (2012) Klasyfikatsiia biznes-protseviv pidpriemstva torhivli na osnovi protsesnoho pidkhodu. [Classification of business processes of a trade enterprise based on the process approach] *Skhid- East*. № 5 (119). pp. 54-61.

6. Ilchenko N.B. (2018) Mekhanizm upravlinnia biznes-protseivy na pidpriemstvi optovoi torhivli. [Mechanism of managing business processes at a wholesale trade enterprise]. *Biznes Inform – Biznes Inform*. № 6. pp. 224-230.

7. Piatnytska, G. T., Zhukovska, V. M. (2015) Domestic trade development: Current transformations and priorities in socialization. [Domestic trade development: Current transformations and priorities in socialization] *Aktualni problemy ekonomiky*. 173 (11), pp. 106-119.

8. Sokolova N. (2023) Otsinka vplyvu efektyvnosti biznes-protseviv na konkurentostiikist pidpriemstv elektronnoho biznesu. [Assessment of the impact of the efficiency of business processes on the competitiveness of e-business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. 53. Available at: <https://doi.org/10.32782/12524-0072/2023-53-47>. (accessed July 02, 2024)

9. Shkurat M. Ye., Yuzdepska A. A. (2024) Analiz transformatsii biznes-protseviv mizhnarodnoi kompanii. [Analysis of the transformation of business processes of an international company] *Biznes Inform- Biznes Inform*. № 4. pp. 12–18.

10. Podra O. P., Rohozhynska A. V. (2023) Osoblyvosti rozvytku elektronnoho biznesu v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky. [Peculiarities of the development of electronic business in the conditions of the formation of the digital economy]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. № 1 (9), 224.

11. Zhukovska V.M. Klymanskyi I.V. (2024) *Adaptatsiia biznes-protseviv na pidpriemstvakh elektronnoi torhivli v umovakh viiny*. [Adaptation of business processes at e-commerce enterprises in the conditions of war] Zbirnyk

tez VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Novi informatsiini tekhnolohii upravlinnia biznesom" [New information technologies of business management]. Kyiv: Spilka avtomatyzatoriv biznesu, 288 p. pp.97-98. (in Ukrainian)

12. Malovychko S.V. (2016) *Teoriia ta metodolohiia upravlinnia elektronnoiu torhivleiu pidpriemstv* [Theory and methodology of e-commerce management of enterprises] : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04 / Malovychko Svitlana Viktorivna ; Kharkiv. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli. Kharkiv,. 42 p. (in Ukrainian)

13. Drahan O. I. Pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia biznes-protseamy na pidpriemstvi. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 2019. 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf (accessed June 02, 2024)

14. Platforma bez kodu. Kartuvannia protsesiv elektronnoi komertsii. [*Platform without code. Mapping of e-commerce processes.*] Available at: www.codelessplatforms.com/blog/ecommerce-process-flow/ (accessed June 02, 2024)

15. Yak tsyfrova transformatsiia dopomahaie zrostaty biznesu. [How digital transformation helps businesses grow] Available at: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu>. (accessed June 10, 2024)

16. Zdzienicki W. Transformatsiia bud-yakoho biznesu: realni pryklady ShI v dii. [Transformation of any business: real examples of AI in action.]

17. Available at: <https://www.softwareone.com/uk-ua/blog/articles/2024/03/11/> (accessed June 02, 2024)