

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-85>

УДК 005.591.6:004:658

КОСІЮК Олена

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8628-0386>e-mail: kosiukol@khmnu.edu.ua

РЕПІН Микита

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-5728-5807>e-mail: findexjava@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті досліджено проблематику цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що зростання економічної, технологічної та регуляторної нестабільності ускладнює координацію бізнес-процесів, підвищує рівень управлінських ризиків і знижує ефективність традиційних підходів до управління. Визначено, що фрагментарне впровадження цифрових технологій без їх інтеграції в єдину систему управління не забезпечує досягнення системного ефекту та не сприяє підвищенню адаптивності підприємств.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування підходів до цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами підприємств у нестабільному середовищі та розроблення цілісної моделі, орієнтованої на підвищення гнучкості, узгодженості й ефективності управлінських рішень. У процесі дослідження узагальнено сучасні наукові підходи до цифрової трансформації управління, систематизовано основні напрями цифровізації бізнес-процесів та визначено роль інформаційно-аналітичного забезпечення у прийнятті управлінських рішень.

Запропоновано модель цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами підприємства, яка поєднує вплив нестабільного зовнішнього середовища, управлінські функції, бізнес-процеси та цифрові технології в межах єдиної логіки управління. Особливу увагу приділено механізму зворотного зв'язку, що забезпечує адаптацію управлінських рішень відповідно до змін зовнішніх умов і результатів функціонування бізнес-процесів. Практичне застосування запропонованої моделі створює передумови для підвищення керованості, гнучкості та стійкості діяльності підприємств в умовах нестабільності.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова трансформація, розвиток, бізнес-процеси, система управління, цифрові технології, управлінські рішення, нестабільне зовнішнє середовище, адаптивність, ефективність управління.

KOSIUK Olena

Khmelnitskyi National University

RIEPIN Mykyta

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

The article examines the issues of digital transformation of business process management systems at enterprises operating under conditions of an unstable external environment. It is substantiated that increasing economic, technological, and regulatory instability complicates the coordination of business processes, increases managerial risks, and reduces the effectiveness of traditional management approaches. It is determined that fragmented implementation of digital technologies without their integration into a unified management system does not provide a systemic effect and limits the adaptability of enterprises.

The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological substantiation of approaches to the digital transformation of business process management systems under unstable conditions and to develop a holistic model aimed at increasing flexibility, coherence, and effectiveness of managerial decisions. The research summarizes modern scientific approaches to digital transformation of management, systematizes the main directions of business process digitalization, and identifies the role of information and analytical support in managerial decision-making.

A model of digital transformation of the business process management system is proposed, integrating the impact of the unstable external environment, management functions, business processes, and digital technologies within a unified management logic. Special attention is paid to the feedback mechanism, which ensures continuous adjustment of managerial decisions in accordance with changes in external conditions and the performance results of business processes. The proposed model enables a transition from fragmented and reactive management to integrated, data-driven management, enhancing transparency, reducing management cycles, and increasing organizational adaptability.

The practical implementation of the proposed model creates prerequisites for improving manageability, flexibility, and sustainability of enterprise operations in conditions of external instability, contributing to more effective use of digital technologies and improved coordination of business processes.

Keywords: digitalization, digital transformation, development, business processes, management system, digital technologies, managerial decisions, unstable external environment, adaptability, management efficiency.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зростання нестабільності зовнішнього середовища функціонування підприємств супроводжується підвищеною невизначеністю управлінських рішень, ускладненням координації бізнес-процесів та зниженням ефективності традиційних підходів до управління. В умовах динамічних економічних, технологічних і регуляторних змін особливого значення набуває здатність підприємств оперативно адаптувати бізнес-процеси та забезпечувати їх узгоджене функціонування. У цьому контексті цифрова трансформація управління бізнес-процесами розглядається як ключовий інструмент підвищення гнучкості, керованості та результативності діяльності підприємств. Водночас на практиці цифрові технології нерідко впроваджуються без належної інтеграції в систему управління, що обмежує досягнення системного ефекту. Це зумовлює необхідність теоретико-методичного обґрунтування цілісного підходу до цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, у більшості випадків вони не забезпечують цілісного охоплення управлінського циклу. Розрізненість інформаційних систем, розриви інформаційних потоків і обмежене використання аналітичних даних ускладнюють координацію бізнес-процесів та знижують результативність управлінських рішень.

Посилення нестабільності зовнішнього середовища підвищує вимоги до гнучкості й адаптивності управління. Однак традиційні моделі, що не спираються на інтегровані цифрові дані та аналітику, не забезпечують своєчасного реагування на зміни, що призводить до подовження управлінських циклів, втрати узгодженості процесів і зростання управлінських ризиків.

Вирішення зазначених проблем потребує узгодження управлінських функцій, бізнес-процесів і цифрових технологій у межах єдиної логіки трансформації, що забезпечуватиме адаптивність управління та ефективне функціонування підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації управління бізнес-процесами в умовах нестабільності зовнішнього середовища дедалі активніше досліджується у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Дослідники зосереджують увагу на ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності, адаптивності та узгодженості управління діяльністю підприємств.

Зокрема, Є. А. Івченко та А. О. Хімченко розглядають цифрову трансформацію систем управління бізнес-процесами українських підприємств як ключову передумову підвищення їх конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, наголошуючи на необхідності інтеграції цифрових інструментів у управлінські процеси [1].

У працях В. В. Томах, Т. Є. Сігаєвої та М. В. Мартиненка цифрова трансформація управління підприємствами аналізується крізь призму інноваційного розвитку, де акцент зроблено на поєднанні технологічних рішень із трансформацією управлінських підходів та організаційних структур [2].

А. Череп, І. Дашко та Ю. Огренич досліджують цифровізацію бізнес-процесів як чинник підвищення стійкості та безпеки підприємств, підкреслюючи її значення для скорочення управлінських циклів, підвищення прозорості процесів і зниження операційних ризиків у нестабільному середовищі [3].

У роботах О. В. Ніколюка та В. С. Бурлакова увага приділяється впливу цифрових технологій на оптимізацію бізнес-процесів і формування сучасних систем управління, орієнтованих на використання даних та інтегрованих інформаційних рішень [4].

Проблеми управління цифровою трансформацією підприємств також висвітлюються у дослідженнях О. М. Вовк та Д. В. Іванець, де обґрунтовується необхідність системного підходу до управління економічним розвитком підприємств в умовах цифровізації та зростання нестабільності зовнішнього середовища [5].

Отже, результати попередніх досліджень свідчать про зростання наукового інтересу до цифрової трансформації управління бізнес-процесами.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, переважно досліджуються окремі інструменти цифровізації або трансформація окремих управлінських функцій без їх поєднання в межах єдиної системи управління. Недостатньо розкрито взаємозв'язок між нестабільністю зовнішнього середовища, управлінськими функціями, бізнес-процесами та цифровими технологіями як елементами єдиного механізму, а також роль зворотного зв'язку у коригуванні управлінських рішень. Це зумовлює потребу у розробленні цілісної моделі цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами, орієнтованої на адаптивність, гнучкість і стійкість підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування підходів до цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища та розроблення цілісної моделі, що забезпечує підвищення адаптивності, узгодженості й ефективності управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що проявляється у коливаннях ринкових умов, зміні регуляторних вимог та прискоренні технологічних перетворень. За таких умов ускладнюються процеси планування, зростають управлінські ризики, а традиційні підходи, орієнтовані на відносно стабільні параметри функціонування, втрачають ефективність.

Особливо чутливими до впливу нестабільності є бізнес-процеси підприємств, які забезпечують виконання основних, допоміжних та управлінських функцій. Часті зміни зовнішніх умов призводять до збоїв у виконанні процесів, зростання транзакційних витрат, подовження управлінських циклів та зниження узгодженості між окремими структурними підрозділами. У результаті знижується оперативність прийняття управлінських рішень та ускладнюється координація діяльності підприємства в цілому.

В умовах нестабільності зростає значення своєчасного отримання та обробки управлінської інформації, необхідної для підтримки прийняття рішень. Уповільнення реагування на зміни та недостатня якість інформаційної підтримки знижують керованість бізнес-процесів і можуть негативно впливати на фінансову стійкість та конкурентні позиції підприємства [6]. Важливість системного оновлення управлінських підходів у цифровому середовищі, зокрема посилення інформаційно-аналітичної підтримки та адаптивності управління, підкреслюють В. І. Чобіток та О. О. Морозова [7].

Підвищена невизначеність зовнішнього середовища суттєво ускладнює процес управління бізнес-процесами підприємств, оскільки порушує стабільність параметрів, на яких базуються управлінські рішення. За таких умов знижується передбачуваність результатів виконання бізнес-процесів, що ускладнює їх координацію та контроль.

Однією з ключових проблем є втрата узгодженості між окремими бізнес-процесами, що проявляється у розриві інформаційних потоків, дублюванні функцій та неузгодженості дій структурних підрозділів. В умовах швидких змін зовнішнього середовища підприємства часто змушені оперативно коригувати операційні рішення, однак відсутність інтегрованого підходу до управління процесами ускладнює координацію таких змін.

Суттєвою проблемою є подовження управлінських циклів, що зумовлено необхідністю багаторазового погодження рішень, обмеженою доступністю актуальної інформації та використанням фрагментованих інформаційних систем. У результаті управлінські рішення приймаються із запізненням, що знижує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

В умовах невизначеності зростає ризик прийняття неефективних управлінських рішень, оскільки вони часто базуються на неповних або застарілих даних. Одночасно підвищується навантаження на управлінський персонал, який змушений опрацьовувати значні обсяги інформації в обмежені терміни, що за відсутності належної інформаційно-аналітичної підтримки підвищує ймовірність управлінських помилок та знижує якість управління бізнес-процесами [8].

Сукупність виявлених проблем свідчить про обмеженість можливостей традиційних підходів до управління бізнес-процесами в умовах підвищеної невизначеності та потребу у формуванні більш гнучких і адаптивних управлінських рішень.

Загострення нестабільності зовнішнього середовища обумовлює необхідність адаптації системи управління діяльністю підприємств, оскільки ефективність функціонування бізнес-процесів залежить від здатності управлінської системи своєчасно реагувати на зміни умов господарювання. За відсутності механізмів адаптації знижується керованість, що призводить до погіршення результативності діяльності та посилення внутрішніх дисбалансів.

Адаптація системи управління передбачає перегляд підходів до планування, організації та контролю бізнес-процесів з урахуванням динамічного характеру зовнішнього середовища, а також скорочення часу прийняття рішень. За таких умов управління має забезпечувати швидкий доступ до актуальної інформації, її аналітичну обробку та трансформацію у практичні управлінські дії.

Крім того, адаптація системи управління спрямована на підвищення узгодженості між окремими бізнес-процесами та структурними підрозділами підприємства. У нестабільному середовищі ефективність діяльності значною мірою визначається здатністю підприємства координувати дії різних функціональних підсистем та оперативно коригувати параметри бізнес-процесів відповідно до змін зовнішніх умов. У зазначених умовах адаптація системи управління до змін зовнішнього середовища формує основу для переходу до цифрової трансформації управління бізнес-процесами підприємств.

Цифрова трансформація в управлінні підприємством розглядається як комплексний процес глибоких змін у системі управління, що зумовлений впровадженням цифрових технологій та переорієнтацією управлінських підходів відповідно до вимог сучасного динамічного середовища. На відміну від окремих заходів автоматизації, цифрова трансформація охоплює не лише технічну складову, а й організаційні, економічні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях цифрову трансформацію в управлінні доцільно трактувати як процес зміни логіки прийняття управлінських рішень, що базується на використанні цифрових даних, аналітичних інструментів та інтегрованих інформаційних систем. За таких умов управління набуває більш адаптивного

характеру, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати параметри бізнес-процесів [9-10].

Важливою особливістю цифрової трансформації є її системний характер, оскільки вона передбачає взаємопов'язану трансформацію управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Цифрові технології забезпечують можливість об'єднання управлінських процесів у єдину інформаційно-аналітичну систему, що підвищує прозорість управління та якість прийняття рішень.

Цифрова трансформація в управлінні також пов'язана з переходом від реактивних до проактивних управлінських рішень. Використання цифрових інструментів аналізу даних дає змогу не лише фіксувати поточний стан бізнес-процесів, а й прогнозувати можливі зміни та формувати сценарії розвитку діяльності підприємства в умовах невизначеності [11].

У цьому контексті цифрову трансформацію в управлінні підприємством доцільно розглядати як цілісний процес оновлення управлінської системи, спрямований на підвищення її гнучкості, адаптивності та здатності забезпечувати ефективне функціонування бізнес-процесів у нестабільному зовнішньому середовищі.

Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств реалізується за кількома взаємопов'язаними напрямками, що охоплюють організаційні, інформаційні та управлінські аспекти діяльності. Виокремлення основних напрямів цифрової трансформації дозволяє систематизувати підходи до оновлення системи управління та визначити пріоритети її розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Першим напрямом є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, що передбачає впровадження інформаційних систем для підтримки виконання операційних та управлінських функцій. Автоматизація рутинних операцій сприяє скороченню часу виконання процесів, зниженню ймовірності помилок та підвищенню прозорості діяльності підприємства.

Другим важливим напрямом є інтеграція бізнес-процесів на основі єдиних цифрових платформ. Впровадження інтегрованих інформаційних рішень забезпечує узгодженість між основними, допоміжними та управлінськими бізнес-процесами, а також формує єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень.

Третім напрямом цифрової трансформації є розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами. Використання цифрових інструментів аналізу даних дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг показників діяльності в режимі реального часу, оцінювати ефективність бізнес-процесів та своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів.

Наступним напрямом є підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, що досягається шляхом впровадження цифрових інструментів моделювання, оптимізації та перепроєктування процесів. Це забезпечує можливість оперативного коригування структури та параметрів бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Окремий напрям цифрової трансформації пов'язаний з удосконаленням системи управління та прийняття рішень. Цифрові технології сприяють переходу від інтуїтивних управлінських рішень до рішень, що ґрунтуються на даних, аналітичних розрахунках та сценарному підході, що особливо важливо в умовах підвищеної невизначеності.

Узагальнення основних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств дозволяє подати їх не лише як сукупність окремих заходів, а як логічно впорядкований процес управлінських змін. Такий підхід відображає поетапний перехід від цифровізації операційних процесів до формування сучасної системи управління, орієнтованої на використання даних і підвищення адаптивності діяльності підприємства. Послідовність реалізації основних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства представлено на рис. 1.

Як показано на рис. 1, цифрова трансформація бізнес-процесів має поетапний характер і передбачає послідовне впровадження взаємопов'язаних управлінських змін. Початковим етапом є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, що створює технологічну основу для подальших перетворень. Наступним кроком виступає інтеграція бізнес-процесів у єдиний інформаційний простір, що забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а впровадження цифрових інструментів моделювання та оптимізації сприяє зростанню гнучкості й адаптивності бізнес-процесів. Завершальним етапом є удосконалення управлінських рішень на основі даних, що забезпечує підвищення ефективності та стійкості функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації ґрунтується на використанні сукупності цифрових технологій, які забезпечують підтримку управлінських функцій на різних рівнях діяльності підприємства. З метою узагальнення доцільно систематизувати цифрові технології, що застосовуються в управлінні бізнес-процесами, за функціональним призначенням та роллю в управлінському циклі.

Першу групу становлять технології автоматизації та управління бізнес-процесами, які забезпечують формалізацію, виконання та контроль процесів. До цієї групи належать системи управління бізнес-процесами,

що дозволяють моделювати, регламентувати та оптимізувати перебіг бізнес-процесів, а також інтегрувати їх з іншими інформаційними системами підприємства.

Друга група охоплює корпоративні інформаційні системи, які забезпечують комплексну підтримку основних і допоміжних бізнес-процесів. Такі цифрові рішення сприяють інтеграції фінансових, виробничих, збутових і логістичних процесів, формуванню єдиного інформаційного простору та підвищенню узгодженості управлінських рішень.

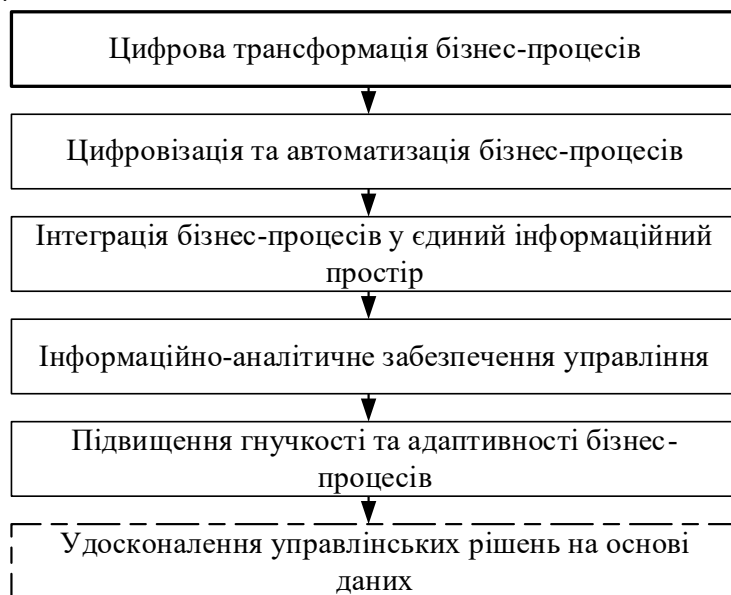


Рис.1. Послідовність реалізації основних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

До третьої групи доцільно віднести цифрові технології збору, обробки та аналізу даних, які забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку управління бізнес-процесами. Використання аналітичних інструментів дозволяє здійснювати моніторинг показників діяльності, оцінювати ефективність бізнес-процесів та формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Четверту групу складають хмарні та платформні технології, що забезпечують гнучкість і масштабованість управління бізнес-процесами. Застосування хмарних рішень дозволяє підприємствам швидко адаптувати інформаційну інфраструктуру до змін зовнішнього середовища та зменшувати витрати на підтримку інформаційних систем.

Окрему групу формують цифрові технології підтримки управлінських рішень, які сприяють підвищенню якості та швидкості прийняття рішень в умовах невизначеності. Такі технології забезпечують можливість прогнозування, сценарного аналізу та оцінювання альтернатив розвитку бізнес-процесів.

Таким чином, систематизація цифрових технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами, дозволяє комплексно охарактеризувати інструментальну основу цифрової трансформації та обґрунтувати їх роль у підвищенні ефективності управління діяльністю підприємств.

Аналіз практики впровадження цифрових рішень свідчить, що вони нерідко реалізуються ізольовано, без узгодження між управлінськими функціями та бізнес-процесами, що знижує системний ефект цифрової трансформації. В умовах нестабільності це посилює внутрішні дисбаланси та ускладнює координацію діяльності підприємства.

В умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища така фрагментарність управління призводить до посилення внутрішніх дисбалансів, зниження узгодженості управлінських рішень та ускладнення координації діяльності підприємства. За відсутності цілісного бачення процесів цифрової трансформації підприємства стикаються з труднощами інтеграції цифрових технологій у загальну систему управління, що знижує ефективність управління бізнес-процесами.

Необхідність формування цілісної моделі зумовлена потребою системного поєднання управлінських, організаційних та інформаційно-технологічних складових цифрової трансформації. Така модель дозволяє впорядкувати взаємозв'язки між елементами системи управління, визначити логіку їх взаємодії та забезпечити узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Крім того, цілісна модель цифрової трансформації управління бізнес-процесами створює методичну основу для адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища. Вона забезпечує можливість комплексної оцінки стану бізнес-процесів, вибору відповідних цифрових інструментів та прогнозування результатів їх впровадження в умовах невизначеності.

У зазначених умовах формування цілісної моделі цифрової трансформації управління бізнес-процесами виступає необхідною передумовою забезпечення ефективного, узгодженого та адаптивного управління діяльністю підприємств у сучасних нестабільних умовах господарювання.

Структура та логіка взаємодії складових цифрової трансформації управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільності відображені на рис. 2.

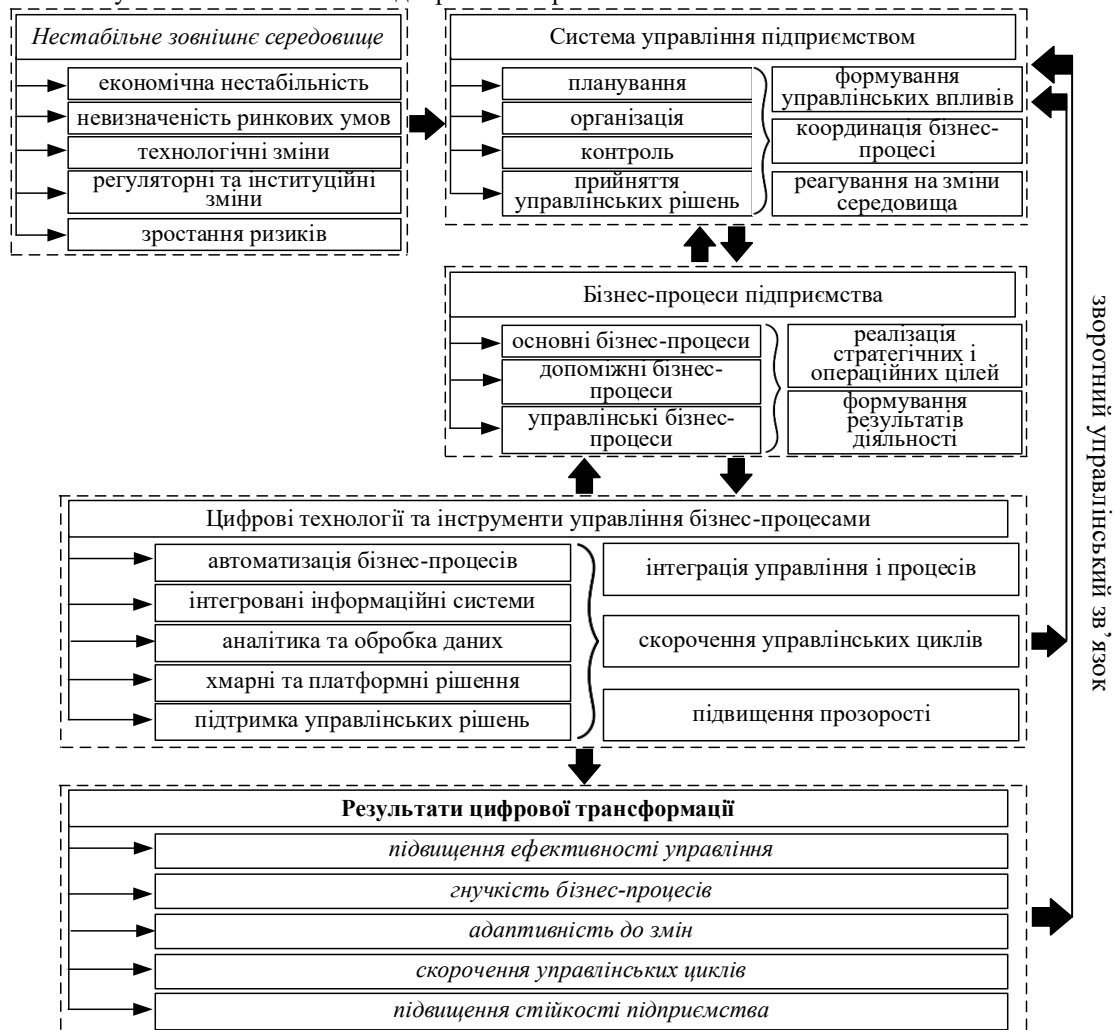


Рис.2. Модель цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільності

Як показано на рис. 2, цифрова трансформація системи управління бізнес-процесами підприємства формується під впливом нестабільного зовнішнього середовища та реалізується через взаємодію управлінських функцій, бізнес-процесів і цифрових технологій. Запропонована модель відображає логіку управлінського впливу, механізми цифрової підтримки процесів і зворотний зв'язок, що забезпечує адаптацію системи управління та досягнення результатів цифрової трансформації в умовах нестабільності.

Застосування запропонованої моделі дозволяє розглядати цифрову трансформацію не як сукупність окремих цифрових ініціатив, а як цілісний управлінський процес, інтегрований у систему стратегічного та операційного управління підприємством. Наявність зворотного управлінського зв'язку забезпечує можливість постійного коригування управлінських рішень відповідно до результатів функціонування бізнес-процесів та змін зовнішнього середовища, що підвищує узгодженість дій структурних підрозділів і сприяє зменшенню управлінських дисбалансів. У результаті модель формує основу для підвищення керованості бізнес-процесів, раціонального використання цифрових технологій та досягнення сталих управлінських результатів в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища ускладнює координацію бізнес-процесів і підвищує вимоги до оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переходу до більш гнучкого й адаптивного управління, що спирається на інтегровані дані та інформаційно-аналітичну підтримку.

Запропонована модель цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами поєднує вплив зовнішнього середовища, управлінські функції, бізнес-процеси та цифрові технології й передбачає механізм зворотного зв'язку для коригування рішень. Її застосування створює передумови для підвищення керованості, гнучкості та стійкості діяльності підприємства в умовах нестабільності.

Література

1. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (286). С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
2. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 112–120. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
3. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Цифровізація бізнес-процесів як чинник підвищення стійкості та безпеки підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>
4. Ніколюк О. В., Бурлаков В. С. Цифрові технології в управлінні інноваційно-інвестиційними процесами аграрного бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 290–295. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-48>
5. Вовк О. М., Іванець Д. В. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37>
6. Дерлюк В. Д. Важливість антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-20>
7. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2024. № 35(2). С. 165–176. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109
8. Чобіток В., Проценко В., Гнатченко Є. (2025). Формування та оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах виробничої галузі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 493–500. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-68>
9. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2 (58). С. 107–115.
10. Huy P. Q., Phuc V. K. Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*. 2025. Vol. 31, no. 8. P. 67–103. URL: <https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2024-0467>
11. Омельченко А. І. Управління економічним розвитком енергогенеруючих підприємств : thesis. 2021. 25 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40782>
12. Kim G., Huh M.-G. Ambidexterity and Organizational Survival: Evidence from Korean SMEs. *Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs*. 2014. P. 123–148. URL: <https://doi.org/10.1108/s1479-067x20140000014003>

References

1. Ivchenko, Ye. A., Khimchenko, A. O. Digital transformation of business process management systems at Ukrainian enterprises. *Visnyk Shkhydnoукраїнського Natsionalnoho Universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 2025, no. 6 (286), pp. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
2. Tomakh, V. V., Sihaieva, T. Ye., Martynenko, M. V. Digital transformation of enterprise management in the conditions of innovative development. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, 2022, no. 4, pp. 112–120. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
3. Cherep, A., Dashko, I., Ohrenych, Yu. Digitalization of business processes as a factor of increasing enterprise resilience and security. *Ekonomika i suspilstvo*, 2023, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>
4. Nikoliuk, O. V., Burlakov, V. S. Digital technologies in the management of innovation and investment processes of agrarian business. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2024, no. 5 (14), pp. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-48>
5. Vovk, O. M., Ivanets, D. V. Theoretical foundations of managing economic development of enterprises in the conditions of digitalization. *Ekonomika i suspilstvo*, 2022, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37>
6. Derliuk, V. D. Importance of anti-crisis management of enterprises in conditions of instability of the external environment. *Antykryzove rehuliuвання ekonomiky u 2023 rotsi: teoriia ta praktyka v umovakh yevropeiskoi intehtatsii Ukrainy*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-20>
7. Chobitok, V. I., Morozova, O. O. Formation of the human capital management system at trade enterprises in the digital environment: theoretical aspects. *Vcheni zapysky*, 2024, no. 35(2), pp. 165–176. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109
8. Chobitok V., Protsenko V., Hnatchenko Ye. (2025). Formuvannia ta optymizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy na pidpryemstvakh vyrobnychoi haluzi. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 493–500. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-68>
9. Kabachenko, D. V. Managerial decision-making under conditions of uncertainty and risk. *Ekonomicnyi visnyk Natsionalnoho himnychoho universytetu*, 2017, no. 2 (58), pp. 107–115.
10. Huy, P. Q., Phuc, V. K. Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*, 2025, vol. 31, no. 8, pp. 67–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0467>
11. Omelchenko, A. I. Management of economic development of power generating enterprises. Thesis. Kyiv, 2021, 25 p. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40782>
12. Kim, G., Huh, M.-G. Ambidexterity and organizational survival: Evidence from Korean SMEs. *Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs*, 2014, pp. 123–148. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014003>