

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151>

УДК 658.51:004.9

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

OPTIMIZATION OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES BASED ON DIGITALIZATION

Галашов Дмитро Юрійович

аспірант,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3985-2867>**Halashov Dmytro**

Odesa National Economic University

У статті розглянуто особливості управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації, визначено ключові виклики, можливості та інструменти оптимізації. Проаналізовано сучасні підходи до цифровізації процесів, щодо впливу технологій на продуктивність, гнучкість і стратегічний розвиток компаній. Виокремлено основні драйвери цифрової трансформації (AI, RPA, IoT, блокчейн, хмари, Big Data, ERP та BPM) та їх вплив на оптимізацію операцій і формування нових бізнес-моделей. Окремо виділено проблеми впровадження цифрових рішень: технологічну нерівномірність, складність інтеграції, високі витрати, кіберризики та потребу у розвитку цифрових компетенцій персоналу. Обґрунтовано поетапний підхід до цифровізації, що включає визначення стратегічних цілей, аналіз стану бізнес-процесів, планування та впровадження змін із використанням KPI. Доведено, що стратегічний підхід охоплює визначення чітких цілей, аналіз і оцінювання наявних процесів, планування необхідних змін, контроль результативності та розвиток інноваційної цифрової культури.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-процеси, цифровізація, автоматизація, ефективність, інноваційна культура, KPI.

The article examines the digitalization of business processes as a key factor in enhancing the efficiency and competitiveness of enterprises in the modern digital economy. The focus is placed on the impact of digital technologies on the organization and management of business processes, including automation, integration, and analytical support of managerial and operational activities. It is demonstrated that current conditions of digital transformation impose new requirements for adapting organizational structures, developing personnel competencies, and fostering an innovation-oriented culture. The main drivers of digitalization are analyzed, including artificial intelligence (AI), robotic process automation (RPA), the Internet of Things (IoT), blockchain, cloud technologies, ERP and BPM systems, as well as big data analytics. It is established that the implementation of these technologies enables increased productivity, flexibility, and transparency of business processes, optimizes operational structures, reduces transaction costs, and ensures the substantiation of managerial decisions. Special attention is given to the benefits of digital transformation, such as entering new markets and product segments, improving business models, enhancing customer interaction efficiency, and ensuring sustainable enterprise development. At the same time, the challenges associated with high implementation costs, complexity of integration into existing processes, the development of digital competencies among personnel, and cybersecurity concerns are highlighted. A systematic approach to business process digitalization is proposed, which includes defining strategic goals, auditing existing processes, planning and implementing changes, continuous monitoring of effectiveness, and adapting strategies based on the results obtained. The importance of fostering an innovation-driven culture and continuous personnel training for successful digital transformation is emphasized. The study concludes that digitalization of business processes contributes to the creation of an integrated, automated, and data-driven management system, which ensures increased productivity, operational efficiency, quality of managerial decisions, and strengthens the competitive positions of enterprises in the digital economy.

Keywords: digital transformation, business processes, digitalization, automation, efficiency, innovation culture, KPI.

Постановка проблеми. Сучасні умови цифрової трансформації висувають нові вимоги до організації та управління бізнес-процесами. Поява інтелектуальних технологій, розширення можливостей автоматизації, використання великих даних, хмарних сервісів і цифрових платформ суттєво змінюють способи створення цінності та конкурентної боротьби. Водночас значна частина підприємств стикається з труднощами інтеграції цифрових інструментів у традиційні моделі управління, що призводить до дисбалансу між рівнем технологічного розвитку та ефективністю операційної діяльності.

Недостатня системність підходів до цифровізації бізнес-процесів, слабка адаптованість організаційних структур до швидких технологічних змін, а також відсутність чітких методичних рекомендацій щодо оптимізації процесів в умовах цифрової економіки створюють проблему зниження конкурентоспроможності підприємств. Тому актуальною є наукова потреба у дослідженні механізмів управління бізнес-процесами в умовах цифровізації, визначенні їх особливостей, викликів та інструментів удосконалення, що забезпечать підвищення ефективності діяльності та гнучкості підприємств на сучасному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми організації та побудови бізнес-процесів досліджували численні як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Лише в останні роки у фокусі уваги з'явилося питання цифровізації, яке на теперішній час розглядається більшістю дослідників як засіб оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів організацій. Серед провідних зарубіжних фахівців у цій сфері варто виділити А. Айету, Д. Баудена, М. Пренскі, П. Ауґера, К. Шукця, Д. Робертсона, А. Барніра, Д. Тепскотта, Й. Ґаллауґера, Ш. Штромайєра, Дж. Манціні, С. Чонґа, Michael R. Wade та інших. Водночас вагомий внесок у розвиток цієї тематики зробили й українські вчені, зокрема К. Багацька, Ю. В. Вдовиченко, А. Гейдор, Б. С. Тетерятник, О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова, А. О. Нотаріна, В. А. Верба, О. Святобох, Г. Островська, Р. Шерстюк, Г. Ціх, О. М. Грибіненко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні цифровізації бізнес-процесів, все ще існують аспекти, які потребують подальшого ґрунтовного вивчення. Зокрема, більшість робіт зосереджена на технологічних аспектах, вод-

ночас недостатньо вивчено організаційні та кадрові виклики, пов'язані з цифровою трансформацією. Також важливо досліджувати взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємств і впровадженням цифрових рішень. Багато досліджень фокусуються на короткострокових ефектах, таких як оптимізація витрат або підвищення продуктивності, залишаючи поза увагою питання довгострокової стратегії, необхідної для забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах швидких змін. Незважаючи на значні досягнення в дослідженні цифровізації бізнес-процесів, управління ними з використанням цифрових технологій на стратегічному та операційному рівнях залишається недостатньо вивченим. Потребує додаткового аналізу вивчення сучасних інструментів цифровізації та їхнього впливу на підвищення ефективності та адаптивності підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Мета статті дослідити вплив цифровізації на оптимізацію бізнес-процесів підприємства та визначити ефективні цифрові інструменти для підвищення стратегічної гнучкості і конкурентоспроможності управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах дедалі більше організацій доходять висновку, що бізнесом можна максимально ефективно управляти не як сукупністю окремих функцій, а як сукупністю бізнес-процесів, які й становлять сутність діяльності.

Бізнес-процеси представляють собою послідовність взаємопов'язаних і логічно організованих дій, що орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації [1]. Вони охоплюють виконання різноманітних функцій та операцій всередині компанії, які сприяють виробництву товарів або наданню послуг.

Цифрова трансформація економіки охоплює глобальний рівень, проявляючись як на макрорівні, так і всередині окремих підприємств. Дослідження цього явища особливо важливе нині, оскільки міжнародні компанії здобувають значні конкурентні переваги завдяки впровадженню цифрових технологій у бізнес-процеси, що забезпечує їм провідні позиції на світовому ринку та суттєвий технологічний відрив від інших організацій.

Цифрова трансформація почала активно розвиватися відносно нещодавно і є порівняно «молодим» явищем. Зміна форм ведення бізнесу зумовлена виходом цифрових технологій за межі існуючих методів управління та традиційних моделей діяльності.

Зараз процес цифровізації бізнес-процесів є абсолютно неминучим і вже значною мірою визначає позиції тієї чи іншої організації в конкурентному середовищі.

Цифровізація трансформує бізнес-процеси завдяки автоматизації, гнучкій інфраструктурі та поглибленій аналітиці даних. Вона дає змогу компаніям не лише скорочувати витрати й усувати неефективні операції, а й формувати нові бізнес-моделі, швидше реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Сукупний вплив таких технологій, як AI, IoT, блокчейн, хмари та Big Data, робить бізнес більш прозорим, адаптивним і клієнтоорієнтованим.

О. Ю. Гусева та С. В. Легомінова наголошують, що діджиталізація та цифровізація являють собою процес упровадження цифрових технологій, які забезпечують оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, підвищують продуктивність і покращують комунікацію зі споживачами [2]. На думку О. М. Грибіненка, застосування таких технологій посилює ефективність функціонування підприємства й сприяє формуванню додаткових конкурентних переваг завдяки підвищенню гнучкості та оперативності бізнесу [3].

Останнім часом українські дослідники поряд із цифровізацією акцентують увагу на необхідності автоматизації бізнес-процесів. Зокрема, К. Мокрушина зазначає, що перед цифровізацією обов'язково має відбуватися автоматизація процесів за допомогою відповідного програмного забезпечення, яке дозволяє скоротити обсяг паперових документів, мінімізувати ручні операції та зменшити ризик людських помилок [4].

Натомість К. Шукець розглядає автоматизацію та цифровізацію як паралельні та взаємопов'язані процеси. За його підходом, автоматизація спрямована на удосконалення вже існуючих процедур через використання інформаційних технологій, тоді як цифровізація орієнтується на створення нової цінності для споживачів, виходячи за межі простого покращення наявних продуктів або послуг [5].

Цифрова трансформація бізнес-процесів полягає у переході від традиційних паперових чи ручних методів управління до застосування сучасних цифрових інструментів та інформаційних технологій [6, с.260].

Результати проведеного дослідження дозволяють ідентифікувати низку ключових факторів, які визначають необхідність цифровізації бізнес-процесів (табл. 1).

Отже, з точки зору автора, цифровізація бізнес-процесів – це цілеспрямована трансформація операційних і управлінських механізмів підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, що забезпечує автоматизацію, інтеграцію та аналітичну підтримку процесів з метою підвищення їх продуктивності, гнучкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Метою цифровізації бізнес-процесів є трансформація операційної діяльності підприємства шляхом інтеграції цифрових технологій для забезпечення підвищеної ефективності, адаптивності та аналітичної обґрунтованості управлінських рішень. Вона передбачає оптимізацію структури процесів, зменшення транзакційних витрат, підвищення точності операцій та створення умов для функціонування підприємства у динамічному цифровому середовищі.

Результатом цифровізації бізнес-процесів є формування інтегрованої, автоматизованої та даноцентричної системи управління, у якій операції здійснюються з мінімальними витратами ресурсів, високим рівнем прозорості та підвищеною швидкістю обробки інформації. Внаслідок цього підприємство досягає зростання продуктивності, підвищення якості управлінських рішень, покращення сервісної взаємодії, скорочення ризиків і зміцнення конкурентоспроможності у цифровій економіці.

На думку автора, основні переваги, які цифрова трансформація надає компанії представлено у таблиці 2.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для ефективного управління підприємством, що включають високошвидкісне прийняття рішень, інтерактивність середовища та орієнтацію на конкретного користувача.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси компаній може бути пов'язане з рядом суттєвих викликів та складнощів.

По-перше, різні технології мають неоднаковий рівень зрілості у різні періоди часу, тому їх впровадження не завжди можливе одночасно. Крім того, галузева специфіка визначає різний рівень готовності підприємств до використання цифрових інструментів та різні потреби у їх застосуванні.

По-друге, компанії, які давно працюють на ринку, стикаються зі складністю інтеграції нових технологій у вже сформовані бізнес-процеси. Додатково, висока вартість цифрових рішень потребує значних інвестицій, які

Таблиця 1

Ключові драйвери цифрової революції в бізнес-процесах

Ключові драйвери	Основний вплив на бізнес-процеси	Результати для компаній
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Автоматизація рутинних операцій; прогнозування попиту, ризиків і трендів; персоналізація взаємодії з клієнтами	Підвищення точності та швидкості виконання завдань; краща аналітика; зменшення витрат на обслуговування; зростання лояльності клієнтів
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Виконання повторюваних дій без участі людини; обробка даних, запитів, перевірка інформації	Зменшення помилок, прискорення операцій, оптимізація навантаження на персонал, скорочення операційних витрат
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг обладнання та логістичних процесів у реальному часі; автоматичне виявлення збоїв	Зменшення простоїв і витрат на ремонт; оптимізація виробництва та логістики; підвищення точності контролю
Блокчейн	Забезпечення незмінності та прозорості транзакцій; контроль ланцюгів постачання	Підвищення довіри та прозорості; зменшення шахрайства; покращення простежуваності товарів
Хмарні технології	Інтеграція систем у єдину цифрову інфраструктуру; доступ до даних у будь-який час	Масштабованість ресурсів; зниження витрат на інфраструктуру; можливість віддаленої роботи та оперативне прийняття рішень
ERP-системи	Об'єднання фінансових, виробничих, HR та інших процесів у спільну платформу	Прозорість процесів, швидший обмін даними, менше дублювання функцій, оптимізація ресурсів
BPM (Business Process Management)	Моделювання, контроль, оптимізація та моніторинг бізнес-процесів	Постійне удосконалення роботи; підвищення ефективності; швидке виявлення «вузьких місць»
Lean-технології в цифровому середовищі	Усунення втрат, автоматизація рутинних етапів, зменшення дублювання функцій	Зростання цінності для клієнта; скорочення часу виконання операцій; підвищення продуктивності
Аналітика даних та Big Data	Глибокий аналіз процесів, ринку і поведінки клієнтів; прогнозування трендів	Обґрунтовані управлінські рішення; оптимізація запасів; підвищення ефективності маркетингу та логістики

Джерело: сформовано автором на основі [7]

мають бути економічно обґрунтованими та забезпечувати прогнозовану окупність. Найбільш активними у цифровій трансформації є телекомунікаційні компанії, IT-індустрія та фінансові установи, оскільки їм простіше інтегрувати технології у власні процеси.

По-третє, цифровізація створює нові ризики, пов'язані з безпекою, тобто виникають цифрові загрози. Саме тому розроблення кібербезпекових стандартів є одним з ключових напрямів сучасного розвитку.

По-четверте, оновлення бізнес-процесів потребує нових компетенцій персоналу, який здійснюватиме цифрову трансформацію та працюватиме з оновленими системами. Серед необхідних умінь вирізняють: викорис-

та стратегічне мислення, навички програмування та управління процесами, ефективну комунікацію, включно з віртуальною. Значну роль відіграють і «soft skills», зокрема здатність працювати у цифровому середовищі та взаємодіяти в командах. Вклад кожного співробітника залежить як від його цифрових навичок, так і від лідерських якостей.

По-п'яте, успіх цифрової трансформації неможливий без формування особливої цифрової культури. Це передбачає розвиток інноваційного мислення, здатності пропонувати нестандартні рішення, орієнтації на дані та клієнтоцентричність. Використання великих даних і прогнозової аналітики дозволяє виявляти нові сегменти й можливості. Не менш важливо забезпечити тісну співпрацю

Таблиця 2

Переваги та стратегічні результати цифрової трансформації бізнес-процесів

Переваги	Сутність	Очікувані результати для компанії
Вихід на нові ринки та продуктове розширення	Цифрові інструменти дозволяють освоювати нові ринкові сегменти, розширювати асортимент та створювати інноваційні продукти	Зростання ринкової присутності; формування нових каналів продажу; збільшення доходів
Підвищення продуктивності та ефективності	Автоматизація рутинних операцій, зниження впливу людського фактору, вивільнення персоналу для творчих і стратегічних завдань	Скорочення помилок; зменшення витрат; підвищення швидкості виконання робіт; оптимізація трудових ресурсів
Постійне вдосконалення процесів і взаємодії з клієнтами	Оптимізація бізнес-процесів, інтеграція даних, поліпшення сервісу та комунікацій з клієнтами	Зростання конкурентоспроможності; стабільність діяльності; покращення клієнтського досвіду; зміцнення лояльності
Трансформація бізнес-моделі	Поява нових організаційних структур, каналів збуту, ціннісних пропозицій та моделей отримання прибутку	Розширення джерел доходів; охоплення нових клієнтських сегментів; підвищення стратегічної гнучкості
Досягнення бізнес-цілей	Підтримка довгострокових стратегічних цілей підприємства	Зростання продажів; зниження собівартості; оптимізація виробничих потужностей
Використання передових технологій	Автоматизація, RFID, сенсори, аналітика даних та інші цифрові інструменти	Надання більш зручних послуг; модернізація обслуговування; цифрова взаємодія з клієнтами
Аналітичність та даноорієнтоване управління	Використання великих даних та цифрових платформ для ухвалення рішень	Підвищення точності та обґрунтованості управлінських рішень; зниження ризиків

Джерело: сформовано автором

між усіма учасниками екосистеми. Це змінює весь бізнес-ландшафт, вимагаючи від компанії гнучкості та високої адаптивності

Упровадження цифрових технологій у бізнес-процеси потребує виваженого стратегічного підходу та ретельної підготовки. Початковим етапом цифрової трансформації є формування стратегічних цілей, що визначають бачення розвитку компанії в умовах технологічних змін. Такі цілі можуть охоплювати підвищення продуктивності, удосконалення взаємодії з клієнтами або створення нових продуктів і сервісів на основі сучасних цифрових рішень. Для ефективного досягнення результатів ці цілі мають бути чіткими, досяжними та прив'язаними до конкретних термінів, що дозволяє уникнути нераціонального використання ресурсів та спрямовує трансформацію на вирішення визначених бізнес-завдань.

Другим етапом виступає аналіз поточного стану бізнес-процесів, у межах якого підприємство оцінює існуючі методи роботи, організаційну структуру та технологічні можливості.

Такий аудит дає змогу виявити проблемні ділянки, що перешкоджають ефективності та створенню доданої вартості. Він має бути комплексним і враховувати як рівень цифрової інфраструктури, так і кадровий потенціал, організаційну культуру та взаємодію між підрозділами. Лише за умови внутрішньої готовності до змін технологічні новації можуть бути впроваджені успішно. Важливо також визначити бізнес-процеси, які потребують першочергової модернізації, та ті сфери, де цифрові рішення здатні забезпечити максимальний ефект.

Наступним етапом є планування і впровадження змін, що передбачає деталізацію майбутніх трансформацій, визначення необхідних ресурсів і закріплення відповідальних осіб. На цьому етапі важливо не лише обрати технологічні інструменти, а й продумати механізм їх інтеграції в існуючі процеси. Розроблений план має містити чіткі кроки, часові рамки та фінансове обґрунтування. Успішна цифровізація неможлива без належної коор-

динації між усіма учасниками процесу – від IT-фахівців до керівників структурних підрозділів. Після впровадження змін необхідним є постійний моніторинг їх результативності та внесення коректив, що дає змогу забезпечити відповідність очікуванням і практичній ефективності.

Щоб цифрова трансформація призвела до відчутних результатів, важливо здійснювати системну оцінку її ефективності. Для цього використовуються ключові показники результативності (KPI), що дозволяють відстежувати успіх упроваджених змін. Набір KPI залежить від цілей організації: для одних це може бути зниження виробничих витрат, для інших – скорочення часу обробки замовлень, підвищення задоволеності клієнтів чи зростання ринкової частки. Наприклад, у продажах такими показниками можуть бути швидкість виконання замовлень чи частка повторних покупок. До методів аналізу ефективності також належать зіставлення фактичних результатів із плановими, оцінка динаміки показників до і після впровадження технологій, порівняльний аналіз (benchmarking), моніторинг продуктивності та збір клієнтських відгуків.

Цифрова трансформація є безперервним процесом, який потребує регулярного коригування стратегії відповідно до отриманих результатів. Це означає, що компанія має постійно вдосконалювати інструменти та адаптуватися до нових технологічних і ринкових умов. У маркетингу це може проявлятися в оперативному коригуванні рекламних кампаній на основі аналітики, у виробництві – в адаптації планів відповідно до зміни попиту.

Успішне впровадження цифрових рішень неможливе без розвитку інноваційної культури. За відсутності такої культури навіть сучасні технології не забезпечать очікуваного ефекту. Інноваційна культура сприяє генеруванню нових ідей, експериментуванню та постійному пошуку шляхів удосконалення бізнесу. Важливим аспектом є підтримка ініціатив співробітників, адже працівники, які мають можливість розвивати свої пропозиції, більш мотивовані до створення інноваційних рішень. Значну роль відіграє й участь керівництва, яке має демонструвати відкритість до змін та їх підтримку на всіх рівнях організації.

Ключовим елементом успішної цифровізації є постійне навчання персоналу. Працівники повинні регулярно підвищувати кваліфікацію, оскільки цифрові інструменти швидко вдосконалюються. Це стосується як технічних навичок, так і здатності стратегічно мислити

та розуміти вплив технологій на бізнес. Ефективними інструментами розвитку можуть бути тренінги, курси, внутрішні семінари, онлайн-освітні платформи. Деякі компанії створюють окремі інноваційні лабораторії, які досліджують нові технології й формують рішення для конкретних бізнес-потреб.

Для досягнення значного прогресу в підвищенні ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі необхідно враховувати кілька ключових чинників. Розробка індивідуальних цифрових стратегій, які відповідають галузевим вимогам, інтеграція цифрових рішень у систему управління через гібридні моделі та формування інноваційної культури – це основні напрямки, які забезпечують стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й створити платформу для довгострокового зростання та підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях управління.

Висновки. Підвищення ролі цифровізації бізнесу є необхідним кроком для компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними та відповідати вимогам сучасного ринку. Цифровізація бізнес-процесів є ключовим фактором підвищення ефективності підприємств, забезпечуючи автоматизацію, інтеграцію та аналітичну підтримку управлінських і операційних процесів. Драйвери цифрової трансформації, такі як штучний інтелект, роботизована автоматизація (RPA), Інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні технології, ERP та BPM-системи, а також аналітика великих даних, сприяють підвищенню продуктивності, гнучкості та прозорості бізнес-процесів. Цифровізація дозволяє підприємствам розширювати ринки, трансформувати бізнес-моделі, оптимізувати структуру процесів, скорочувати витрати і підвищувати точність управлінських рішень, що сприяє конкурентоспроможності. Водночас, цей процес супроводжується труднощами, такими як висока вартість впровадження, необхідність адаптації організаційних структур, розвитку цифрових компетенцій та забезпечення кібербезпеки. Успішна цифровізація вимагає стратегічного підходу, включаючи визначення цілей, аудит процесів, планування змін, моніторинг ефективності та формування інноваційної цифрової культури. Це дозволяє створити інтегровану, автоматизовану систему управління, що забезпечує підвищення продуктивності, оперативності та стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2024. Вип. 61. DOI:10.32782/2524-0072/2024-61-121 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831> (дата звернення: 12.11.2025)
2. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 (дата звернення: 12.11.2025).
3. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (дата звернення: 12.11.2025).
4. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. Elma Blog : вебсайт. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> (дата звернення: 12.11.2025).
5. Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. Stepwise: вебсайт. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. с. 254-275.
7. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Управління бізнес - процесами в умовах цифрової трансформації: стратегічні та тактичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. № 1(41) 2025. С.288-305.

REFERENCES:

1. Sviatobokh O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protseviv v ukrainskykh pidpriemstvakh. [Digital transformation of business processes in Ukrainian enterprises] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 16. Available at <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831> (accessed November 12, 2025).
2. Husieva, O. lu., & Lehominova, S. V. (2018). Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia [Digitization - as a tool for improving business processes, optimizing them]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*. vol. 1 (23), pp. 33-39. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 (accessed November 12, 2025).
3. Hrybinenko, O. M. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyvrovoi transformatsii [Digitizing the economy in the new paradigm of digital transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny, Ekonomichni nauky – International Relations. Series Economic Sciences*. vol 16. Available at http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (accessed November 12, 2025).
4. Mokrushina E. (2017) Digital Transformation: Digitization of Business Processes. Available at: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digital-transformation-digitization-of-business-processes> (accessed November 12, 2025).
5. Szukiec K. (2020) The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. Available at: <https://stepwise.pl/the-importance-and-challenges-of-business-processes-automation-and-digitization> (accessed November 12, 2025).
6. Ostrovska H., Sherstiuk R., Tsikh H. (2024). Upravlinnia biznes-protseamy v umovakh tsyvrovoi transformatsii pidpriemstv. [Business Process Management in the Context of Digital Transformation of Enterprises]. In O. A. Sorokivskoi. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyvrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia*. [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization, and Innovation: monograph] Ternopil: pp. 254–275 (in Ukrainian).
7. Stanislavyyk O. V., Kovalenko O. M. (2025) Upravlinnia biznes - protseamy v umovakh tsyvrovoi transformatsii: stratehichni ta taktychni aspekty. [Business Process Management in the Context of Digital Transformation: Strategic and Tactical Aspects]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. - Scientific Innovations and Advanced Technologies.*, vol. 1(41), pp. 288-305.