

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. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.106>

УДК 338.45.01

О. В. Тарасюк,

здобувач PhD, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5128-3325>

СУЧАСНІ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЗМІН

О. Tarasiuk,

Postgraduate student, Zhytomyr Polytechnic State University

MODERN SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN CONDITIONS OF CHANGE

У статті досліджено науково-практичні аспекти управління бізнес-процесами в умовах змін. Доведено, що кожна компанія повинна мати ефективні гнучкі інструменти для управління бізнес-процесами. Ці інструменти мають бути адаптованими до умов сучасності та процесів глобалізаційних викликів. Ринкам із високим конкурентним середовищем притаманна часта зміна бізнес-процесів, які вимагають оперативнішого та ефективнішого управління, використання нових підходів та інструментів в управлінні ними. І одним із головних є цифрова трансформація. На прикладі промислових підприємств України, проведемо аналіз сучасного стану використання інформаційно-комунікаційних технологій в динаміці за 2018-2023 роки. Встановлено, що кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет в 2023 році зменшилась по промисловості в цілому майже

на 20%. Невеликою є частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, в 2022 році це було лише 5% підприємств від загальної кількості. Відносно малою залишається частка промислових підприємств України, які проводили аналіз «великих даних». У 2018 році - 12,5% загальної кількості, у 2022 році спостерігалось зменшення до 8,2%. Лише 5,4% від усіх підприємств промисловості використовували у 2022 році технології штучного інтелекту, 2,9% - робототехніку. Для офісного програмного забезпечення хмарне сховище використовували у 2022 році 4,7% підприємств, програмне забезпечення CRM для управління інформацією про клієнтів лише 1,8%, програмне забезпечення ERP для управління ресурсами - 0,8%. В 2023 році 73,2% підприємств застосовують заходи безпеки ІКТ в інформаційно-комунікаційних системах підприємства, що є позитивним моментом. Досліджено переваги цифрової трансформації бізнес-процесів. Доведено її важливість в контексті імплементації методології гнучкого управління змінами в діяльність підприємств. Нові сучасні підходи, технології цифрової трансформації такі як: штучний інтелект, машинне навчання, обробка та аналіз великих даних, роботизація бізнес-процесів, хмарні технології, віртуальна реальність, інтернет речей та інші є необхідністю та вимогою часу для вітчизняних підприємств.

The article examines the scientific and practical aspects of business process management in conditions of change. It has been proven that every company should have effective flexible tools for managing business processes. These tools should be adapted to modern conditions and processes of globalization challenges. Markets with a highly competitive environment are characterized by frequent changes in business processes, which require more prompt and efficient management, the use of new approaches and tools in their management. And one of the main ones is digital transformation. Using the example of industrial enterprises of Ukraine, we will analyze the current state of the use of information and communication technologies in dynamics for 2018-2023. It was established that the number of enterprises that had access to the Internet in 2023 decreased by almost 20% in the industry as a whole. The share of enterprises that carried out electronic trade is small, in 2022 it was only 5% of enterprises from the total number. The share of industrial enterprises of Ukraine that conducted analysis of "big data" remains relatively small. In 2018 - 12.5% of the total number, in 2022

there was a decrease to 8.2%. Only 5.4% of all industrial enterprises used artificial intelligence technologies in 2022, 2.9% - robotics. For office software, 4.7% of enterprises used cloud storage in 2022, only 1.8% used CRM software for managing customer information, and 0.8% used ERP software for resource management. In 2023, 73.2% of enterprises apply ICT security measures in the information and communication systems of the enterprise, which is a positive point. The advantages of digital transformation of business processes have been studied. Its importance in the context of implementation of the methodology of flexible management of changes in the activities of enterprises is proven. New modern approaches, technologies of digital transformation such as: artificial intelligence, machine learning, processing and analysis of big data, robotics of business processes, cloud technologies, virtual reality, Internet of things and others are a necessity and demand of time for domestic enterprises.

Ключові слова: *зміни, бізнес-процеси, управління змінами, управління бізнес-процесами, гнучке управління, цифровізація, технології цифрової трансформації, промисловість, підприємство.*

Keywords: *changes, business processes, change management, business process management, flexible management, digitalization, digital transformation technologies, industry, enterprise.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Основа ефективного управління компанією - це грамотно побудовані і автоматизовані бізнес-процеси. Зміни в діяльності підприємства завжди супроводжуються змінами в управлінні бізнес-процесами. В умовах змін, кожна компанія повинна мати ефективні інструменти для управління бізнес-процесами. Ці інструменти мають бути гнучкими та адаптованими до умов сучасності та процесів глобалізаційних викликів. Ринкам із високим конкурентним середовищем притаманна часта зміна бізнес-процесів, які вимагають оперативнішого та ефективнішого управління, в тому числі і через процеси цифровізації. За допомогою управління бізнес-процесами менеджмент може керувати своїм бізнесом більш ефективно і результативно, компанія стає більш керованою і

менеджмент стає більш спланований, зрозумілий, гнучкий. Тому тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань управління бізнес-процесами, їх практичним впровадженням займалось та займається багато вчених та практиків. Серед них варто виділити наукові праці багатьох відомих зарубіжних вчених, таких як: А. Айєта, П. Аугера, Б. Андерсона, Р. Гарднера, Дж. Манціні, М. Пренскі, М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі, А.-В. Шеєра та вітчизняних вчених: О. Артюх, Ю. Воржаков, В. Дергачова, А. Касіч, В. Апопій, П. Балабан, Б. Берман, Б. Брагін, Л. Лігоненко, Р. Лупак, А. Мазаракі, М. Найчук-Хрущ, Т.Харчук, А.Шевчук та інших. Система управління бізнес-процесами довгі роки залишається надійною підмогою в конкурентній боротьбі, допомагаючи компаніям поліпшити якість, знизити витрати і підвищити швидкість обслуговування клієнта. Більш того, вона слугує інструментом підвищення взаємодії різних підрозділів компанії для досягнення спільних результатів, на противагу звичним функціональним бар'єрам. У статті Т. Харчук зазначено, що: «Для ведення прибуткової діяльності у довгостроковій перспективі важливу роль відіграють ефективно налаштовані бізнес-процеси, які сприяють виконанню індивідуальних завдань та досягненню короткострокових і довгострокових цілей» [1].

Воржаковим Ю. досліджено особливості управління бізнес – процесами, розроблено систему оптимізації бізнес-процесів під час воєнного стану. Автор пропонує розглядати основні чотири бізнес-процеси (основні, допоміжні, управління та розвитку), шість етапів впровадження, дванадцять методів й інструментів, що поділені на довгострокові та короткострокові, вісім заходів з оптимізації бізнес-процесів та описано їх переваги [2]. Варто зазначити, що і процеси цифровізації також вплинули на управління бізнес-процесами підприємств. Шевчук А. досліджуючи дану проблематику прийшов до висновку, що цифрова революція в управлінні бізнес-процесами з використанням штучного інтелекту потребує дослідження

перспектив та викликів. Актуальними є питання захисту інформації через виявлення загроз і реагування на них. Штучний інтелект має потенціал для зменшення робочого навантаження аналітиків, забезпечуючи підвищення продуктивності та зосередження на стратегічному плануванні та інших важливих стратегіях розвитку бізнесу [3].

Лупак Р. зазначає, що важливо, щоб політика управління бізнес-процесами передбачала застосування інноваційних технологій для обґрунтування прогностичних тенденцій та впливу динамічних факторів на результати підприємницької діяльності. Разом з тим автор переконує: «управління бізнес-процесами скоріше неможливе без використання цифрових продуктів, адже вони є надважливими на усіх стадіях управління – від розробки до реалізації рішень. Інформація потребує постійної перевірки, окремих уточнень та іншого і без використання цифрових продуктів якісно виконувати такі управлінські роботи досить складно, при цьому, що це може суттєво сповільнювати темпи реалізації усіх комерційних операцій» [4].

Чуприна Ю. наголошує, що управління бізнес-процесами є ефективним, коли підприємства володіють достатніми ресурсами, щоб реалізовувати, особливо прогресивні, наміри та ідея, а це потребує складання відповідних бюджетів та планів [5].

Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства, які, у свою чергу, дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції або послуг, підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до мінливих умов, створення нових можливостей для розвитку підприємства розглядає в своїй праці Найчук-Хрущ М. [6].

Отже, загалом можна зробити висновок, що сучасна система управління бізнес-процесами - це чітко спланований та гнучкий, а в свою чергу і інтелектуальний процес, який має бути зрозумілим та забезпечувати ефективність діяльності та виконання поставлених цілей. На сьогодні ця тема

є актуально, але при великій кількості публікацій з даної проблематики відсутні публікації, які розкривають сучасні особливості управління бізнес-процесами підприємств в умовах змін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою є дослідження нових підходів в управлінні бізнес-процесами підприємства в умовах змін, зокрема тих, що стосуються процесів цифровізації, проведення аналізу стану їх впровадження на промислових підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічно важливо, що компанія, яка впроваджує управління бізнес-процесами отримує сильніший менеджмент. Управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до реалізації цілей організації. Ця методологія не є новою концепцією, і її можна простежити ще до епохи цифровізації 1990-х років, коли організації зосереджувалися на тому, як найкращим чином скористатися перевагами інвестицій і перетворити їх на удосконалені бізнес-процеси та методи роботи [7]. Відтоді управління бізнес-процесами зосереджувалося переважно на окремих проектах і перепроєктуванні окремих бізнес-процесів, а також на тому, як визначити та розвинути можливості, необхідні організаціям для ефективного управління. Таке управління орієнтується на вимоги ринку та постійного вдосконалення і водночас змушує менеджерів використовувати такі інструменти для управління процесами, які створюють більшу додану вартість.

У наукових джерелах, які були присвячені даній проблематиці, можна було зустріти розуміння сутності управління бізнес-процесами, яке базується в першу чергу на використанні ресурсів. М.Дюмас та інші [8] дещо по іншому розуміють сутність цього процесу, особливо в контексті цифровізації: «мистецтво і наука нагляду за роботою виконується в організації для забезпечення стабільних результатів і використання можливостей покращення». Дослідницький характер цифровізації або цифрової трансформації, який розглядаються як підхід, спрямований на розробку нових бізнес-моделей на основі нових цифрових технологій шляхом

інтеграції продуктів, послуг, процесів та людей мають дослідження Нігавеса Б, Антонуччі Ю. [9,10]. Завдяки цифровізації розширилися погляди на зміни цього процесу від домінуючого внутрішнього фокусу на використанні можливостей для покращення бізнес-процесів, а також вивчення можливостей для їх оновлення або редизайну із зовнішнім фокусом на бізнес-середовище. На даний момент існують декілька класифікацій бізнес-процесів, які мають багато подібних характеристик. Погоджуємося з думкою М. Еарла, який класифікуючи бізнес-процеси, вважає, що важливим критерієм ефективності бізнес-процесів є створення доданої вартості. За версією М. Еарла, бізнес-процеси поділяються на:

- основні процеси, які займають центральне місце в основних бізнес-операціях і безпосередньо пов'язані з обслуговуванням зовнішніх клієнтів. Вони зазвичай є основною діяльністю і є основними в створенні ланцюжка вартості;

- допоміжні процеси, які пов'язані з діяльністю основних процесів. Зазвичай це адміністративна, другорядна діяльність ланцюжка створення вартості;

- процеси бізнес-мережі, які виходять за межі організації, включаючи також постачальників, клієнтів, партнерів;

- процеси управління – це процеси, за допомогою яких компанія планує, організовує та контролює ресурси [11].

Проф. Дергачова В. у класифікації бізнес-процесів замість процесів бізнес-мережі виділяє бізнес-процеси розвитку і відносить до них розвиток стратегії, розвиток ринку, розвиток системи управління та розвиток та навчання персоналу [19]. Інформаційна революція залишає свій відбиток на бізнесі, в результаті чого організації шукають цифрові інновації та нові підходи в управлінні, щоб застосувати їх у своїх бізнес-процесах і передбачити конкурентів. Сьогодні бізнес-процеси стають все більш пріоритетними в контексті цифрових інновацій. Адже цифровізація – це не просто автоматизація процесів. Це дотримання трендів у галузі

інформаційних технологій, пошук оптимальних рішень для повноцінної роботи компанії. Проблеми пов'язані із недостатньою цифровізацією бізнес-процесів, ручна обробка даних, відсутність єдиної системи зберігання інформації, відсутність автоматизації рутинних операцій - усе це гальмує розвиток бізнесу та знижує його конкурентоспроможність [12]. На сьогодні управління бізнес-процесами стало цінною сферою для багатьох практиків, пропонуючи методи, техніки та принципи управління для стратегічного узгодження бізнес-процесів і досягнення кращих бізнес-результатів та довгострокової конкурентоспроможності [13]. Щоб організації вижили та розвивалися на поточних чи інших ринках, впровадження нових технологій у корпоративні стратегії та бізнес-процеси стає особливо важливим, коли ці технології стають зручними для користувачів та конкурентоспроможними [14]. За висновками вчених та практиків, добре продуманий та налагоджений бізнес-процес дозволяє: підтримувати на певному рівні або покращувати якість продукції, а також планувати розширення бізнесу або виведення продукції на інші ринки; здійснювати розробку стандартів та регламентів роботи; знизити витрати та прискорити темпи виробництва; ефективно вибудувати управління роботою структурних підрозділів; виявити слабкі місця у робочих процесах та сприяти їх усуненню; покращити імідж підприємства та його привабливість для інвесторів; дає можливість позначити зону відповідальності кожного працівника та забезпечує грамотне делегування завдань; допомагає оптимізації системи контролю; дозволяє оперативно закрити основні вакансії та навчити співробітників; мотивувати персонал працювати краще та підвищувати їх залученість тощо [16].

Лупак А. відмітив, що управління бізнес-процесами неможливе без використання цифрових продуктів. Епоха діджиталізації критично змінила підходи до управління бізнес-процесами, коли потік інформації є досить динамічний і його організація потребує використання інноваційних технологій, щоб це дозволило утримувати достатній рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства [4].

Чинники світу SPOD (steady – стійкість; predictable – передбачуваність; ordinary – простота, definite – визначеність), що панував до початку пандемії Covid-19, втратили свою актуальність. За результатами опитування респондентів щодо стану ринку управління бізнес-процесами, проведеного американською Асоціацією Business Process Trends під керівництвом П. Хармона у 2018 році, 36% респондентів (які були як членами даної Асоціації, так і представниками багатьох інших компаній з різних країн світу, різних галузей і на різних стадіях розвитку управління) зазначили, що основною рушійною силою (53% опитаних компаній) для фокуса діяльності на зміні бізнес-процесів були фактори економічної ефективності бізнесу, а саме: необхідність зменшити витрати та підвищити продуктивність праці. На наступному місці - причини, пов'язані з недостатнім рівнем задоволеності споживачів (42%) та занижким рівнем чутливості організацій (36%) [17].

Сьогодення вимагає пристосування до змін турбулентного часу й управління ними. Світ VANI – ще більш швидкий, складний і непрогнозований (V - build up (крихкий), A - anxious (тривожний), N – nonlinear (нелінійний), I - incomprehensible (незрозумілий) [15]. Для адаптації до умов крихкості потрібно розвивати стійкість, вчитися бути гнучкими, вміти швидко адаптуватися та знаходити оптимальні рішення. В anxious-світі досягнуть успіху ті, хто прокачає скіл стресостійкості та психологічної самопомоги. Нелінійність у VANI-світі проявляється тим, що нам не очевидно, до чого приведуть певні дії, тому якраз планування має бути гнучким. Нерозуміння - результат інформаційного навантаження, за думкою фахівців, проблему може усунути розвиток технологій штучного інтелекту. У розвинених країнах штучний інтелект активно використовують у комерції, логістиці, маркетингу, фінансах та HR. Технологія допомагає передбачити попит на окремі види товарів та ймовірність звільнення співробітника. За даними опитування NewVantage Partners, у якому брали участь 65 компаній зі списку Fortune1000 та інші лідери індустрій, 91% респондентів збільшують темпи інвестицій у Big Data та AI [20]. В Україні ці темпи є значно нижчими.

На прикладі промислових підприємств України, проведемо аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в динаміці за 2018-2023 роки (Табл. 1).

Таблиця 1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах промисловості України за 2018-2023 роки

Назва показника	Роки				
	2018	2019	2021	2022	2023
1. Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, од.	43303	43785	44508	42785	34204
- у % до загальної кількості підприємств	88,0	86,4	86,6	85,1	88,8
2. Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет з розподілом за кількістю зайнятих працівників, тис. осіб	1064,8	1090,0	1133,1	1105,9	1103,8
- у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств	27,1	28,4	28,0	28,2	32,8
3. Частка в загальній кількості підприємств, які купують послуги хмарних обчислень, %	9,8	10,3	10,2	9,8	x
4. Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, од.	2476	2440	2513	1953	x
- у % до загальної кількості підприємств	5,0	4,8	5,0	5,1	x
5. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств	3,5	4,5	5,3	3,5	x
4. Частка в загальній кількості підприємств, які проводили аналіз "великих даних", %	12,5	11,9	x	8,2	x
5. Частка в загальній кількості підприємств, які використовують технології штучного інтелекту, %	x	x	x	5,4	x
6. Частка в загальній кількості підприємств, які використовують робототехніку, %	x	x	2,9	x	4,1
7. Частка в загальній кількості підприємств, які застосовують заходи безпеки ІКТ в інформаційно-комунікаційних системах підприємства, %	x	x	x	x	73,2

x-дані відсутні

Джерело: сформовано автором за [21].

Як видно з таблиці 1, кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет в 2023 році зменшилась по промисловості в цілому майже на 20%. На це повпливав і воєнний стан в країні. Нажаль, в епоху цифровізації невеликою є частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, в 2022 році це було лише 5% підприємств від загальної кількості. В зарубіжних країнах, показник частки підприємств, що продають онлайн, наприклад за 2022 р. в Данії - 37,58 %; Швеції - 33,28 %; Ірландії - 33,12 %. В 2023 році відбулися зміни серед лідируючих країн: Швеція - 35,08 %; Ірландія - 35,20

%; Данія - 34,60 % [22]. Відносно малою є частка кількості промислових підприємств України, які проводили аналіз «великих даних». У 2018 році - 12,5% загальної кількості, у 2022 році відповідно - 8,2%. Лише 5,4% від усіх підприємств промисловості використовували у 2022 році технології штучного інтелекту, 2,9% - робототехніку [21].

Професор А.Череп, досліджуючи процеси діджиталізації бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, наводить один із показників, а саме - кількість підприємств України, що купують послуги хмарних обчислень і відмічає, що впродовж 2018–2019 рр. частка таких підприємств зростала і складала відповідно 9,8% та 10,3%, але в наступні періоди відбулося скорочення та за 2022 р. порівняно з попереднім періодом становило 3,92% [23]. Розглянувши за видами послуг хмарних обчислень (Табл. 2), бачимо, що для офісного програмного забезпечення хмарне сховище використовували у 2022 році 4,7% підприємств промисловості України, програмне забезпечення CRM для управління інформацією про клієнтів лише 1,8%, програмне забезпечення ERP для управління ресурсами - 0,8%. І ці показники мають тенденцію до зниження.

Таблиця 2. Динаміка частки підприємств в загальній кількості підприємств промисловості України, які купують послуги хмарних обчислень за видами послуг за 2018-2022 роки,%

Назва показника	Роки			
	2018	2019	2021	2022
1. Частка в загальній кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень,%	9,8	10,3	10,2	9,8
2. За видами послуг хмарних обчислень, %:				
- офісне програмне забезпечення	4,3	4,8	4,6	4,7
- прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів	5,3	5,9	5,5	5,1
- програмне забезпечення CRM для управління інформацією про клієнтів	2,5	2,9	2,8	1,8
- програмне забезпечення ERP (Enterprise Resource Planning) для управління ресурсами	x	x	x	0,8
- програмне забезпечення для захисту	x	x	x	4,0

x-дані відсутні

Джерело: сформовано автором за [21].

Одним із актуальних питань в управлінні змінами та управлінні бізнес-процесами є захист цифрового активу як ресурсного захисту. Відзначимо, що

серед підприємств промисловості України в 2023 році 73,2% підприємств застосовують заходи безпеки ІКТ в інформаційно-комунікаційних системах підприємства, що є позитивним моментом.

Всі ці дані підтверджують важливість впровадження змін в управління бізнес-процесами промислових підприємств через використання цифрових інструментів та нових підходів в керуванні ними, які підвищують ефективність управління та результативність роботи підприємств. Отже, нові виклики існування та розвитку, впровадження гнучкої системи управління змінами ставлять нові вимоги до управління бізнес-процесами. Методологія гнучкого управління змінами набуває все більшої актуальності [24]. Кращі практики процесів цифрової трансформації компаній підтверджують їх конкурентні переваги. Цифровізація бізнесу допомагає пришвидшити прийняття рішень завдяки адаптації до поточних реалій та впровадження змін. Для ефективної роботи компанії потрібно залишатися гнучким, оперативно реагувати на зміни та пристосовуватися до них. Цифровізація в бізнесі - це і збільшення продуктивності праці та оптимізація витрат бізнесу, покращення результатів управління, підвищення якості планування та контролю бізнес-процесів; підвищення якості обслуговування клієнтів та клієнтоорієнтованість бізнесу, формування позитивної репутації компанії та отримання лідерських позицій тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, управління бізнес процесами - це системний безперервний процес, який включає людей, ресурси, інформацію, процеси, зміни. Крім того, він має бути адаптивним і гнучким, оптимізованим задля реалізації основних цілей діяльності. Нові сучасні підходи, технології цифрової трансформації такі як: штучний інтелект, машинне навчання, обробка та аналіз великих даних, роботизація бізнес-процесів, хмарні технології, віртуальна реальність, інтернет речей з використанням методології гнучкого управління змінами є необхідністю та вимогою часу для вітчизняних підприємств. Саме ці питання

будуть предметом наших досліджень та проблематикою подальших наукових публікацій.

Література

1. Харчук Т. В., Кургузенкова Л. А., Бурачек І. В. Ефективне управління бізнес-процесами в організаціях: методи та інструменти. *Наукові інновації та передові технології: журнал*. 2024. Вип. 2 (30). С. 572-582. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-572-582](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-572-582).
2. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах industry 4.0. в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. Вип. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>.
3. Шевчук А. А. Цифрова революція в управлінні бізнес процесами: перспективи та виклики для бізнесу. *Věda a perspektivy*. Praha, České republiky. 2024. Вип. 5(36). С. 28-40.
4. Лупак Р., Наконечна Н. Концептуальні положення управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 330 (3). С. 94-98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-12>.
5. Чуприна Ю. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. Вип. 2 (72). С. 34-39.
6. Найчук-Хрущ М., Конахович В. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>.
7. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29 (3). P. 238-259.

8. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. Fundamentals of business process management. 2013. Vol. 1. P. 2.
9. Niehaves, B., Pöppelbuß J., Plattfaut R., Becker, J. BPM capability development—a matter of contingencies. *Business Process Management Journal*. 2014. Vol. 20 (1).
10. Antonucci Y., Fortune A., Kirchmer M. An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal. *Business Process Management Journal*. 2021. Vol. 27 (1). P. 124-144.
11. Earl M.J. The new and the old of business process reengineering. *Journal of Strategic Information Systems*. 1994. Vol. 3(1). P. 5-22.
12. Bronzo M., Tarso P., Marcos P., Kevin P. and etc. Improving performance aligning business analytics with process orientation. *International Journal of Information Management*. 2013. Vol. 33. P. 300-307.
13. Steven R., Allen M. Weiss. Investment in technological innovations: An option pricing approach. *Journal of Financial Economics*. 1997. Vol. 44, Issue 3. P. 397-416.
14. Amy Van Looy. A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 2021. Vol. 58. Issue 2. UR: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>.
15. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. URL: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>. (дата звернення: 07.10.2024).
16. Самарінна А. Бізнес-процеси в організації: що це і навіщо вони потрібні. URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/biznes-processy-v-organizacii-hto-eto-takoe-i-zachem-oni-nuzhny>. (дата звернення: 09.10.2024).
17. Harmon P. The State of Business Process Management. USA : Business Process Trends Association. 2018. 35 p. URL:

<https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2018-BPM-Survey.pdf>. (дата звернення: 08.10.2024).

18. Parcha M. C.Y.K. Westerman How corporate social advocacy affects attitude change toward controversial social issues. *Management Communication Quarterly*. 2020. Vol. 34 (3). P. 350-383. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318920912196>.

19. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. №. 14. С. 60-68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.

20. Зустрічайте: BANI - новий світ, який прийшов на зміну VUCA. URL: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca>. (дата звернення: 07.10.2024).

21. Державна служба статистики України. Інформаційне суспільство. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html. (дата звернення: 09.10.2024).

22. European Commission. Shaping Europe's digital future. DESI 2023 dashboard for the Digital Decade. DESI 2023 indicators. URL: <https://cutt.ly/Pei9p4tx>. (дата звернення: 09.10.2024).

23. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>.

24. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 2 (108), С. 51-56. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56).

References

1. Kharchuk, T.V. Kurhuzenkova, L.A. and Burachek, I.V. (2024), “Effective management of business processes in organizations: methods and tools”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii: zhurnal*, vol. 2 (30), pp. 572-582. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-572-582](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-572-582).
2. Vorzhakova, Yu.P. Sytnyk, N.I. and Perminova, S.O. (2023), “Optimization of business processes of enterprises on the basis of Industry 4.0. in the conditions of martial law”, *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>.
3. Shevchuk, A.A. (2024), “Digital revolution in business process management: prospects and challenges for business”, *Věda a perspektivy. Praha, České republika*, vol. 5 (36), pp. 28-40.
4. Lupak, R. and Nakonechna, N. (2024), “Conceptual provisions of business process management at enterprises in conditions of digitalization”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 330 (3), pp. 94-98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-12>.
5. Chupryna, Yu.V. (2023), “Overview of modern approaches to the formation of the enterprise budget management system”, *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 2 (72), pp. 34-39.
6. Najchuk-Khrusch, M. and Konakhovych, V. (2024), “Innovative approaches to the formation of business processes as a structural element of the intellectual capital of the enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>.
7. Baiyere, A. Salmela, H. and Tapanainen, T. (2020), “Digital transformation and the new logics of business process management”, *European Journal of Information Systems*, vol. 29 (3), pp. 238-259.
8. Dumas M. La Rosa M. Mendling J. and Reijers H. (2013), *Fundamentals of business process management*, vol. 1, Springer, Berlin, Germany.

9. Niehaves, B. Pöppelbuß, J. Plattfaut, R. and Becker, J. (2014), “BPM capability development—a matter of contingencies”, *Business Process Management Journal*, vol. 20 (1).
10. Antonucci, Y. Fortune, A. and Kirchmer, M. (2021), “An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal”, *Business Process Management Journal*, vol. 27 (1), pp. 124-144.
11. Earl, M.J. (1994), “The new and the old of business process reengineering”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 3 (1), pp. 5-22.
12. Bronzo, M. Tarso, P. Marcos, P. and Kevin, P. (2013), “Improving performance aligning business analytics with process orientation”, *International Journal of Information Management*, vol. 33, pp. 300-307.
13. Grenadier, S.R. and Weiss, A.M. (1997), “Investment in technological innovations: An option pricing approach”, *Journal of Financial Economics*, vol. 44, issue 3, pp. 397-416.
14. Van Looy, A. (2021), “A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation”, *Information & Management*, Vol. 58, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>.
15. Stehostenko, I. (2022), “New Challenges: Goodbye VUCA world, welcome to BANI world”, available at: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani> (Accessed 07.10.2024).
16. Samarinna, A. (2023), “Business processes in the organization: what are they and why are they needed”, available at: <https://timeweb.com/ru/community/articles/biznes-processy-v-organizacii-cto-eto-takoe-i-zachem-oni-nuzhny> (Accessed 09.10.2024).
17. Harmon, P. (2018), *The State of Business Process Management*, Business Process Trends Association, USA, available at: <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2018-BPM-Survey.pdf>. (Accessed 08.10.2024).

18. Parcha, M. and Westerman, C.Y.K. (2020), "How corporate social advocacy affects attitude change toward controversial social issues", *Management Communication Quarterly*, vol. 34 (3), pp. 350-383. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318920912196>.
19. Derhachova, V.V. Vorzhakova, Yu.P. and Khlebyns'ka, O.I. (2021), "Organization of business processes in the conditions of digitalization", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni VN Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, vol. 14, pp. 60-68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.
20. Prokhorenko, M. (2022), "Meet: BANI - the new world that replaced VUCA", available at: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca> (Accessed 07.10.2024).
21. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Information society. Use of information and communication technologies at enterprises", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html. (Accessed 09.10.2024).
22. European Commission (2023), "Shaping Europe's digital future. DESI 2023 dashboard for the Digital Decade. DESI 2023 indicators", available at: <https://cutt.ly/Pei9p4tx>. (Accessed 09.10.2024).
23. Cherep, A. Dashko, I. and Ohrenych, Yu. (2024), "Digitalization of business processes at enterprises as a factor of socio-economic security in the context of modern european integration challenges", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>.
24. Tarasiuk, O.V. (2024), "Conceptual foundations of flexible change management in the activities of modern organizations", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2 (108), pp. 51-56. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56).

Стаття надійшла до редакції 17.10.2024 р.