

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-100>

УДК 005.591.6:658.012.2:339

СИСТЕМНІ БАР'ЄРИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЇХ ДІАГНОСТИКИ

SYSTEMIC BARRIERS OF INNOVATIVE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND PRACTICAL ASPECTS OF THEIR DIAGNOSTICS

Метла В'ячеслав Олексійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7073-8793>

Metla Vyacheslav

Educational and Scientific Institute
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy
V.N. Karazin Kharkiv National University

У статті досліджено бар'єри організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами торговельних підприємств у контексті цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність комплексної діагностики перешкод як передумови підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Проаналізовано сучасні підходи до процесного та інноваційного менеджменту, узагальнено результати SWOT- і PEST-аналізів та експертного опитування керівників українських торговельних мереж. Виявлено фінансові, кадрові та інформаційні обмеження, а також «розрив готовності» між високим рівнем управлінської культури й недостатнім технологічним та аналітичним забезпеченням. Запропоновано інтегровану модель практичних рішень, що поєднує розвиток аналітики даних, підготовку персоналу, диверсифікацію джерел фінансування й управлінську амбідекстрію та може слугувати дорожньою картою для усунення бар'єрів і формування інноваційної системи управління бізнес-процесами.

Ключові слова: організаційно-інноваційне управління, бізнес-процеси, торгівля, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, цифрова трансформація, інноваційні бар'єри, управлінська амбідекстрія, аналітика даних, експертне опитування.

The article addresses the relevance of overcoming organizational and innovative barriers in the management of business processes within trade enterprises operating under conditions of rapid digital transformation and growing market turbulence. The purpose of the study is to develop a scientifically grounded framework for diagnosing and eliminating obstacles that hinder the effective implementation of innovations and the sustainable development of business operations. To achieve this objective, the research employs a set of complementary methods, including strategic analysis tools such as SWOT and PEST, structured expert surveys, and integrated assessment of organizational resources. This methodological combination makes it possible to capture both internal and external factors that shape the innovation capacity of trade enterprises. The findings reveal that, despite a strong commitment of top management to innovation and a relatively high level of managerial culture, there is a significant “readiness gap” between strategic intentions and the actual technological and analytical capabilities of enterprises. Financial constraints, uneven digital maturity across departments, limited use of advanced data analytics, and shortages of qualified personnel emerge as critical barriers to scaling innovation. At the same time, the analysis highlights political and technological drivers – such as state digitalization initiatives and rapid IT development – that create favorable conditions for long-term growth if enterprises can strengthen their resilience to economic instability and shifting consumer behavior. The practical value of the study lies in the proposed integrated model of managerial actions aimed at overcoming identified barriers. This model combines the development of advanced analytics and unified data platforms, systematic staff training and requalification, diversification of funding sources, and the establishment of a flexible decision-making structure that balances operational stability with experimentation. Implementing these

recommendations provides trade enterprises with a clear roadmap for enhancing the efficiency of their business process management, accelerating innovation, and maintaining competitiveness in a highly dynamic digital economy.

Keywords: organizational and innovative management, business processes, trade, SWOT analysis, PEST analysis, digital transformation, innovation barriers, managerial ambidexterity, data analytics, expert survey.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою ринкових змін, зростанням конкуренції та прискореною цифровою трансформацією, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах. Традиційні моделі організації виробничо-збутової діяльності вже не забезпечують належного рівня гнучкості та швидкості реагування на технологічні та інституційні виклики. У цих умовах особливого значення набуває організаційно-інноваційне управління, здатне інтегрувати сучасні методології процесного менеджменту, цифрові технології та механізми стратегічної адаптації.

Водночас практичне впровадження інноваційних підходів стикається з низкою бар'єрів, що мають комплексний характер. Серед них – недостатній рівень організаційної культури інновацій, обмежені фінансові та людські ресурси, низька готовність управлінського персоналу до амбідекстрії, невідповідність наявних бізнес-процесів вимогам цифрової економіки. Особливо гостро ці проблеми проявляються у сфері торгівлі та послуг, де зміна споживчих очікувань і технологічних стандартів відбувається найшвидше.

Наукова й практична значущість проблеми полягає в тому, що системна діагностика перешкод і проблем інноваційного управління дозволяє не лише виявити «вузькі місця» у структурі бізнес-процесів, а й сформулювати рекомендації для підвищення їхньої ефективності та стійкості. Проте на сьогодні відсутні узагальнені підходи до комплексного аналізу таких бар'єрів із використанням таких сучасних методів, як експертне опитування, анкетування, SWOT- та PEST-аналізу, які враховували б специфіку підприємств торговельної сфери. Це зумовлює потребу у ґрунтовному дослідженні, спрямованому на ідентифікацію ключових перешкод та розроблення практичних рекомендацій щодо їх подолання в системі організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами послідовно розкривається у кількох взаємопов'язаних науко-

вих напрямках. Перший блок формують праці, що закладають теоретико-методологічні основи сучасного процесного менеджменту. С. М. Лисенко та О. С. Маковоз підкреслюють потребу систематизації підходів до управління бізнес-процесами та демонструють залежність результативності від рівня цифрової інтеграції й гнучкості методологій [1]. Подібні акценти простежуються й у дослідженні А. М. Лисенка, який розглядає цифровізацію обліково-аналітичних процесів як базу для раціонального управління, водночас залишаючи поза увагою комплексні діагностичні механізми [2]. Розширює цю концептуальну площину підхід В. В. Шарка та А. О. Нікітішина, які обґрунтовують процесний підхід як основу оптимізації діяльності підприємства [3]. О. В. Ареф'єва та З. М. Побережна доповнюють теоретичну дискусію стратегічним виміром, доводячи значення довгострокового планування й інноваційної культури для стійкого розвитку бізнес-процесів [4]. Сукупність цих праць формує ґрунтовне бачення сутності інноваційного управління, однак вони здебільшого зосереджені на загальних принципах і недостатньо деталізують інструменти практичної діагностики бар'єрів.

Другий науковий пласт становлять роботи, спрямовані на виявлення ризиків та розроблення механізмів діагностики. О. І. Решетняк, О. А. Іванова, А. Т. Данько та О. К. Юрченко обґрунтовують концепцію організаційної амбідекстрії, яка дозволяє поєднувати стабільність і гнучкість управлінських рішень [5]. І. В. Мосійчук, І. О. Пойта та О. О. Калініченко пропонують розглядати стратегічні інновації як засіб мінімізації маркетингових ризиків, що підтверджує значення ризик-орієнтованих підходів [6]. І. В. Тіщенко робить акцент на багатофакторній оцінці й використанні експертного аналізу при формуванні механізму управління інноваційними підприємствами [7]. Д. Багорка та А. Верцева пропонують практичні методи вдосконалення бізнес-процесів, проте не визначають галузевої пріоритетності заходів [8]. П. В. Найдюк, О. В. Хорошко та А. С. Нікулін підкреслюють значення технологічних інновацій та одночасно вказують на обмеженість ресурсної бази українських підприємств [9]. Разом ці дослідження створю-

ють фундамент для комплексного діагностування бар'єрів, проте не забезпечують цілісної моделі їх подолання в умовах швидкозмінного ринку торгівлі.

Третій напрямок охоплює прикладні та галузеві аспекти, важливі саме для галузі торгівлі. Н. Мірзаєв та В. Салманова аналізують управління бізнес-процесами на високо-технологічних підприємствах, підкреслюючи потребу в адаптивних моделях [10]. І. Б. Романіч розглядає інтелектуальне управління та використання великих даних у логістиці інновацій, що розкриває потенціал цифрових аналітичних інструментів для подолання організаційних бар'єрів [11]. О. О. Завгородня, Д. Д. Ткаленко та В. Я. Гавран досліджують роль інновацій у моделюванні бізнес-процесів під час цифрової трансформації регіональних економік, роблячи акцент на територіальних особливостях [12]. А. І. Євтух, Я. В. Вівтоніченко та В. Р. Космін доводять необхідність поєднання організаційних і технологічних інновацій для підвищення гнучкості підприємств [13]. Ці напрацювання дають приклади адаптації інновацій у конкретних секторах, але не пропонують універсальних підходів до системного виявлення бар'єрів у торгівлі.

Завершальний блок складають міжнародні дослідження, що відображають світові тенденції у сфері ритейлу. К. М. В. Paredes та М. Olander Roesе розкривають механізми формування інноваційних можливостей у роздрібних послугах, акцентуючи на балансі між використанням наявних ресурсів і пошуком нових [14]. J. Albors-Garrigós аналізує бар'єри та рушії інновацій у ритейлі, підкреслюючи значення ко-інновацій з клієнтами для підвищення конкурентоспроможності [15]. У подальшій роботі К. М. В. Paredes та М. Olander Roesе детально розглядають організаційну амбідекстрію як чинник стійкого інноваційного розвитку торговельних мереж [16]. Ці праці демонструють практичні інструменти подолання опору змінам, однак потребують адаптації до умов українського ринку з урахуванням інституційних і ресурсних обмежень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри сформовану теоретико-методологічну базу процесного та інноваційного менеджменту, відсутнє цілісне бачення бар'єрів організаційно-інноваційного управління для підприємств торгівлі. Чинні підходи узагальнюють принципи цифрової трансформації, проте не пропонують перевіреної моделі діагностики перешкод з ураху-

ванням особливостей ритейлу – високої мінливості попиту, омніканальності та поєднання онлайн і офлайн форматів.

Недостатньо розроблено інтеграцію інструментів діагностики. Експертні опитування, анкетування, SWOT- і PEST-аналізи застосовуються фрагментарно, без уніфікованих шкал і методів узагальнення результатів. Немає стандартів для оцінювання рівня інноваційності у торговельних підприємствах, що ускладнює порівняння та бенчмаркінг.

Слабко опрацьовано операціоналізацію організаційної амбідекстрії на рівні бізнес-процесів. У літературі бракує метрик для вимірювання балансу між інноваціями та операційною стабільністю, а також практичних рекомендацій щодо розподілу ресурсів між «ядром» і експериментальними ініціативами. Не вирішено й питання зв'язку між даними та управлінськими рішеннями: відсутні методики поєднання аналітики транзакцій із процесним аналізом та індикатори якості даних, критичні для виявлення «вузьких місць».

Недостатньо висвітлено людський фактор і культуру інновацій. Бракує інструментів раннього виявлення опору змінам, типових карт розвитку компетентностей та внутрішніх комунікаційних протоколів, що підтримують масштабування нововведень. Так само майже не досліджено механізми швидкої адаптації міжнародних практик ко-інновацій до українських умов, зокрема для малого та середнього бізнесу.

Отже, потребує подальшого вирішення завдання створення інтегрованої рамки діагностики бар'єрів інноваційного управління бізнес-процесами в торгівлі. Така рамка має поєднувати експертні методи зі стратегічним аналізом і процесною аналітикою, визначати стандартизовані метрики та враховувати специфіку українського ринку й вимоги стійкості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення науково обґрунтованого підходу до діагностики бар'єрів організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами на підприємствах торгівлі. Для її досягнення передбачено: систематизувати теоретичні засади та існуючі методики аналізу інноваційних процесів; визначити ключові організаційні, технологічні та людські перешкоди, що стримують впровадження інновацій; обґрунтувати комплекс інструментів експертного оцінювання, анкетування та стратегічного аналізу (SWOT, PEST) для комплексної діагностики; а також сформувати практичні рекомендації щодо підви-

щення ефективності управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації та високої ринкової мінливості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проведено як багатоступеневий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають стан організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами торговельних підприємств. Методика поєднує стратегічні інструменти (SWOT та PEST) із результатами експертного опитування та оцінкою ресурсного потенціалу, що дало змогу сформулювати комплексне бачення бар'єрів і перспектив інноваційного розвитку.

На першому етапі здійснено SWOT-аналіз внутрішнього середовища, який виявив ключові сильні та слабкі сторони підприємств, а також зовнішні можливості й загрози (табл. 1).

Щоб оцінити стратегічні дії, проведено матричний аналіз поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів (табл. 2).

Узагальнення результатів свідчить, що перспективи інноваційного розвитку залежать від здатності підприємств поєднати власні сильні сторони з можливостями цифровізації та одночасно нейтралізувати вплив зовнішніх загроз через підвищення фінансової стійкості й розвиток компетенцій середнього менеджменту.

Для оцінки макросередовища проведено PEST-аналіз (табл. 3), який дозволив визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники інноваційного середовища.

Результати свідчать, що політичні та технологічні фактори здебільшого сприятливі: держава стимулює цифровізацію, а ринок пропонує нові IT-рішення. Натомість економічні ризики та соціальні зрушення формують високий рівень невизначеності. Поєднання висновків SWOT і PEST демонструє, що навіть за наявності сильних внутрішніх ресурсів ключовою умовою успіху стає підви-

Таблиця 1

SWOT-аналіз системи організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами в торгівлі

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Досвід процесного управління та власні IT-рішення	Нерівномірна цифрова готовність підрозділів	Розвиток омніканальних форматів та електронної комерції	Посилення конкуренції з боку глобальних мереж
Гнучкі моделі співпраці з постачальниками	Обмежені фінансові ресурси для масштабних інновацій	Державні програми підтримки цифровізації	Нестабільність енергопостачання та логістики
Кваліфікований топ-менеджмент	Недостатня підготовка середньої управлінської ланки	Поширення технологій big data та процес-майнінгу	Коливання споживчого попиту під впливом кризових факторів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 2

Стратегічні комбінації факторів SWOT

Комбінація	Потенційні дії
Сильні сторони + Можливості	Використання досвіду процесного управління та IT-рішень для швидкого впровадження омніканальних форматів; партнерство з державними програмами підтримки цифровізації.
Сильні сторони + Загрози	Гнучкі відносини з постачальниками та високий рівень управлінської компетентності для пом'якшення логістичних ризиків і коливань попиту.
Слабкі сторони + Можливості	Цільові інвестиції у цифрову підготовку персоналу та аналітичні системи за рахунок грантового фінансування та технологій big data.
Слабкі сторони + Загрози	Формування планів безперервності бізнесу та енергорезервів, щоб мінімізувати вплив інфраструктурних перебоїв та фінансових обмежень.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 3

PEST-аналіз зовнішнього середовища торговельних підприємств

Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
Державні програми цифрової економіки, регуляторні зміни у сфері захисту даних	Коливання валютного курсу, інфляційний тиск	Зростання вимог споживачів до персоналізації сервісу	Поширення хмарних технологій, штучного інтелекту, аналітики великих даних
Євроінтеграційні ініціативи, доступ до грантових програм	Обмежений доступ до довгострокового фінансування	Зміна структури попиту під впливом міграційних процесів	Активний розвиток процес-майнінгу та кіберзахисту

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

щення резильєнтності до макроекономічних коливань і розвиток аналітичних технологій, здатних швидко реагувати на зміни поведінки споживачів.

Для кількісної оцінки внутрішньої готовності до інновацій проведено експертне опитування 32 фахівців – керівників і провідних спеціалістів українських торговельних мереж та консалтингових компаній. Опитування включало 20 питань щодо управлінської культури, технологічної бази, кадрового потенціалу та аналітичних можливостей; відповіді оцінювалися за п'ятибальною шкалою з подальшим розрахунком середніх значень (табл. 4).

Опитування показало, що стратегічна підтримка інновацій не супроводжується належним технологічним та аналітичним забезпеченням, що істотно впливає на темпи впровадження нововведень. Незважаючи на високий рівень управлінської культури та декларовану готовність топ-менеджменту до змін, більшість експертів відзначили нерівномірність цифрової зрілості окремих підрозділів і недостатню інтеграцію сучасних IT-рішень у повсякденну діяльність. Особливо критичним є виявлений «розрив готовності» між сформо-

ваною інноваційною стратегією та фактичними аналітичними можливостями підприємств: відсутність повноцінної роботи з великими даними, обмежене використання процес-майнінгу, фрагментарність баз даних та слабка міжсистемна інтеграція. Така диспропорція створює ризики затримок під час масштабування технологічних рішень, ускладнює оперативне виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах і підвищує залежність від зовнішніх консалтингових послуг. У підсумку стратегічні ініціативи, навіть за підтримки вищого керівництва, втрачають динаміку реалізації через нестачу внутрішніх ресурсів і не забезпечують очікуваного ефекту без паралельного розвитку аналітичної інфраструктури та цифрових компетентностей персоналу.

Заключним етапом стала оцінка ресурсних бар'єрів та потенціалу масштабування інновацій (табл. 5). Для відбору ключових позицій використано результати SWOT/PEST та експертного опитування: бар'єри, які неодноразово фіксувалися як внутрішні слабкі сторони і зовнішні загрози, винесено в таблицю.

Аналіз підтвердив, що саме ці бар'єри найчастіше називали експерти як критичні для

Таблиця 4

Інтегральні індикатори організаційної готовності до інновацій

Показник	Середнє значення	Характерні зауваги експертів
Управлінська культура інновацій	3,8	Сильна підтримка топ-менеджменту, але опір середньої ланки.
Технологічна база	3,5	Часткове впровадження CRM та ERP, потреба у стандартизації даних.
Кадровий потенціал	3,2	Дефіцит спеціалістів з цифрової аналітики, потреба у внутрішньому навчанні.
Аналітичні можливості	2,9	Низький рівень використання big data і процес-майнінгу.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 5

Ресурсні бар'єри та потенціал масштабування інновацій

Ресурс	Основні бар'єри	Потенційні рішення
Фінансовий	Обмежений доступ до довгострокового кредитування; висока вартість капіталу	Диверсифікація джерел фінансування, гранти, партнерські інвестиційні програми
Людський	Нестача аналітиків та IT-фахівців, відтік кваліфікованого персоналу	Програми перекваліфікації, дуальна освіта, співпраця з університетами
Інформаційний	Розрізненість і низька якість даних, відсутність єдиного стандарту	Впровадження єдиної платформи збору та обробки даних, розвиток процес-майнінгу

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

масштабування інновацій у торгівлі. Фінансові обмеження знижують швидкість впровадження технологій, кадровий дефіцит гальмує перехід до аналітики даних, а інформаційні прогалини створюють ризик управлінських помилок. Потенційні рішення вимагають комплексних програм, що поєднують інвестиції, розвиток компетентностей і стандартизацію даних.

Підсумовуючи результати всіх етапів, можна констатувати: сильні внутрішні сторони підприємств можуть бути реалізовані лише за умови системного усунення ресурсних і організаційних перешкод та використання сприятливих політико-технологічних тенденцій.

Саме тому наступним кроком дослідження є розроблення схеми практичних рекомендацій, яка інтегрує висновки SWOT- і PEST-аналізів, результати експертного опитування та оцінку ресурсних бар'єрів у єдину концепцію підвищення ефективності організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами в торгівлі.

Узагальнення результатів SWOT- та PEST-аналізів, експертного опитування та оцінки ресурсного потенціалу дозволило сформувати цілісну модель підвищення ефективності організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами. Схема (рис. 1) поєднує стратегічні й операційні кроки, що забезпечу-

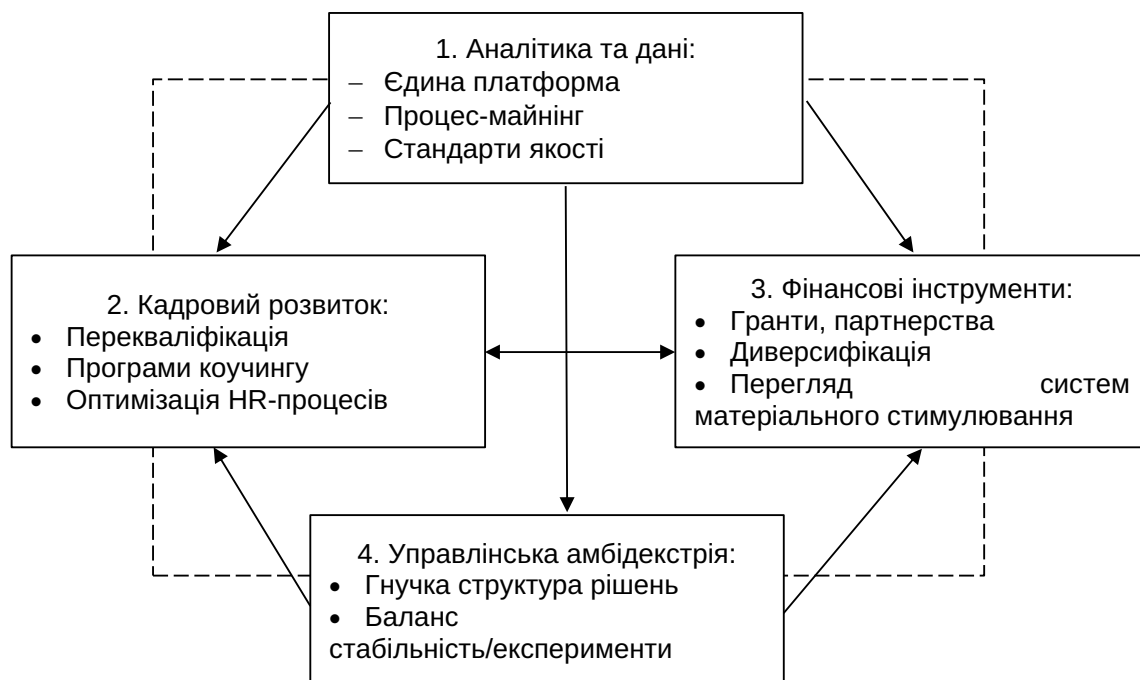


Рис. 1. Схема практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано автором

ють послідовне усунення бар'єрів та використання наявних можливостей. Вона відображає логіку переходу від діагностики до практичної реалізації інновацій і може слугувати дорожньою картою для торговельних підприємств.

Схема відображає комплексну модель підвищення ефективності організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами. Центральним елементом виступає блок «Аналітика та дані», який передбачає впровадження єдиної платформи збору й обробки інформації та використання процес-майнінгу для швидкого виявлення «вузьких місць» і прийняття рішень на основі доказів. Наступним ключовим напрямом є «Кадровий розвиток», що охоплює програми перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на цифрові компетентності, а також внутрішній коучинг і менторинг. Блок «Фінансові інструменти» спрямований на диверсифікацію джерел фінансування, залучення грантів та інвестиційних партнерських проєктів, що зменшують залежність підприємств від короткострокового кредитування. Завершує модель «Управлінська амбідекстрія», яка передбачає формування гнучкої системи ухвалення рішень, здатної одночасно забезпечувати стабільність операцій і впроваджувати експериментальні інновації. Представлена структура демонструє, як результати стратегічної діагностики трансформуються у практичні кроки та слугує дорожньою картою для підвищення ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність комплексної діагностики бар'єрів організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами торговельних підприємств як передумови їх стійкого розвитку. Доведено, що впровадження інновацій у сфері торгівлі не

може розглядатися як окремий технологічний крок, оскільки воно охоплює взаємопов'язані управлінські, кадрові, інформаційні та фінансові компоненти й потребує постійного стратегічного супроводу.

Поєднання результатів SWOT- та PEST-аналізів показало, що внутрішні сильні сторони підприємств – управлінська гнучкість, досвід процесного менеджменту, наявність власних ІТ-рішень – формують потенціал для масштабування інновацій, однак обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірна цифрова готовність підрозділів та дефіцит фахівців посилюють вплив зовнішніх ризиків і створюють «розрив готовності» між стратегічною підтримкою та фактичними можливостями аналітики. Встановлено, що економічна нестабільність та швидкі зміни споживчих переваг вимагають від торговельних підприємств розбудови резильєнтності, здатності до швидкої адаптації та управлінської амбідекстрії.

Розроблена інтегрована модель практичних рішень, яка об'єднує розвиток аналітики та даних, підготовку персоналу, диверсифікацію фінансування та гнучке управління, окреслює послідовність кроків для подолання виявлених бар'єрів. Її впровадження створює умови для поєднання стабільності операцій і системного експериментування, що забезпечує ефективне оновлення бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Отримані результати відкривають перспективи подальших досліджень, спрямованих на кількісне вимірювання організаційної амбідекстрії, розроблення галузевих індикаторів інноваційної готовності та апробацію запропонованої моделі на різних форматах роздрібної мережі в умовах високої ринкової турбулентності та цифровізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лисенко С. М., Маковоз О. С. Класифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації. *Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації*: монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової ; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 75–98. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e2b288c2-9575-468e-b41a-05a71be3fb89>
2. Лисенко, А. М. Цифровізація обліково-аналітичних процесів як основа раціонального управління підприємством. *Цифрова еволюція сучасного бізнесу: виклики, тенденції та перспективи в умовах цифрової економіки України*: кол. моногр. за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига : Baltija Publishing, 2025. Розд. 3.3. С. 291–340. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16961>
3. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, Том 2. С. 268–273. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46)

4. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 11. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>
5. Решетняк О. І., Іванова О. А., Данько А. Т., Юрченко О. К. Організаційна амбідекстрія та інновації: теоретичний підхід. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 13–25. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-13-25>
6. Мосійчук І. В., Пойта І. О., Калініченко О. О. Стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 449–455. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455>
7. Тищенко І. В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 257–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>
8. Багорка Д., Верцева, А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
9. Найдюк П. В., Хорошко О. В., Нікулін А. С. Інноваційні методи оптимізації управлінських та технологічних процесів у бізнес-середовищі України. *Актуальні питання економічних наук. Серія: Менеджмент та управління бізнес-процесами*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15051402>
10. Мірзаєв Н., Салманова В. Форми та розвиток управління бізнес-процесами на високотехнологічних підприємствах. *Аграрні інновації*. 2025. № 29. С. 294–297. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.29.45>
11. Романич І. Б. Інтелектуальне управління бізнес-процесами та ринкові тренди в логістиці інновацій. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. С. 17–24. DOI: [10.32782/CMI/2025-13-3](https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-3)
12. Завгородня О. О., Ткаленко Д. Д., Гавран В. Я. Роль інновацій у моделюванні бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації регіональної економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14221892>
13. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 16–22. DOI: [10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22)
14. Paredes K. M. B., Olander Roese M. (2024). Towards innovation capability in retail services: managing the tensions of exploration and exploitation. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2024. № 34(5). P. 551–570. DOI: <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2312892>
15. Albors-Garrigós, J. Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2020. № 55. 102077. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>
16. Paredes K. M. B., Olander Roese M. Towards retail innovation and ambidexterity. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2023. № 51 (13). P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2022-0094>

REFERENCES:

1. Lysenko, S. M., & Makovoz, O. S. (2025). Kласифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації [Classification of business process management methodologies in the context of digital transformation]. In N. V. Shandova (Ed.), *Економічні системи в умовах глобальної нестабільності: шляхи оновлення і модернізації* [Economic systems under global instability: ways of renewal and modernization] (pp. 75–98). Kherison: FOP Vyshemyrskyi V. S. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e2b288c2-9575-468e-b41a-05a71be3fb89>
2. Lysenko, A. M. (2025). Tsyfrovizatsiia oblikovo-analitychnykh protsesiv yak osnova ratsionalnoho upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization of accounting and analytical processes as a basis for rational enterprise management]. In A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, & O. H. Cherep (Eds.), *Tsyfrova evoliutsiia suchasnoho biznesu: vyklyky, tendentsii ta perspektyvy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy* [Digital evolution of modern business: challenges, trends and prospects in the digital economy of Ukraine] (pp. 291–340). Riga: Baltija Publishing. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16961>
3. Sharko, V. V., & Nikitishyn, A. O. (2020). Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva: protsesnyi pidkhid [Business process management of the enterprise: a process approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 4(2), 268–273. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46)
4. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiynosti biznes-protsesiv pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [Strategic management of business process innovativeness in competitive markets]. *BiznesInform – Business Inform*, (11), 108–116. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>

5. Reshetniak, O. I., Ivanova, O. A., Danko, A. T., & Yurchenko, O. K. (2025). Orhanizatsiina ambidekstriia ta innovatsii: teoretychnyi pidkhid [Organizational ambidexterity and innovations: theoretical approach]. *BiznesInform – Business Inform*, (1), 13–25. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-13-25>
6. Mosiichuk, I. V., Poita, I. O., & Kalinichenko, O. O. (2025). Stratehichni innovatsii upravlinnia yak instrument znyzhennia ryzykiv u marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Strategic management innovations as a tool for reducing risks in enterprise marketing]. *BiznesInform – Business Inform*, (1), 449–455. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455>
7. Tishchenko, I. V. (2025). Napriamy formuvannia mekhanizmu upravlinnia biznes-protseamy innovatsiinykh pidpriemstv [Directions of forming a mechanism for managing business processes of innovative enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (9), 257–265. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>
8. Bahorka, D., & Vertseva, A. (2024). Upravlinnia biznes-protseamy ta metody yikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Business process management and methods of their improvement for ensuring innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
9. Naidiuk, P. V., Khoroshko, O. V., & Nikulin, A. S. (2025). Innovatsiini metody optymizatsii upravlinskykh ta tekhnolohichnykh protsesiv u biznes-seredovyschi Ukrainy [Innovative methods of optimizing managerial and technological processes in the business environment of Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. Serii: Menedzhment ta upravlinnia biznes-protseamy – Current Issues of Economic Sciences. Series: Management and Business Process Management*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15051402>
10. Mirzaiev, N., & Salmanova, V. (2025). Formy ta rozvytok upravlinnia biznes-protseamy na vysokotekhnolohichnykh pidpriemstvakh [Forms and development of business process management at high-tech enterprises]. *Ahrarni innovatsii – Agrarian Innovations*, (29), 294–297. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.29.45>
11. Romanych, I. B. (2025). Intel'ektualne upravlinnia biznes-protseamy ta rynkovi trendy v lohistytsi innovatsii [Intelligent business process management and market trends in innovation logistics]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovations*, (13), 17–24. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-3>
12. Zavorodnia, O. O., Tkalenko, D. D., & Havran, V. Ya. (2024). Rol innovatsii u modeliuvanni biznes-protseiv v umovakh tsyfrovoy transformatsii rehionalnoi ekonomiky [Role of innovations in modeling business processes under digital transformation of the regional economy]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economy: Prospects and Innovations*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14221892>
13. Yevtukh, A. I., Vivtonichenko, Ya. V., & Kosmin, V. R. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biznes-protseamy na pidpriemstvi [Innovative approaches to business process management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 5–6(306–307), 16–22. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22>
14. Paredes, K. M. B., & Olander Roesse, M. (2024). Towards innovation capability in retail services: Managing the tensions of exploration and exploitation. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 34(5), 551–570. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2312892>
15. Albors-Garrigós, J. (2020). Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102077. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>
16. Paredes, K. M. B., & Olander Roesse, M. (2023). Towards retail innovation and ambidexterity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(13), 1–15. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2022-0094>