

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.68>

УДК: 658:338.2

В. В. Самойленко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця ORCID*

ID: <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

ОЦІНКА МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

V. Samoilenko,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation,
Kharkiv National S. Kuznets University of Economics*

EVALUATION OF METHODS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE IN THE PERIOD OF DIGITALIZATION

У статті розглянуто зміст та ключові характеристики бізнес-процесів і представлено власний погляд на сутність даної категорії. Описано сучасні підходи до оцінки методів стратегічного управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації, адже зі зростанням конкуренції та розвитком технологій підприємства знаходяться в постійному пошуку

способів покращувати свою діяльність. Визначено ключові фактори, що впливають на вибір інструментів стратегічного управління, та оцінено їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Проаналізовано можливості використання цифрових технологій для оптимізації управлінських рішень та забезпечення розвитку бізнесу. Дослідження спрямоване на визначення найбільш ефективних методів і підходів, які сприяють оптимізації управлінських рішень і забезпеченню сталого розвитку бізнесу в цифрову еру. Доведено, що успішне впровадження процесу цифрової трансформації може покращити ефективність компанії, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

In today's world, there is a significant increase in digital transformation and automation, which dictates the need to update management approaches. Enterprises are changing their strategies and implementing innovative processes, actively using the latest information technologies. Researching issues related to improving business processes in an enterprise is very relevant in today's rapidly changing business environment. Business process optimization is one way to achieve this goal, as it allows organizations to streamline their operations, reduce waste, and increase productivity. The purpose of the article is to analyze and evaluate methods of strategic management of enterprise business processes in the context of digitalization, to determine their effectiveness and impact on the competitiveness of the enterprise. The issues related to the digitalization of business processes are multifaceted and critically important in the modern context. The rapid growth of technologies such as e-commerce, mobile applications and social media is leading to a significant increase in demand for digital solutions in the business environment.

The following methods were used to study the topic: analysis and synthesis – to systematize scientific approaches to strategic management of business processes and their adaptation to the conditions of digitalization; comparative analysis – to assess the effectiveness of various strategic management tools and their impact on the development of the enterprise; expert assessment – to determine the most relevant

and promising digital technologies used in business process management; statistical methods – to analyze the dynamics of changes in business processes at enterprises implementing digital solutions. The use of these methods allows you to get a comprehensive picture of the effectiveness of strategic management in the conditions of digital transformation.

The study showed that digitalization significantly affects the strategic management of business processes of enterprises, requiring the adaptation of existing approaches to management and the implementation of modern digital technologies. Assessment of methods of strategic management of business processes of an enterprise during the period of digitalization involves optimizing processes and increasing competitiveness.

Ключові слова: *стратегічне управління, бізнес-процеси, цифровізація, цифрова трансформація, інструменти управління, конкурентоспроможність.*

Keywords: *strategic management, business processes, digitalization, digital transformation, management tools, competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Зміна умов ведення бізнесу, періодичні коливання на фінансових ринках, що змінюють швидкість і напрямок руху капіталу, інтернаціоналізація бізнесу, посилення конкуренції між вітчизняними та іноземними виробниками, розвиток комп'ютеризації, поява нових видів ризиків у діяльності компаній – мають не тільки економічний, а й соціальний та політичний характер, необхідність створення стабільних конкурентних умов та швидкої адаптації до поточного конкурентного середовища радикально вплинула на діяльність компанії. Сучасний бізнес-простір характеризується появою швидких змін у різних аспектах діяльності компанії.*

Питання, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, багатогранні та критично важливі в сучасному контексті. Швидке зростання таких технологій, як електронна комерція, мобільні додатки та соціальні медіа, призводить до значного зростання попиту на цифрові рішення в бізнессередовищі. Зміни в поведінці споживачів, які все частіше віддають перевагу цифровим каналам для пошуку та купівлі товарів і послуг, змушують компанії швидко адаптуватися до нових умов, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Підприємства, які вміло інтегрують цифрові технології для вдосконалення своїх бізнес-процесів і залучення клієнтів, отримують значні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значної уваги до питань діджиталізації бізнес-процесів привернуто у розвинутих країнах, оскільки вони мають більше можливостей, включаючи фінансові ресурси. Багато аспектів цього напрямку розглянуто у наукових працях: А. Гуренка [7], Ю. Зелінської [8], С. Король [11], К. М. Крауса [12-14], Т. Лазоренка [15], Л. Лігоненка [16], В. І. Ляшенка [18], Томілової-Яремчук Н.О. [17], О. В. Марченка [19], Д. Семилітко [23], М. Устенка [26] та інших. Останні дослідження в галузі оцінки інструментарію стратегічного управління бізнеспроцесами підприємств у період діджиталізації висвітлюють кілька ключових аспектів.

Перевозова І.В., Земляков І.С., П'яста А.Р., Драганчук Н.Я. вважають, що впровадження автоматизованих систем для виконання рутинних завдань знижує ймовірність помилок і підвищує ефективність роботи [22].

Коненко В. В. стверджує, що розробка алгоритмів реінжинірингу бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій включає підготовчі етапи та аналіз їх ефективності, що базуються на порівнянні моделей бізнес-процесів [10].

Мірошник Р. О., Дереворіз М. В. констатують, що особливості аналізу бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах включають дизайн нових та виправлення несправних бізнес-процесів, усунення неефективних процесів,

тренування та підвищення кваліфікації персоналу, стандартизацію операцій, діджиталізацію, а також розвиток нових моделей бізнес-процесів [20].

Дослідження ряду вчених демонструє сучасні особливості формування системи стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки вимагають інтеграції сучасних інформаційних технологій з бізнес-процесами підприємств, що формує нові специфічні принципи стратегічного планування та управління [27].

Ці аспекти наголошують на необхідності адаптації стратегічного управління бізнес-процесами до умов цифрової трансформації, щоб забезпечити конкурентоспроможність і підвищити ефективність підприємств.

Високий рівень динаміки середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства, зумовлений об'єктивними процесами розвитку національної економіки, підкреслює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі. Існуючі позиції науковців у контексті викладеного, незважаючи на значний внесок у теорію процесного підходу, потребують доповнення чи уточнення. Тільки на цій основі можна буде розробити ефективний підхід до управління діяльністю підприємства з урахуванням сучасних викликів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз та оцінка методів стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації, визначення їх ефективності та впливу на конкурентоспроможність підприємства. Дослідження спрямоване на визначення найбільш ефективних методів і підходів, які сприяють оптимізації управлінських рішень і забезпеченню сталого розвитку бізнесу в цифрову еру.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі спостерігається значне зростання цифрової трансформації та автоматизації, що диктує необхідність оновлення підходів до управління. Підприємства змінюють свої стратегії та впроваджують інноваційні процеси, активно використовуючи новітні інформаційні технології. В умовах сучасного цифрового економічного середовища, як зазначає Д. Семилітко, менеджмент

підприємства має оперативно реагувати на зміни, формувати стратегії з урахуванням прозорості та структурованості всіх бізнес-процесів, впроваджувати ефективні системи управління знаннями та мотивації персоналу, а також враховувати специфіку управління підприємством у контексті цифрової трансформації [23].

У науковому просторі на сьогодні запропоновано низку підходів до визначення суті бізнес-процесу (табл. 1).

Таблиця 1. Основні ключові характеристики бізнес-процесу

№ з/п	Автор (и)	Характеристика
1	Глушчевський В.В.	Унікальний засіб, щоб проаналізувати ефективність функціонування підприємства, побачити вузькі місця і слабкі сторони в процесі та поліпшити процес, оптимізувати його, якщо це буде необхідно.
2	Павлюк Л.В., Оксенюк К.І.	Сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги, які представляють цінність для споживачів.
3	Ареф'єва О.В., Побережна З.М.	Ефективність бізнес-процесів, їх рівень мають визначатися у поєднанні та зіставленні результатів товарного обігу, загальноекономічних, соціальних вигод, що нестиме в собі активне функціонування, позиціонування. Дані процеси повинні відбуватися із врахуванням матеріальних, нематеріальних витрат.
4	М. Хаммер, Дж. Чампі (M. Hammer, J. Champy)	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
5	Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт (T. Davenport, J. Short)	Специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.
6	Н. Тішер	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Джерело: узагальнено автором за [1, 2, 5, 6, 21, 25].

Результати досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених свідчать про спільні підходи до визначення суті бізнес-процесів, зокрема: їх спрямованість на створення цінності, послідовність і взаємопов'язаність операцій, орієнтація на досягнення конкретних результатів, а також необхідність постійного вдосконалення та оптимізації. Прикладна сутність бізнес-процесів підприємства полягає в їх здатності «перетворювати» «входи на виходи», що становитимуть для підприємства певну цінність. Проте існують проблеми, пов'язані з вибором ефективних підходів та різноманітним критерієм оцінки, що зумовлює необхідність подальших досліджень для уточнення та вдосконалення визначення даного поняття.

На нашу думку, сутність бізнес-процесів слід розглядати як послідовність взаємопов'язаних дій використання ресурсів для оптимізації управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку і стратегії управління діяльністю суб'єктів господарювання із застосування цифрових інструментів з метою формування конкурентоспроможності підприємств.

Суб'єкти господарювання повинні постійно аналізувати існуючі бізнеспроцеси з метою їх вдосконалення, усунення застарілих або непотрібних процесів та впровадження нових. Аналіз бізнес-процесів передбачає використання діагностичних та оціночних методів та інструментів для підвищення операційної ефективності. Регулярний аналіз допомагає виявити проблемні місця в роботі підприємств, а також відкриває можливості для покращення підприємницької діяльності.

Ефективне управління бізнес-процесами потребує їх постійної оптимізації, яка здійснюється за допомогою різних методів. Ці методи класифікуються за тривалістю впровадження та масштабом змін, які вони вносять у бізнес-процеси. Є два основних підходи до класифікації методів управління бізнес-процесами:

короткострокові методи, спрямовані на поліпшення роботи: метод експрес-аналізу, ідеалізація, управління статистичним процесом, метод

структурування функції якості; довгострокові методи, які передбачають глибокі трансформаційні

зміни: реінжиніринг, бенчмаркінг, редизайн бізнес-процесів (табл. 2).

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та перехід до цифровізації зумовлює необхідність підприємств змінювати підходи до інструментів управління бізнес-процесами, поглиблюючись у діджиталізацію та новітні технології [28].

Таблиця 2. Методи управління бізнес-процесами на підприємстві

№ з/п	Назва методу	Характеристика методу
1	Реінжиніринг	Істотна зміна бізнес-процесів, спрямована на принципово новий рівень розвитку організації. Використовується не для вдосконалення, а як повністю абстрагований метод процесного управління.
2	Інжиніринг	Розглядається як метод проєктування нових бізнес-процесів або процесів у нових організаціях. Приводить, переважно, до позитивних результатів.
3	Перепроєктування	Вдосконалення налагоджених процесів, які потребують змін за вимогами клієнта. Часто такий підхід застосовують разом з бенчмаркінгом, щоб досліджуваний процес не вийшов гіршим або кращим за еталонний на базі імітаційної моделі.
4	Бенчмаркінг	Порівняння бізнес-процесу з еталонним варіантом задля виявлення розбіжностей та причин гіршого функціонування. Очікувані поліпшення: зменшення витрат і часу на виконання циклу процесу, зниження рівня помилок на 20–50 %.
5	Методика швидкого аналізу рішення	Зосередження уваги на будь-якому процесі під час наради, для формування стратегії його поліпшення впродовж 3 місяців. Використовують інтуїтивні методи (експертна оцінка). Очікувані поліпшення: скорочення витрат, строків виконання циклу. У випадку прийняття ефективних рішень, відсоток помилок зменшується на 5–15 %.
6	Методика ідеалізації бізнеспроцесів	У межах системного підходу метод ідеальної системи полягає у спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того як вони розроблені, необхідно виділити лише ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.
7	Статистичне управління бізнеспроцесами	Головною метою цього методу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що обумовлюють хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що обумовлюють спорадичну варіацію.

8	Метод структуризації функції якості	Дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення та проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується через побудову спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу.
---	-------------------------------------	---

Джерело: створено автором на основі [9].

Визначення оптимальних стратегій та інструментів управління бізнеспроцесами в контексті успішної цифрової трансформації є важливим завданням для сучасних підприємств, оскільки від цього залежить їх стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У процесі цифровізації підприємствам необхідно знайти оптимальний баланс між інноваційним підходом і прагматичним розвитком. Одним із ключових аспектів є прогнозування очікуваних результатів цифрових змін та порівняння ефективності різних інноваційних ініціатив. Управління операційним циклом має включати оцінку потенційного впливу цифрових трансформацій, вибір найбільш пріоритетних напрямків для подальшого розвитку.

Згідно з результатами дослідження аналітичної компанії Research & Markets, у 2024 році ринок автоматизації бізнес-процесів (BPA) становить приблизно \$16,77 мільярда. Очікується, що він зросте до \$39,62 мільярда до 2030 року. Для порівняння, у 2020 році він становив лише \$9,8 мільярда [3].

Ключові напрямки діджиталізації управління бізнес - процесами згруповано в таблиці 3.

Таблиця 3. Ключові напрямки діджиталізації управління бізнес-процесами

№ з/п	Напрями діджиталізації	Суть напрямку
1	Автоматизація операційних процесів	Впровадження автоматизованих систем для виконання рутинних завдань, що знижує ймовірність помилок і підвищує ефективність роботи.
2	Цифрова трансформація взаємодії з клієнтами	Використання цифрових каналів для спілкування з клієнтами, що включає інтеграцію CRM-систем, чатботів і мобільних додатків для покращення клієнтського досвіду.
3	Аналіз великих даних	Використання аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4	Інтернет речей (IoT)	Інтеграція пристроїв IoT для моніторингу та контролю виробничих процесів у режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни та оптимізувати ресурси.
5	Хмарні технології	Використання хмарних платформ для зберігання та обробки даних, що забезпечує гнучкість, масштабованість та доступність інформації незалежно від місцезнаходження користувачів.
6	Кібербезпека	Впровадження передових технологій захисту даних та інформаційних систем для запобігання кібератакам та забезпечення безпеки конфіденційної інформації.
7	Інтелектуальні системи управління	Використання штучного інтелекту та навчання для автоматизації процесів прийняття рішень і оптимізації бізнес-процеси.
8	Електронний документообіг	Перехід на електронні документи та електронний підпис для скорочення часу обробки документів та підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій.
9	Цифрове управління ланцюгами поставок	Використання цифрових технологій для управління ланцюгами поставок, включаючи відстеження поставок, управління запасами та оптимізацію логістичних процесів.

Джерело: систематизовано автором на підставі [22]

Аналіз впроваджених цифрових технологій показав успішне використання платформ Office 365, Microsoft Teams, Yammer, Smart Point Intranet та корпоративний портал YURiA-PHARM Planet, що надає доступ до всієї необхідної інформації. Ці технології сприяють покращенню координації та співпраці між підрозділами, що призводить до зростання продуктивності.

Коротка порівняльна характеристика за ознаковим принципом продемонструє відмінність та функціонал кожного із додатків (табл. 4).

Таблиця 4. Характеристика цифрових технологій для управління бізнеспроцесами за ознаковим принципом

Характеристика	Office 365	Microsoft Teams	Yammer	Smart Point Intranet
Фокус функціональності	Пакет офісних програм та хмарних сервісів	Платформа для комунікації та співпраці	Корпоративна соціальна мережа	Корпоративний портал

Способи комунікації	Електронна пошта, чат, спільна робота над документами	Чати, відеозв'язок, спільна робота	Публікації, коментарі, форуми	Новини, блоги, спільні проекти
Засоби спільної роботи	Word, Excel, PowerPoint, SharePoint	Спільна робота над документами	Обмін ідеями, обговорення	Спільні проекти, групи
Орієнтація на командну роботу	Ні	Так	Так	Так
Хмарні сервіси	Так	Так	Так	Так
Інтеграція Office 365	Так	Так	Так	немає

Джерело: складено автором на основі [4].

Кожна з цих платформ відповідає на різні потреби підприємств у сфері спільної роботи та комунікації, і їх можна використовувати окремо або в поєднанні з іншими продуктами Microsoft для підвищення продуктивності та ефективності бізнес-процесів.

Для оцінки стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в період діджиталізації слід обрати методіку, яка охоплює різні аспекти цифрової трансформації. Одними з популярних і комплексних методик є Digital Transformation Assessment (DTA) та McKinsey's Digital Quotient (DQ). Ці методики дозволяють оцінити рівень цифрового управління бізнеспроцесами за кількома ключовими параметрами (табл. 5).

Таблиця 5. Оцінка рівня цифрового управління бізнес-процесами за методиками Digital Transformation Assessment та McKinsey's Digital Quotient

Критерії	Методика	Опис	Оцінка
Стратегія	Digital Transformation Assessment	Цифрова стратегія інтегрована в усі основні процеси підприємства, але потребує додаткового впровадження на рівні окремих підрозділів.	6/10
Культура		На підприємстві створено сприятливі умови для інновацій, але потрібно підвищити мотивацію співробітників до впровадження нових ідей.	6/10
Організація		Високий рівень автоматизації основних бізнеспроцесів, однак є потенціал для вдосконалення автоматизації рутинних операцій.	8/10

Можливості		Підприємство здатне швидко адаптуватися до змін завдяки використанню цифрових інструментів, але потребує поліпшення у кризових ситуаціях.	6/10
Загальна оцінка			6,5/10
Стратегія	McKinsey's Digital Quotient	Цифрова стратегія має чітке визначення та орієнтована на досягнення основних цілей, однак її повна інтеграція у всі підрозділи досі не завершена.	7/10
Культура		Підприємство сприяє розвитку культури інновацій, проте потребує підвищення залученості менеджерів середньої ланки та розширення навчальних програм для всіх співробітників.	7/10
Організація		Організаційна структура забезпечує взаємодію між підрозділами, проте її координація потребує вдосконалення для ефективного впровадження цифрових ініціатив. Крім того, рутинні операції все ще потребують подальшої автоматизації.	6/10
Можливості		Підприємство все ще залежить від ручних операцій у певних процесах, а недостатнє використання аналітичних інструментів обмежує здатність швидко реагувати на зміни ринку.	7/10
Загальна оцінка			6,75/10

Джерело: складено автором на основі [24].

Рівень цифрового управління бізнес-процесами за представленими методиками є достатньо високим, із загальним індексом 6,5 та 6,75 з 10 можливих. При застосуванні даних методик підприємства активно впроваджують сучасні цифрові технології, підтримують розвиток цифрових компетенцій співробітників та маю чітку стратегію діджиталізації.

Тому цифровізація – це не лише інструмент підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємств, а й процес глибокої трансформації, який змінює структуру та функціонування сучасного бізнесу, адаптуючи його до нових умов цифрової економіки. Цей процес вимагає стратегічного планування та впровадження інноваційних рішень, які дозволять підприємствам залишатися конкурентоспроможними та швидко реагувати на потреби споживачів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Дослідження показало, що цифровізація суттєво впливає на стратегічне

управління бізнес-процесами підприємств, потребуючи адаптації існуючих підходів до управління та впровадження сучасних цифрових технологій. Ефективне стратегічне управління бізнес-процесами в умовах діджиталізації вимагає використання методів цифрової трансформації.

Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від рівня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси та гнучкості управлінських стратегій. Методи стратегічного управління повинні включати інтегрований підхід, який поєднує технологічні рішення з людським капіталом, організаційною культурою та ефективними методами прийняття рішень. Для досягнення сталого розвитку підприємствам необхідно регулярно оцінювати ефективність впроваджених цифрових інструментів, адаптувати стратегії управління до змін ринкового середовища та інвестувати в цифрові компетенції персоналу. Перспективи подальших досліджень у цій сфері охоплюють декілька ключових напрямів:

- 1) розробка та вдосконалення аналітичних інструментів – дослідження сучасних методів оцінки ефективності цифрових стратегій, використання штучного інтелекту та великих даних для прогнозування результатів;
- 2) автоматизація бізнес-процесів – аналіз впливу цифрових технологій на операційну діяльність, визначення рівня автоматизації, необхідного для підвищення продуктивності;
- 3) гнучкість та адаптивність стратегічного менеджменту – оцінка можливостей підприємств швидко реагувати на зміни за допомогою цифрових рішень та впровадження гнучких ринкових методів управління;
- 4) інтеграція цифрових платформ – дослідження ефективності використання систем ERP, CRM, BPM та їх впливу на загальну продуктивність компанії.

Ці напрямки досліджень сприяють розробці ефективних методів оцінки стратегічного управління бізнес-процесами, що дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність в цифрову еру.

Таким чином, оцінка та оптимізація методів стратегічного управління в період діджиталізації є критично важливими факторами успіху підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

Література

1. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11 – 27.
2. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p
3. <https://blog.keycrm.app/uk/optimizaciya-biznes-procesiv-za-dopomogouavtomatizacii/>
4. V.P. Vyshnevsky, O.M. Harkushenko, M.Yu. Zanizdra, S.I. Kniazeva. Digitalization of the economy: how to improve the country's competitiveness : monograph. National academy of sciences of Ukraine, Institute of industrial economics of the NAS of Ukraine. Kyiv : 2021. 165 с.
5. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. 2019. БІЗНЕСІНФОРМ. № 11. С. 108-116.
6. Глущевський В.В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. №2 (85). С.139-148.
7. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. Випуск №19. Мукачівський державний університет, 2018 р. С.739-745.

8. Зелінська Ю., Прямухіна Н. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. III міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». 2022. С. 84–87.

9. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>.

10. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41. (дата звернення 16.03.2025).

11. Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. «Modern Economics». Випуск №18. 2019. С. 67-73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>. (дата звернення: 10.03.2025).

12. Краус К.М., Краус Н.М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211–214.

13. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779> (дата звернення: 10.03.2025).

14. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Цифрові градієнти як ключові атрибути становлення освіти 5.0 та Індустрії Х.0. Економічний простір. 2021. № 165. С. 13-17. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0pages50_58.pdf (дата звернення: 10.03.2025)

15. Лазоренко Т. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Випуск №1, 2020 р. С.5051 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (дата звернення: 12.03.2025).

16. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.

17. Людвенко, Д. В., Томілова-Яремчук, Н. О., Крупа, Н. М., Непочатенко, А. В., & Камінецька, О. В. (2025). Шляхи інтеграції діджиталізації в управління податками: досвід вітчизняної і світової стратегії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648946>.

18. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т ек-ки пром-ті, 2018. 252 с.

19. Марченко О.В., Краус Н.М., Краус К.М. Цифрова економіка та інноваційно-підприємницький університет крізь призму конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7705> (дата звернення: 13.03.2025).

20. Мірошник Р. О., Дереворіз М. В. Особливості аналізування бізнеспроцесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 35-42.

21. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнеспроцесів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 148-151.

22. Перемозова І.В. та ін. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. С. 25-38.

23. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.
24. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs> (дата звернення: 15.03.2025).
25. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151
26. Устенко М. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Випуск № 68. 2019 р. С.181-192.
27. Шматковська Т. О., Дзямулич М.І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 61–67.
28. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 186–205.

References

1. Davenport, T. H. (1990), “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”. *Sloan Management Review*, (Summer), pp. 11 – 27.
2. Hammer, M. (1993), *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, Harper Business, New York, USA.
3. KeyCRM (2024), “Business process optimization using KeyCRM and ApiX-Drive automation”, available at: <https://blog.keycrm.app/uk/optimizaciya-biznes-procesiv-za-dopomogou-avtomatizacii/> (Accessed 05 Apr 2025).

4. Vyshnevsky, V.P. Harkushenko, O.M. Zanizdra, M.Yu. and Kniazeva, S.I. (2021), "Digitalization of the economy: how to improve the country's competitiveness: monograph". National academy of sciences of Ukraine, Institute of industrial economics of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
5. Arefieva, O.V. and Poberezhna, Z.M. (2019), "Strategic management of innovation of business processes in competitive markets", BIZNESINFORM, vol. 11, pp. 108-116.
6. Hlushchevskyi, V.V. (2015), "Modeling of flow processes of resources and products distribution on the network of business processes of the enterprise", Visnyk KNUTD: Seriiia «Ekonomichni nauky», vol. 2 (85), pp. 139-148.
7. Hurenko, A. (2018), "Directions for the development of management systems in the context of business digitalization in Ukraine", Ekonomika i suspilstvo, Mukachivskyi derzhavnyi universytet, vol. 19, pp. 739-745.
8. Zelinska, Yu. and Priamukhina, N. (2022), "Business models in the context of digital transformation"; *III mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia uchenykh ta studentiv. Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva* [Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students. Digital economy as a factor of innovation and sustainable development of society], TNTU, Ternopil', Ukraine, 6-7 December, pp. 84-87.
9. Komandrovskaya, V.Ye. (2012), "Business processes of an enterprise: the essence and methods of improvement", available at: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view325/314> (Accessed 25 March 2025).
10. Koneko, V.V. (2019), "Development of an algorithm for business process reengineering", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41 (Accessed 25 March 2025).
11. Korol, S. (2019), "Digitalization of the economy as a factor of professional development", Modern Economics, vol. 18, pp. 67-73, available at:

<http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf> (Accessed 25 March 2025).

12. Kraus, K.M. and Kraus, N.M. (2018), “Digitalization in the context of institutional transformation of the economy: basic components and tools of digital technologies”, *Intellect XXI*, vol. 1, pp. 211-214.

13. Kraus, K.M., Kraus, N.M. and Marchenko, O.V. (2020), “Innovative entrepreneurship and digital business: scientific and economic feature of development and changes in management”, *Effective economy*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779> (Accessed 25 March 2025).

14. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Marchenko, O.V. (2021), “Digital gradients as key attributes of the formation of Education 5.0 and Industry X.0”, *Economic space*, vol. 165, pp. 13-17, available at: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0pages50_58.pdf (Accessed 25 March 2025).

15. Lazorenko, T. (2020). “Digitalization as the main factor of business development”, *Zbirnyk tez dopovidey mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy* [Collection of abstracts of the international scientific and practical conference, Business, Innovation, Management: Problems and Prospects], vol. 1, pp. 50-51, available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (Accessed 25 March 2025).

16. Ligonenko, L., Khripko, A. and Domansky, A. (2018), “Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations”, *International scientific journal “Internauka”. Economic Sciences*, vol. 22 (62), pp. 21-24.

17. Liudvenko, D. V., Tomilova-Yaremchuk, N. O., Krupa, N. M., Nepochatenko, A. V., & Kaminetska, O. V. (2025), “Ways to integrate digitalization into tax management: experience of domestic and world strategy”, *Achievements of*

the economy: prospects and innovations, vol. 14.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14648946>.

18. Lyashenko, V.I. and Vyshnevskiy, O.S. (2018), [Digital modernization of the Ukrainian economy as an opportunity for breakthrough development], NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics, Kyiv, Ukraine.

19. Marchenko, O.V., Kraus, N.M. and Kraus, K.M. (2020), "Digital economy and innovation and entrepreneurial university through the prism of competitiveness", Effective economy, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7705> (Accessed 25 March 2025).

20. Miroshnyk, R. O. and Derevoriz, M. V. (2024), "Features of analyzing business processes of enterprises in modern conditions", Economy and society, vol. 62, pp. 35-42.

21. Pavliuk, L.V. and Oksenyuk, K.I. (2017), "Theoretical foundations of business processes research at the enterprise", Economic Forum, vol. 4, pp. 148151.

22. Perevozova, I.V. (2024), "Strategic development of enterprises in the conditions of business digitalization", Academic visions, vol. 32, pp. 25-38.

23. Semilitko, D. (2019), "Digitalization in action: how digital business transformation affects the company's success", Auditor of Ukraine, vol. 5, pp. 76-79.

24. Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine (2019), "Development strategy "Industry 4.0", available at: <https://appau.org.ua/en/category/pubs> (Accessed 25 March 2025).

25. Tisher, N. (2018), "Management of business processes at the enterprise", available at: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151 (Accessed 25 March 2025).

26. Ustenko, M. (2019), "Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy", Bulletin of Economics of Transport and Industry, vol. 68, pp. 181-192.

27. Shmatkovska, T.O. and Dzyamulych, M.I. (2022), "Strategic management accounting in the digital economy", Galician Economic Herald, vol. 74, no. 1, pp. 61-67.

28. Yavorska, O. G. (2022), "Business digitalization and e-commerce - trends in the transformation of service-oriented enterprises", Scientific and educational innovation center of social transformations, vol. 5, pp. 186-205.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025 р.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics