

УДК 005-027.31:33:004.67-044.922

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.29.24>**Пилипів Н.І.**

доктор економічних наук, професор,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9458-0218>

Ціжма Ю.І.

кандидат економічних наук, доцент,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0048-2236>

Рудий М.В.

аспірант,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0982-9130>

Pylypiv Nadiya, Tsizhma Yurii, Rudyi Mykola
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

INNOVATIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

Досліджено засади трансформації бізнес-процесів підприємств у цифровій економіці та обґрунтовано підходи до їх інноваційного управління. Актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації підприємств до цифрової трансформації, поширення технологій, використання штучного інтелекту та розвитку підприємницьких екосистем. Використано методи аналізу, синтезу, систематизації, порівняння та узагальнення. Запропоновано концептуальну модель інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів, що інтегрує стратегічний, управлінський, технологічний та екосистемний рівні. Практичне значення полягає у можливості використання розробленої моделі для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: бізнес-процеси, цифрова трансформація, інноваційне управління, підприємницька екосистема, штучний інтелект.

The rapid development of the digital economy, artificial intelligence, cloud technologies, big data analytics, and digital platforms is transforming the business environment and creating new challenges for enterprise management. These changes increase the relevance of innovative approaches to business process management aimed at improving organizational flexibility, adaptability, and competitiveness. The purpose of the study is to develop conceptual approaches to innovative business process management in the context of digital transformation and to substantiate an integrated management model combining strategic, organizational, technological, and entrepreneurial components. The research methodology is based on analysis and synthesis, comparison, systematization, generalization, structural and logical analysis, and a systems approach. Their application made it possible to identify the key characteristics of business process transformation and determine the role of digital technologies in changing enterprise management practices. The results demonstrate that effective business process transformation requires the integration of digital technologies, artificial intelligence tools, innovation management, strategic decision-making, and continuous organizational adaptation. A conceptual model of innovative business process management is proposed that integrates strategic management, digital transformation, technological modernization, organizational development, and entrepreneurial



© Пилипів Н.І., Ціжма Ю.І., Рудий М.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ecosystem formation. It is substantiated that digital transformation should be considered not only as technological modernization but as a comprehensive managerial transformation affecting organizational culture, business models, managerial competencies, decision-making, and value creation processes. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches and model to improve business process efficiency, strengthen enterprise competitiveness and resilience, support sustainable development, and accelerate innovation under conditions of increasing environmental uncertainty. The results may be useful for managers and entrepreneurs in implementing modern approaches to innovation-driven organizational development.

Keywords: business processes, digital transformation, innovation management, entrepreneurial ecosystem, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, глобалізацією та зростанням ролі інновацій. У цих умовах підприємства функціонують у середовищі високої динамічності, невизначеності та посиленої конкуренції, що зумовлює необхідність формування нових підходів до управління їх діяльністю.

Одним із ключових напрямів забезпечення ефективності функціонування підприємств є управління бізнес-процесами, які визначають логіку створення цінності та формування конкурентних переваг. Водночас традиційні підходи до їх організації, орієнтовані на стабільність і стандартизацію, поступово втрачають ефективність в умовах цифрової економіки.

Розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових платформ, зумовлює суттєві зміни у діяльності підприємств та потребує переосмислення підходів до управління бізнес-процесами. У цих умовах їх трансформація набуває характеру комплексного управлінського завдання, що передбачає узгодження технологічних змін зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

Водночас сучасні умови господарювання характеризуються посиленням взаємодії підприємств у межах інноваційних та підприємницьких екосистем, що формує нові вимоги до організації бізнес-процесів та їх управління.

Таким чином, трансформація бізнес-процесів підприємств у цифровій економіці потребує формування цілісного підходу до їх інноваційного управління, який враховує як внутрішні зміни, так і взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

З огляду на це проблема формування теоретичних засад та концептуальних підходів до інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової економіки набуває особливої наукової і практичної значущості. Її розв'язання є важливим для забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, що й зумовило актуальність і вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження свідчать, що управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є одним із ключових напрямів розвитку теорії та практики управління підприємствами в умовах цифрової економіки. Формування концептуальних засад BPM відбувалося еволюційно – від інструментів оптимізації операційної діяльності до комплексних систем управління, що інтегрують стратегічні, організаційні та технологічні компоненти.

Фундаментальні основи процесного підходу закладені у працях М. Хаммера та Дж. Чампі, які розглядали реінжиніринг бізнес-процесів як засіб радикального підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом їх перепроєктування [1, с. 32–36]. Подальший розвиток цієї концепції відображено у дослідженнях Т. Давенпорта, який акцентував увагу на ролі інформаційних технологій у трансформації бізнес-процесів [2, с. 45–52].

Наступний етап розвитку BPM характеризується переходом від локальних змін до системного управління процесами. Зокрема, W. Van der Aalst визначає BPM як інте-

гровану дисципліну, що поєднує моделювання, аналіз і вдосконалення бізнес-процесів, підкреслюючи значення даних у їх управлінні [3, с. 12–18]. Аналогічно, М. Dumas та співавтори розглядають BPM як цілісну систему управління, що охоплює весь життєвий цикл бізнес-процесів [4, с. 45–52].

В умовах цифрової економіки дослідження BPM набувають нового змісту. Зокрема, J. Mendling, B. Pentland та J. Recker обґрунтовують необхідність інтеграції BPM і цифрових інновацій як передумови забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів [5, с. 262–265]. У свою чергу, М. Rosemann та J. vom Brocke та підкреслюють доцільність розгляду BPM не лише як операційного інструменту, але і як стратегічного механізму створення цінності [6].

Суттєвий розвиток наукових підходів пов'язаний із використанням цифрових технологій та аналітики даних. Дослідження Т. Davenport та Р. Ronanki підтверджують, що застосування штучного інтелекту змінює підходи до прийняття управлінських рішень і сприяє формуванню data-driven управління [7, с. 108–116], що свідчить про перехід від інтуїтивних до аналітично обґрунтованих управлінських рішень.

Подальший розвиток досліджень пов'язаний із розширенням меж аналізу бізнес-процесів та їх розглядом у контексті формування конкурентних переваг підприємства. Зокрема, М. Портер обґрунтовує, що конкурентоспроможність підприємства формується через систему взаємопов'язаних видів діяльності, які фактично репрезентують бізнес-процеси [8]. У цьому контексті трансформація бізнес-процесів виступає інструментом посилення конкурентних позицій підприємства.

Сучасні наукові підходи також підкреслюють важливість інноваційного розвитку. П. Друкер визначає інновації як системний інструмент підприємництва [9], тоді як Й. Шумпетер розглядає їх як рушійну силу економічного розвитку [10]. Подальший розвиток цих ідей відображено у працях J. Tidd та J. Bessant [11], а також Н. Chesbrough [12], які обґрунтовують значення відкритих інновацій для формування нових підходів до створення цінності.

Особливого значення набуває екосистемний підхід до управління підприємствами. Зокрема, М. Iansiti та Р. Levien підкреслюють роль взаємозалежностей між учасниками бізнес-екосистем [13], тоді як Р. Adner визначає екосистему як структуру створення цінності, що формується у процесі взаємодії різних суб'єктів [14, с. 22–29]. Це дає змогу розглядати трансформацію бізнес-процесів не лише як внутрішній процес підприємства, але як складову ширших мережевих взаємодій.

Окремі дослідження підтверджують, що цифрова трансформація змінює не лише операційну діяльність підприємств, але й їх стратегічні підходи до управління [15], що підсилює необхідність узгодження технологічних змін із загальною логікою розвитку підприємства.

Автори колективної монографії за редакцією А. А. Гриценка, серед яких В. М. Геєць, обґрунтовують, що інформаційно-цифрові перетворення формують нові умови функціонування економіки та підприємств, змінюють логіку їх розвитку й потребують адаптації систем управління до викликів цифрового середовища [16]. І. О. Іртіщева, та ін. доводять, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки ґрунтується на комплексній цифровій трансформації підприємств, інтеграції сучасних цифрових технологій та вдосконаленні управлінських підходів [17].

Таким чином, узагальнення сучасних наукових підходів свідчить, що трансформація бізнес-процесів підприємств є складним інтегрованим процесом, який поєднує цифрові технології, інноваційне управління та екосистемний підхід. Водночас більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах цих процесів, що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про їх узгоджену реалізацію.

Таким чином, проведений аналіз сучасних наукових праць свідчить, що трансформація бізнес-процесів підприємств є складним інтегрованим процесом, який поєднує цифрові технології, інноваційне управління та екосистемний підхід. Водночас біль-

шість досліджень зосереджена на окремих аспектах зазначених процесів, що не дає змоги сформувати цілісне уявлення про механізми їх комплексної реалізації. Недостатньо дослідженими залишаються питання формування інтегрованої системи інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів підприємств, яка б поєднувала стратегічні, управлінські, технологічні та екосистемні складові. Саме це зумовило вибір теми, мету та напрями проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад трансформації бізнес-процесів підприємств у цифровій економіці та розробка концептуальної моделі інноваційного управління їх трансформацією з урахуванням взаємодії підприємства з підприємницькою екосистемою.

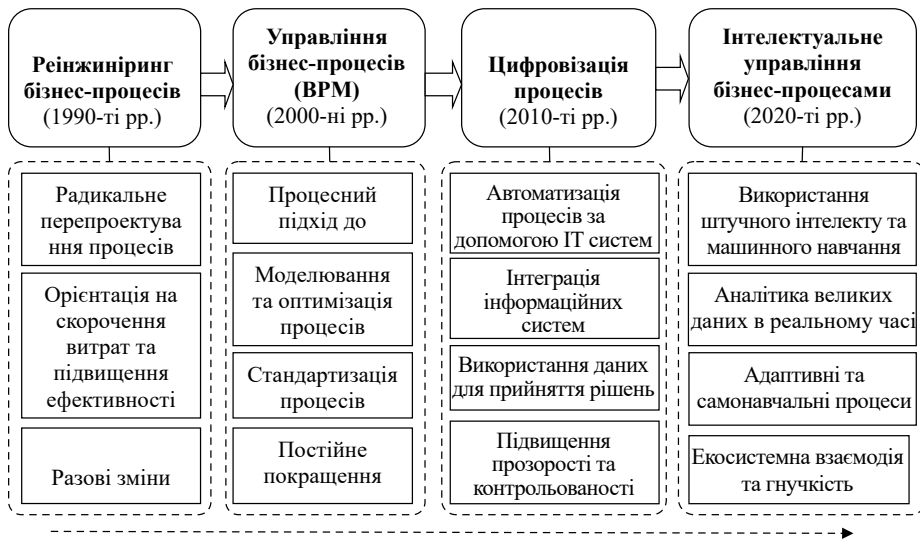
Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифрової економіки розвиток бізнес-процесів підприємств набуває системного, багаторівневого та динамічного характеру, що підтверджується сучасними дослідженнями цифрової трансформації підприємств та її впливу на їх діяльність [18; 19]. Це зумовлено не лише прискоренням технологічних змін, але й зростанням конкуренції, підвищенням вимог до ефективності діяльності підприємств та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до управління бізнес-процесами поступово втрачають ефективність, що обумовлює потребу у формуванні комплексного підходу, який поєднує стратегічні, управлінські та технологічні аспекти розвитку підприємства.

Суттєвий вплив на розвиток бізнес-процесів здійснюють цифрові технології, зокрема штучний інтелект, аналітика великих даних та цифрові платформи. Їх використання забезпечує автоматизацію операцій, інтеграцію інформаційних потоків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень, що дає змогу підприємствам швидше обробляти інформацію, підвищувати точність прийняття рішень та ефективніше координувати бізнес-процеси [7, 19]. Водночас ефективність впровадження цифрових рішень визначається не лише технологічними можливостями, але й рівнем їх інтеграції у загальну систему управління підприємством та відповідністю стратегічним цілям його розвитку. Результативність досягається за умови узгодження технологічних змін зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства та підтримки відповідними управлінськими підходами [15; 16]. Саме така узгодженість забезпечує отримання синергетичного ефекту та створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Важливою тенденцією сучасного етапу розвитку є те, що трансформація охоплює не лише окремі бізнес-процеси, але й спосіб організації діяльності підприємства в цілому. Це визначає нові підходи до створення цінності, орієнтовані на потреби клієнта, швидкість прийняття рішень та використання даних як ключового ресурсу. Таким чином, трансформація бізнес-процесів відображає глибші зміни у функціонуванні підприємства та трансформацію його бізнес-моделі. У цьому контексті результати сучасних досліджень підтверджують, що інтеграція цифрових технологій, інноваційного управління та процесного підходу є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємств [18; 20].

Еволюція підходів до управління бізнес-процесами свідчить про поступовий перехід від концепції реінжинірингу до сучасних систем управління бізнес-процесами, орієнтованих на їх безперервне вдосконалення (рис. 1). Якщо раніше домінували підходи, спрямовані на радикальні зміни процесів, то сучасні підходи базуються на системному управлінні, що включає моделювання, аналіз, моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й проактивно формувати власні конкурентні позиції.

Як показано на рис. 1, сучасні підходи до управління бізнес-процесами поєднують орієнтацію на результат із високим рівнем адаптивності, що забезпечує здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища [4; 5]. Це



Зростання складності, динамічності та зрілості управління бізнес-процесами

Рис. 1. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами

Джерело: узагальнено на основі [1–5]

створює підґрунтя для підвищення результативності діяльності підприємств та формування їх довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнення наукових підходів дозволяє встановити, що ключову роль у трансформації бізнес-процесів відіграє узгодженість цифрових технологій, інформаційних ресурсів і управлінських рішень. Саме їх комплексна взаємодія формує основу ефективного функціонування підприємства, забезпечує його гнучкість та визначає здатність до адаптації в умовах невизначеності [15].

З метою систематизації зазначених процесів у роботі запропоновано модель трансформації бізнес-процесів у цифровій економіці (рис. 2), яка відображає не лише взаємозв'язок ресурсів, технологій і результатів діяльності підприємства, але й логіку їх трансформації в умовах цифрового середовища.

Як видно з рис. 2, бізнес-процеси виступають центральною ланкою, що забезпечує перетворення вхідних ресурсів у результати діяльності підприємства, формуючи основу створення цінності. Використання цифрових технологій підвищує ефективність цього процесу, забезпечує його гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [18]. Водночас ключовою умовою результативності трансформації є узгодження технологічних змін із управлінськими рішеннями, що дозволяє уникнути їх фрагментарності та забезпечити цілісність розвитку бізнес-процесів.

У сучасних умовах підприємства функціонують не ізольовано, а в межах складних систем взаємодії, що формуються у рамках підприємницьких екосистем [13; 14]. Такі екосистеми забезпечують доступ до ресурсів, знань, інновацій та партнерських зв'язків, що суттєво впливає на результати діяльності підприємств. Це зумовлює необхідність переходу від внутрішньо орієнтованого управління до підходів, що враховують зовнішні взаємозв'язки та мережевий характер сучасного економічного середовища.

З огляду на зазначене виникає необхідність уточнення сутності інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів підприємства. У межах цього дослідження його доцільно розглядати як цілісну систему управління, що забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства, управлінських рішень і цифрових тех-

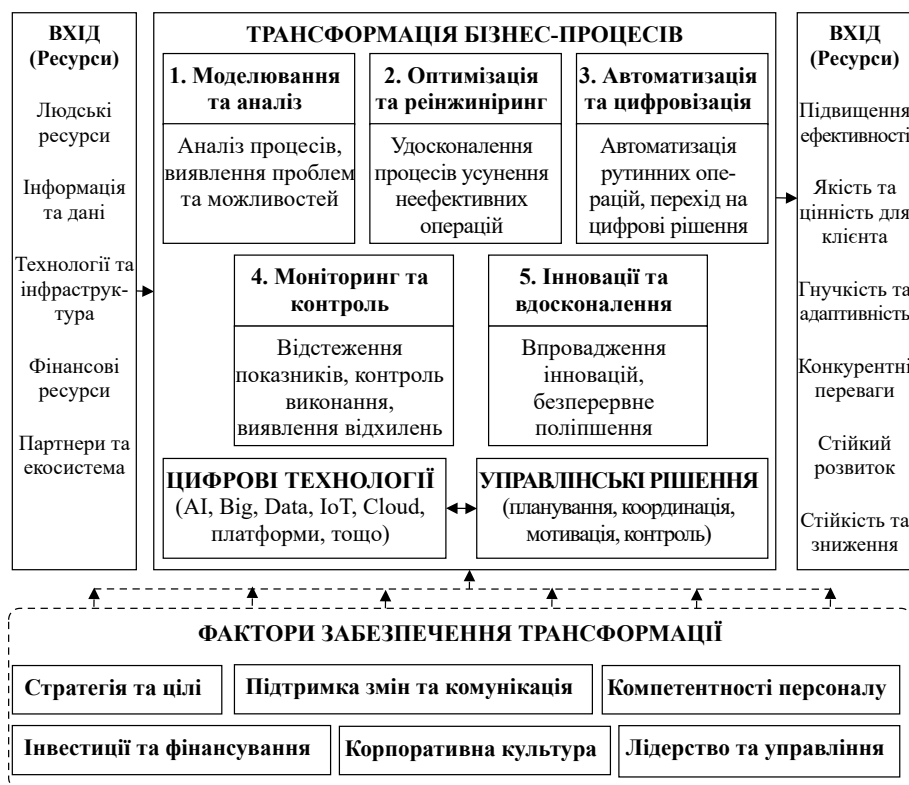


Рис. 2. Модель трансформації бізнес-процесів підприємства у цифровій економіці
Джерело: розроблено на основі [15; 16; 20]

нологій у процесі безперервного вдосконалення бізнес-процесів з урахуванням взаємодії підприємства з підприємницькою екосистемою.

З урахуванням зазначеного у роботі запропоновано концептуальну модель інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів підприємства (рис. 3), яка відображає інтеграцію стратегічних, управлінських, технологічних та екосистемних аспектів розвитку підприємства.

Особливістю запропонованої моделі (рис. 3) є чітке виділення рівня взаємодії підприємства з підприємницькою екосистемою, який відображає вплив зовнішнього середовища на трансформацію бізнес-процесів. На відміну від традиційних підходів, у моделі враховано роль партнерських зв'язків, доступу до ресурсів, обміну знаннями та мережових взаємодій, що забезпечує розширення меж аналізу бізнес-процесів та врахування зовнішніх чинників їх розвитку.

Запропонована модель має багаторівневу структуру та відображає взаємодію стратегічного, управлінського, технологічного та зовнішнього рівнів. Стратегічний рівень визначає напрями розвитку підприємства та формує його конкурентні переваги. Управлінський рівень забезпечує реалізацію цих напрямів через координацію бізнес-процесів і використання сучасних інструментів управління. Технологічний рівень передбачає застосування цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію, аналітику та підвищення ефективності процесів.

Зовнішній рівень відображає включеність підприємства у підприємницьку екосистему та визначає умови його взаємодії з партнерами, доступу до ресурсів і функції-

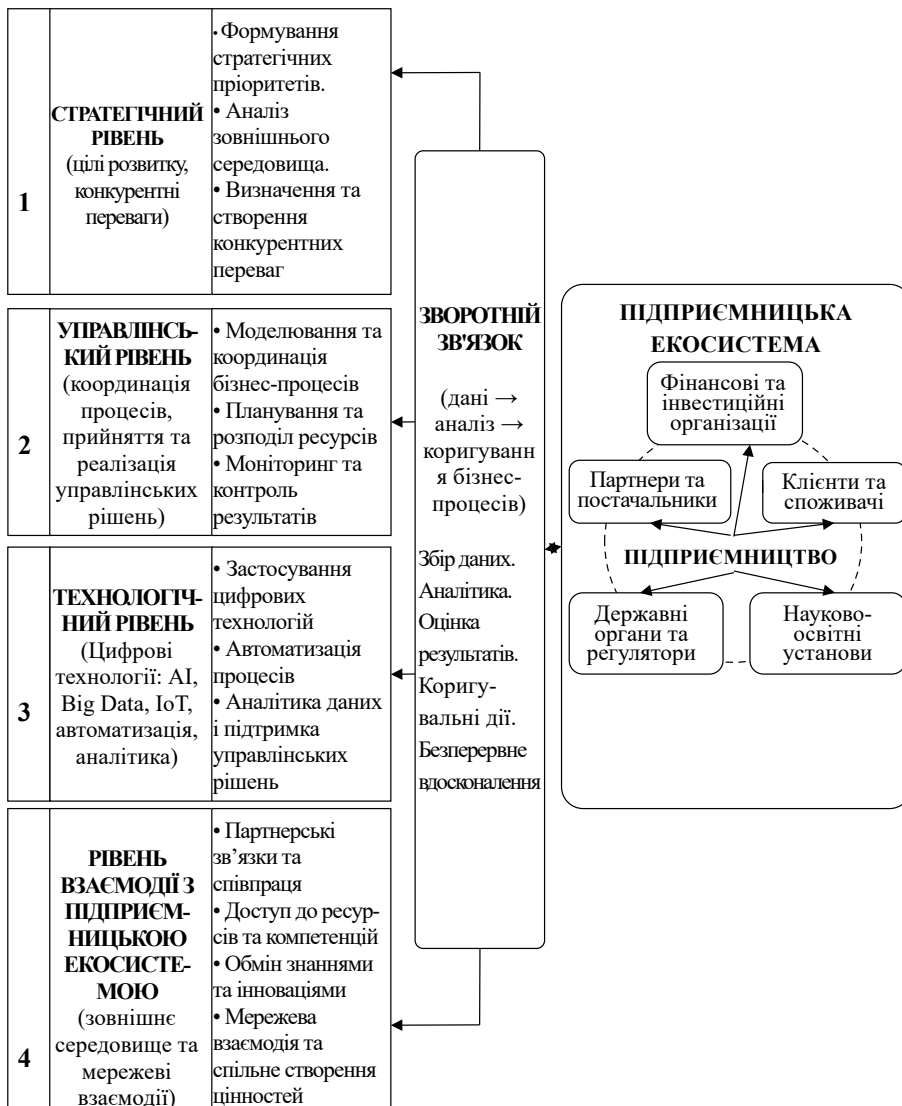


Рис. 3. Концептуальна модель інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів підприємства з виділенням рівня взаємодії з підприємницькою екосистемою

Джерело: розроблено автором

онування у динамічному середовищі, що посилює адаптивність бізнес-процесів та їх орієнтацію на створення цінності.

Важливим елементом моделі є зворотний зв'язок, що ґрунтується на використанні даних та аналітики і забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Його застосування дає змогу своєчасно виявляти проблеми, коригувати процеси та підвищувати результативність діяльності [20]. Такий підхід відповідає сучасній концепції data-driven management і сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Запропонована концептуальна модель інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів дозволяє не лише систематизувати ключові складові цього процесу,

але й визначити механізми їх узгодженої реалізації в умовах цифрової економіки. Її практичне застосування створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення гнучкості бізнес-процесів та посилення здатності підприємства до адаптації в умовах невизначеності. Важливим результатом впровадження моделі є також формування інтегрованого підходу до управління, який поєднує внутрішні ресурси підприємства з можливостями підприємницької екосистеми, що сприяє підвищенню рівня інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, трансформація бізнес-процесів підприємств у цифровій економіці постає як комплексний, багаторівневий і динамічний процес, що охоплює технологічні, управлінські та екосистемні зміни. Визначальним чинником її ефективності є узгодженість зазначених складових, яка забезпечує не лише підвищення результативності діяльності підприємства, але й формування його стійких конкурентних переваг та здатність до довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації.

Отримані результати загалом підтверджують положення класичної процесної концепції, відповідно до якої бізнес-процеси є основою створення цінності та забезпечення ефективності діяльності підприємства, водночас розширюючи її положення з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації та розвитку підприємницьких екосистем. На відміну від класичних моделей реінжинірингу бізнес-процесів, орієнтованих переважно на внутрішні організаційні зміни, сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на цифровій трансформації, використанні штучного інтелекту, аналітики даних, цифрових платформ та технологій автоматизації.

Порівняння отриманих результатів із сучасними науковими підходами свідчить, що більшість дослідників розглядають цифровізацію, процесне управління та розвиток підприємницьких екосистем як взаємопов'язані, але переважно самостійні напрями досліджень. Водночас результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що найбільший ефект трансформації бізнес-процесів досягається за умови їх комплексної інтеграції в єдину систему інноваційного управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних, організаційних, технологічних та екосистемних змін.

Запропонований підхід узгоджується з сучасними дослідженнями у сфері цифрової трансформації бізнес-процесів, однак, на відміну від більшості з них, акцентує увагу не лише на впровадженні цифрових технологій чи оптимізації окремих процесів, а й на необхідності їх інтеграції із системою стратегічного управління та взаємодією підприємства із суб'єктами підприємницької екосистеми. Це дозволяє розглядати трансформацію бізнес-процесів як безперервний процес організаційного розвитку, що охоплює технологічні, управлінські та інституційні аспекти функціонування підприємства.

Саме тому запропонована концептуальна модель не заперечує існуючих наукових підходів, а розвиває їх шляхом інтеграції процесного, цифрового та екосистемного підходів у межах єдиної системи інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів підприємства. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки, розширює теоретичні засади управління бізнес-процесами та створює підґрунтя для подальших досліджень механізмів інноваційної трансформації підприємств в умовах цифровізації.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація бізнес-процесів підприємств у цифровій економіці є комплексним, багаторівневим і безперервним процесом, який охоплює технологічні, управлінські, стратегічні та екосистемні аспекти взаємодії підприємства. Доведено, що традиційні підходи до управління бізнес-процесами, орієнтовані на їх стабільність і стандартизацію, не відповідають сучасним умовам функціонування підприємств.

Аналіз наукових підходів дозволив простежити еволюцію управління бізнес-процесами – від реінжинірингу до сучасних інтелектуалізованих систем, що базуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних та штучного інтелекту.

Обґрунтовано, що сучасні бізнес-процеси доцільно розглядати як динамічні системи, здатні до адаптації та безперервного вдосконалення.

У роботі доведено доцільність інтеграції інноваційного управління у процес трансформації бізнес-процесів, що забезпечує узгодження технологічних змін зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Запропоновано концептуальну модель інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів підприємства (рис. 3), яка ґрунтується на взаємодії стратегічного, управлінського, технологічного та екосистемного рівнів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці інтегрованого підходу до управління трансформацією бізнес-процесів, який, на відміну від існуючих, враховує не лише внутрішні зміни на підприємстві, але й його взаємодію з підприємницькими екосистемами. Це дозволяє розширити традиційне розуміння бізнес-процесів та підвищити ефективність їх управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг у цифровій економіці.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних механізмів реалізації інноваційного управління трансформацією бізнес-процесів, а також з оцінюванням ефективності впровадження цифрових технологій у межах підприємницьких екосистем.

Список використаних джерел:

1. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993. 233 p.
2. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
3. Van der Aalst W. M. P. *Process Mining: Data Science in Action*. 2nd ed. Berlin: Springer, 2016. 467 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018. 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
5. Mendling J., Pentland B. T., Recker J. Building a Complementary Agenda for Business Process Management and Digital Innovation. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 208–219. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207>
6. Rosemann M., vom Brocke J. The Six Core Elements of Business Process Management // *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* / eds. J. vom Brocke, M. Rosemann. 2nd ed. Berlin : Springer, 2015. P. 105–122. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>
7. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
8. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985. 557 p.
9. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
10. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
11. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2020. 716 p.
12. Chesbrough H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
13. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. No. 3. P. 68–78.
14. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
15. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

16. Гесць В. М., Гриценко А. А., Кричевська Т. О. та ін. *Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства: монографія* / за ред. А. А. Гриценка. Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2021. 402 с. ISBN 978-966-02-9574-2.

17. Іртишчева І. О., Тубальцева Н. П., Іщенко О. А., Арчибісова Д., Палій В. В. Управління бізнес-процесами підприємств України в умовах цифрової трансформації та глобальної нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 86–89. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-15>

18. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

19. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

20. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

References:

1. Hammer M. & Champy J. (1993) *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 233 p.

2. Davenport T. H. (1993) *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 337 p.

3. Van der Aalst W. M. P. (2016) *Process mining: Data science in action* (2nd ed.). Berlin: Springer, 467 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>

4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., & Reijers H. A. (2018) *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Berlin: Springer, 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

5. Mendling J., Pentland B. T., & Recker J. (2020) Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems*, vol. 29, no. 3, pp. 208–219. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207>

6. Rosemann M., & vom Brocke J. (2015) The six core elements of business process management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management I: Introduction, methods, and information systems* (2nd ed., pp. 105–122). Berlin: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>

7. Davenport T. H., & Ronanki R. (2018) Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, vol. 96, no. 1, pp. 108–116.

8. Porter M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 557 p.

9. Drucker P. F. (1985) *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row, 277 p.

10. Schumpeter J. A. (1934) *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 255 p.

11. Tidd J., & Bessant J. (2020) *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons, 716 p.

12. Chesbrough H. W. (2003) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 227 p.

13. Iansiti M., & Levien R. (2004) Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 3, pp. 68–78.

14. Adner R. (2017) Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

15. Kaplan R. S., & Norton D. P. (1996) *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 322 p.

16. Heiets V. M., Hrytsenko A. A., Krychevska T. O., et al. (2021) *Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства* [Complementarity of information-digital and socio-economic transformations as a condition for sustainable development of society]: monohrafiia. A. A. Hrytsenko (Ed.). Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, 402 p. (in Ukrainian)

17. Irtysheva I. O., Tubaltseva N. P., Ishchenko O. A., Archybisova D., & Palii V. V. (2025) *Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv Ukrainy v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta hlobalnoi nestabilnosti* [Business process management of Ukrainian enterprises in the conditions of digital trans-

formation and global instability]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 3, pp. 86–89. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-15> (in Ukrainian)

18. Westerman G., Bonnet D., & McAfee A. (2014) *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 292 p.

19. Brynjolfsson E., & McAfee A. (2014) *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 306 p.

20. Osterwalder A., & Pigneur Y. (2010) *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 288 p.

Дата надходження статті: 10.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 07.09.2026

Дата публікації статті: 29.09.2026
