

**Valentyna Bobrovnyk**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
Khmelnyskyi National University*

**Roman Zanykhailo**

*Postraduate Student  
Khmelnyskyi National University*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-634-8-8>

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGING ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF CUSTOMER RELATIONSHIPS**

### ***Summary***

*The study examines the theoretical and methodological foundations of business process management in enterprises under conditions of digital economic transformation. Traditional functional management models are losing their ability to ensure the required level of flexibility, responsiveness, and customer orientation, which necessitates the application of the process approach to the formation of a modern business architecture. The research analyzes the evolution of management concepts – from classical mechanistic approaches to BPM, Lean, Agile, and Smart BPM – and their influence on shaping process-oriented managerial logic. Key theoretical prerequisites for the development of the process approach are identified, and tools for modeling, optimization, and digital integration of business processes are systematized. Particular attention is devoted to the procedures of business process identification, the role of process owners, and the mechanisms of regulated monitoring and control. The results of the study demonstrate that the process approach ensures systemic coherence, transparency, and adaptability of management, providing a foundation for building a flexible business architecture and enhancing the enterprise's competitiveness. It is concluded that process integration, feedback, and continuous improvement serve as key conditions for forming an effective organizational model in the digital economy. Since digital transformation involves not only the optimization of internal processes but also the creation of added value for customers, it is essential to extend the process approach to the sphere of customer experience management. The combination of internal process coherence with customer orientation enables enterprises to remain flexible, innovative, and resilient in the digital environment.*

## Вступ

У сучасних умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростаючої складності організаційних структур управління підприємствами питання оптимізації та інтеграції бізнес-процесів набуває особливої актуальності. Розвиток підприємств відбувається у середовищі, що характеризується високою динамікою, невизначеністю та постійним ускладненням взаємозв'язків між підрозділами, партнерами та споживачами. Традиційні функціональні моделі управління вже не здатні забезпечити необхідну гнучкість, швидкість прийняття рішень і рівень клієнтоорієнтованості, які є критичними для ефективного функціонування бізнесу в умовах Industry 4.0.

Саме тому на перший план виходять процесно-орієнтовані підходи до управління підприємством, які дають змогу розглядати діяльність організації як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, що створюють цінність для споживача. Еволюція концепцій управління – від класичних механістичних моделей до Agile, Lean, BPM та Smart BPM – демонструє логічний рух бізнесу до адаптивності, гнучкості, клієнтоцентричності та наскрізної цифрової інтеграції.

Попри значні наукові та практичні напрацювання у сфері управління бізнес-процесами, сучасні умови функціонування підприємств засвідчують, що низка ключових питань залишається нерозв'язаною. Це насамперед пов'язано з ускладненням організаційних структур, появою нових цифрових технологій та зміною ролі процесного управління у стратегічному розвитку компаній.

Методологічна база дослідження управління бізнес-процесами ґрунтується на системному, функціональному та компаративному підходах. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної відкритої системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, складається з взаємозалежних елементів та функціонує відповідно до визначених цілей. Він дозволяє не лише структурувати окремі процеси, а й розглядати бізнес-процеси як складні відкриті системи, що функціонують у динамічній взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, мають визначену структуру, входи та виходи, механізми регулювання й зворотні зв'язки.

Це зумовлює спрямування всіх управлінських рішень, бізнес-процесів і ресурсів підприємства на досягнення конкретних цільових результатів, що створюють цінність для кінцевих споживачів, акціонерів, партнерів та інших зацікавлених сторін. У межах цього принципу особливого значення набуває формування ланцюгів створення цінності та наскрізне управління ними, що дозволяє сконцентрувати управлінські зусилля на тих процесах, які мають безпосередній вплив на конкуренто-спроможність і сталий розвиток підприємства.

Функціональний аналіз надає змогу глибше дослідити внутрішню логіку кожного бізнес-процесу. Цей метод спрямований на ідентифікацію функцій, які виконує кожен процес у загальній структурі діяльності підприємства та дозволяє виявити дублювання функцій, наявність «вузьких місць», неефективні або надлишкові операції, які не створюють доданої цінності. Завдяки цьому управлінці можуть оптимізувати потоки робіт, перерозподілити ресурси та усунути внутрішні дисбаланси, що сприяє підвищенню загальної ефективності бізнес-системи. У сучасних умовах це особливо важливо для побудови ефективної моделі управління, де поєднуються традиційна ієрархія з орієнтацією на процеси та результат.

Доповнення дослідження компаративним методом забезпечує можливість порівняння ключових характеристик різних концепцій і підходів до управління бізнес-процесами за низкою релевантних ознак. Це дає змогу виявити як спільні риси, так і відмінності між ними, оцінити їх практичну застосовність у контексті бізнес-моделі та окреслити переваги й обмеження кожного підходу.

### **Розділ 1. Науково-теоретичні передумови формування концепції управління бізнес-процесами підприємства**

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімким зростанням ролі цифрових технологій, що трансформують не лише бізнес-моделі, а й принципи управління діяльністю підприємств. Під впливом цифровізації переглядаються традиційні підходи до організації бізнес-процесів, оптимізації операційної діяльності, взаємодії зі стейкхолдерами, управління відносинами з клієнтами. Різноманіття підходів до тлумачення цифрових трансформацій обумовлює потребу комплексного аналізу та систематизації існуючих досліджень.

Фундаментальні дослідження формування концепції управління бізнес-процесами підприємства спрямовані на визначення сутності бізнес-процесів, їх характеристик та взаємозв'язків із загальною стратегією підприємства [3; 37]. Вони формують теоретичну основу для системного розуміння того, яким чином бізнес-процеси створюють цінність як для підприємства, так і для його клієнтів [12; 44].

Зокрема, концепції реінжинірингу та управління якістю процесів підкреслюють можливості не лише для скорочення витрат і підвищення ефективності, а й для забезпечення адаптивності організації до швидких змін у ринковому середовищі, що є особливо актуальним у контексті цифровізації [28; 31; 48]. Крім того, значна увага у наукових працях приділяється класифікації бізнес-процесів та аналізу їх життєвого циклу, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність їх управління [1; 10; 14; 18].

Дослідження цифрової трансформації бізнес-процесів описують зміни, спричинені Індустрією 4.0, диджиталізацією, автоматизацією та впровадженням цифрових платформ. У працях [4; 5; 8] аналізуються можливості цифрових технологій, що забезпечують прозорість, гнучкість і масштабованість бізнес-процесів, а також методи адаптації підприємств до нових цифрових умов.

Особлива увага приділяється інтеграції IT-рішень та автоматизації процесів як ключовому фактору підвищення ефективності операційної діяльності та адаптивності організацій [9; 11; 17; 24]. Ці дослідження підкреслюють роль цифрових ланцюгів поставок, ERP та IoT у створенні цілісної операційної моделі та забезпеченні прозорості процесів [19; 24; 36].

Цифровізація бізнес-процесів є багатовимірним і комплексним процесом, що поєднує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти розвитку підприємств. Концептуальні та стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу визначають підходи до формування цифрових стратегій, управління цифровими змінами та впровадження цифрових продуктів і сервісів, що забезпечують нову цінність для клієнтів та підприємства [35; 41; 53]. В наукових працях [45; 51; 52; 55] досліджуються практичні моделі переходу до цифровізації, дорожні карти трансформації та еволюція цифрових бізнес-процесів у продажах та управлінні. В роботі [34] увага фокусується на ключових технологіях, що визначають цифрову трансформацію сучасного підприємства: штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані та інші інструменти цифрової економіки [54].

Сучасні цифрові технології не лише змінюють внутрішні процеси компаній, а й формують нові економічні моделі, структури ринків і взаємодію суб'єктів господарювання. Це зумовлює необхідність дослідження ключових тенденцій цифрової економіки [22; 26], її соціально-економічних наслідків, а також стратегічних пріоритетів і методологічних підходів до оцінювання цифрової трансформації на національному та глобальному рівнях. Дослідження [2; 15; 29; 33] охоплюють аналіз драйверів і бар'єрів цифровізації, глобальних трендів, моделей трансформації економіки та методів вимірювання рівня цифрового розвитку. У дослідженні [20] обґрунтовано важливість стратегічного планування, інвестицій та цифрових ініціатив для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку економіки.

Окрему увагу приділено трансформації систем менеджменту та впровадженню сучасних цифрових інструментів управління, таких як CRM, ERP, MES, IoT та AI, а також розвитку цифрових компетенцій підприємств [6; 23]. ERP та MES-системи слугують основою для оптимізації процесів і забезпечення прозорості операцій [39], а IoT-платформи дозволяють дистанційно керувати інфраструктурою

підприємств і забезпечувати інтеграцію даних у реальному часі. Застосування штучного інтелекту та AI-інтегрованих CRM-систем підвищує адаптивність управлінських рішень та якість взаємодії з клієнтами [25; 30; 46]. Крім того, цифрові інструменти у логістиці та складуванні, поєднані з Lean-підходами, дозволяють підвищити гнучкість, знизити витрати та оптимізувати управління ланцюгами поставок [21; 47].

Таким чином, цифровізація змінює не лише технологічну основу виробництва, а й управлінські практики, системи прийняття рішень і механізми стратегічного розвитку [27; 30; 49; 50] на засадах цифрового маркетингу. Концепції Marketing 5.0 і Industry 5.0 поєднують цифрові технології, штучний інтелект та аналітичні платформи для підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування нових ціннісних пропозицій [40; 42]. В контексті управління брендом і створенні цінності у цифровій економіці розглядаються моделі оцінки бренду, підходи до персоналізації взаємодії з клієнтами та прискорення процесів створення цінності, що особливо актуально для B2B і B2C сегментів [13; 43; 54].

Науковці [7; 16; 32] підкреслюють, що ефективно антикризове управління вимагає інтеграції стратегічних, організаційних та технологічних підходів, включаючи застосування цифрових технологій і інноваційних інструментів менеджменту.

У розрізі викладеного, аналіз наукових джерел демонструє комплексний та міждисциплінарний характер досліджень цифрової трансформації бізнес-процесів, який інтегрує знання і підходи з менеджменту, економіки, інформаційних технологій, маркетингу та логістики та створює концептуальне підґрунтя для подальших досліджень.

У межах системного підходу до вивчення організацій можна виокремити кілька ключових історичних етапів становлення процесної парадигми, кожен з яких відображає трансформацію уявлень про ефективність, структуру і механізми управління:

- класичний (механістичний) етап: початок XX століття – 1950-ті роки;
- функціонально-орієнтований етап: 1950–1980-ті роки;
- процесно-орієнтований етап: кінець 1980-х – 2000-ні роки;
- інтегративно-цифровий етап: з 2010-х років – донині.

Перші спроби формалізованого підходу до організації праці та управління підприємствами пов'язані з роботами Ф. Тейлора (принципи вимірювання трудових операцій, що дозволило оптимізувати робочі процеси на мікрорівні), А. Файоля (концепція управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), що започаткувало бачення управління як послідовного процесу) та М. Вебера (сформувала логіку раціоналізованої структури управління, де

процеси регламентуються формальними нормами). Цей етап умовно можна вважати передумовою процесного підходу, оскільки його основна увага зосереджувалась на стандартизації операцій, розподілі праці, ієрархії управління.

Зауважимо, що Ф. Тейлор уперше запропонував принцип розподілу праці, нормування робочих операцій і стандартизації процесів як засобу підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Він акцентував увагу на детальному аналізі кожного робочого завдання, визначенні найраціональніших способів його виконання та впровадженні контролю за виконанням операцій відповідно до розроблених стандартів. У межах цієї концепції підприємства почали розглядатися як сукупність взаємопов'язаних функцій і завдань, хоча процесний підхід у сучасному розумінні ще не був сформульований. Тобто, організації розглядалися переважно як структури, а не як системи процесів, орієнтовані на створення цінності.

Подальший розвиток ідей управління процесами отримав у рамках концепції тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM), яка набула широкого поширення у 1950-1980-х роках, передусім у Японії. TQM став відповіддю на потребу підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємств в умовах післявоєнної економіки. Основна ідея TQM полягала в орієнтації всіх бізнес-процесів підприємства на постійне вдосконалення якості продукції і обслуговування, а також на задоволення зростаючих потреб і очікувань споживачів.

Особливістю підходу TQM було те, що в управлінні якістю активну участь брали працівники всіх рівнів організації – від керівництва до виконавців на виробництві. Процеси стали розглядатися як об'єкти безперервного аналізу та вдосконалення, важливим елементом стала командна робота, система пропозицій від персоналу, залучення клієнтів і партнерів до обговорення якості, а також використання статистичних методів контролю процесів.

Однією з вагомих складових TQM стало створення так званих «гуртків якості» – невеликих груп працівників, які на регулярній основі аналізували виробничі процеси та пропонували шляхи їх покращення. Це дозволяло не тільки підвищити якість продукції, а й залучити персонал до прийняття рішень, формування корпоративної культури якості та розвитку процесного мислення в організації. Таким чином, концепція TQM стала важливим етапом в еволюції управління бізнес-процесами.

В процесі розвитку промислового виробництва та становлення масового маркетингу, підприємства почали організовувати свою діяльність переважно за функціональною логікою. Це означало поділ організаційної структури на відокремлені департаменти за видами

діяльності – маркетинг, виробництво, фінанси, постачання, персонал тощо. В таких умовах процеси управління розглядалися як внутрішні функції, що діяли автономно в межах відповідних підрозділів. Основний акцент – ефективність роботи кожної окремої функціональної одиниці.

Однак подібна модель організації управління поступово виявила свої обмеження: численні внутрішні бар'єри між підрозділами, дублювання функцій, затримки у прийнятті рішень і відсутність узгодженості в досягненні спільної мети призводили до зниження гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. Саме ці проблеми зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до управління й стали передумовами для подальшого переходу до процесно-орієнтованих моделей, що забезпечують наскрізне управління всіма ключовими бізнес-процесами організації.

Саме в цей період поступово формується усвідомлення потреби у міжфункціональній координації, що стане основою для переходу до процесного мислення та розвитку сучасних моделей Business Process Management (BPM). Відправною точкою для процесного підходу можна вважати концепцію реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR), сформульовану М. Хаммером і Дж. Чампі (1993), яка пропонувала радикально переглянути бізнес-процеси з нуля, фокусуючись на кінцевих результатах, а не на функціональних межах.

Паралельно з розвитком BPM значного поширення набули Lean-менеджмент та Agile-підходи. Lean, сформований на основі виробничої системи Toyota, зосереджується на усуненні втрат, безперервному вдосконаленні та залученні працівників до процесу оптимізації. У свою чергу, Agile, що виник у сфері програмної розробки, акцентує увагу на гнучкості, клієнтоорієнтованості, швидкому зворотному зв'язку та ітеративному вдосконаленні. Сьогодні Lean і Agile дедалі частіше використовуються як організаційні стратегії у бізнес-процесах, не лише у виробництві чи ІТ, а й у маркетингу, логістиці, управлінні персоналом.

З огляду на еволюцію підходів до управління, що супроводжували трансформацію бізнес-процесів протягом останніх десятиліть, важливо здійснити їх компаративний аналіз, який слугує основою для системного розуміння процесного управління як динамічної і багатогранної концепції управління за ключовими ознаками (таблиця 1): цільовою орієнтацією, типом змін, інструментальною базою, організаційною структурою, роллю персоналу, ризиками впровадження тощо.

Таблиця 1

**Компаративний аналіз підходів до управління процесами**

<b>Критерій</b>	<b>BPR (Business Process Reengineering)</b>	<b>BPM (Business Process Management)</b>	<b>TQM (Total Quality Management)</b>	<b>Lean</b>	<b>Agile</b>
Ціль	Радикальна трансформація процесів	Постійне управління і вдосконалення процесів	Забезпечення якості на всіх рівнях	Усунення втрат, створення цінності	Гнучка адаптація до змін
Фокус	Результат, ефективність, нове мислення	Життєвий цикл процесу, управління змінами	Якість продукції і процесів	Цінність для клієнта, оптимізація потоку	Командна взаємодія, короткі ітерації
Підхід до змін	Радикальний, «з нуля»	Інкrementальний, поступовий	Безперервне покращення (Kaizen)	Постійне вдосконалення	Ітеративний, адаптивний
Рівень застосування	Стратегічний (усі процеси або ключові)	Організаційний, міжфункціональний	Організаційний, функціональний	Виробничий/операційний	Командний/проектний
Орієнтація на клієнта	Непряма (через ефективність процесів)	Пряма, наскрізна	Висока	Центральна	Центральна
Інструменти/методи	Моделювання процесів, Redesign, ІТ-інтеграція	BPMS, KPI, процесні карти, аналіз продуктивності	Стандартизація, контроль якості, статистичні методи	5S, Канбан, візуалізація процесів	Scrum, Kanban, User stories
Тип організації	Більш централізована	Гібридна/інтегрована	Ієрархічна, якісно орієнтована	Ощадлива, поточна	Децентралізована, крос-функціональна
Роль людини	Виконавець змін	Учасник процесу, менеджер змін	Агент якості	Співучасник вдосконалення	Самоорганізована команда
Рівень ризику впровадження	Високий	Помірний	Низький	Помірний	Помірний
Зв'язок із процесним підходом	Старт радикального процесного мислення	Безпосередня форма процесного управління	Основи стандартизації та контролю процесів	Інструментальна база процесної оптимізації	Гнучке доповнення процесного підходу
Цикл управління	Одноразовий/революційний	Безперервний	Безперервний	Безперервний	Ітеративний

*Джерело: сформовано автором*

Загальною рисою цих підходів є ідентифікація бізнесу як цілісної системи процесів, що перетинають функціональні межі та орієнтовані на задоволення потреб клієнта.

Інформація, наведена в таблиці дозволяє:

- простежити логіку еволюції процесного підходу – від раціоналізації та стандартизації до гнучкості й клієнтоорієнтованості;
- виявити системну спадковість та взаємне доповнення зазначених концепцій;
- сформуванати аналітичне підґрунтя для обґрунтування сучасної моделі управління бізнес-процесами в умовах цифровізації та складних організаційних структур.

Особливого значення процесний підхід набуває в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, коли критично важливо забезпечити швидке, скоординоване та цілеспрямоване функціонування всіх елементів підприємства.

У XXI столітті під впливом цифрової трансформації (цифровізації) та феномену Industry 4.0 концепція управління бізнес-процесами зазнала якісних змін. Розвиток інформаційних технологій, концепцій Business Process Management (BPM) та системної інтеграції призвів до створення складних корпоративних інформаційних систем, які дозволяють управляти бізнес-процесами в реальному часі.

Це стало логічним продовженням еволюції підходів до управління – від функціонального до процесного і далі до системно-процесного, де підприємство розглядається як динамічна система бізнес-процесів, інтегрованих в єдине ціле та підпорядкованих стратегічним цілям.

Початок цифрової трансформації, впровадження IT-інфраструктури, ERP-систем, BPMS-платформ та аналітики великих даних спричинили інтеграцію процесного підходу з цифровими технологіями. Застосування IoT, Big Data, AI, блокчейну й хмарних технологій не лише змінило інструменти управління, а й сутність самих процесів. В умовах Industry 4.0 процеси набувають динамічного, самоадаптивного характеру.

Переосмислення бізнес-процесів у цифровій економіці передбачає:

- автоматизацію та інтеграцію в реальному часі: процеси стають прозорими, самоорганізованими, а дані – головним активом;
- впровадження Smart BPM, поєднання BPM і цифрових технологій дозволяє оперативно адаптуватися до змін, впроваджуючи зміни за допомогою Low-code/N-code платформ;
- перехід до цифрових екосистем: підприємства перестають бути закритими структурами, натомість функціонують у взаємодії з мережею партнерів, клієнтів, стартапів, постачальників та інституцій;

– впровадження гнучкості, клієнтоцентричності, коротких ітерацій та тісної взаємодії між відділами для швидкої реалізації змін (Agile та DevOps-підходи).

Ці зміни визначають формування нової парадигми – управління в умовах невизначеності (VUCA-світ), де ключовими стають швидкість, адаптивність, крос-функціональність та інтелектуалізація процесів.

Об'єктом управління стає не структурний підрозділ, а наскрізний бізнес-процес, який проходить через усі рівні організації та забезпечує досягнення кінцевих результатів. Процеси перестають бути лише внутрішніми – вони охоплюють екосистеми партнерів, постачальників, клієнтів, що вимагає нового рівня управлінської культури та системності.

У цьому контексті Business Process Management (BPM) трансформується з класичного інструменту оптимізації бізнес-процесів у комплексну методологію стратегічного управління підприємством, яка не лише регламентує і вдосконалює поточні процеси, а й формує основу для гнучкої, клієнтоорієнтованої та цифрової бізнес-моделі.

Сучасний BPM охоплює низку ключових функціональних напрямів:

– ідентифікація цінності для клієнта – сучасне управління бізнес-процесами починається з чіткого розуміння того, яку саме цінність підприємство створює для кінцевого споживача. Це дозволяє сконцентрувати управлінські зусилля не на формальному виконанні операцій, а на досягненні цільових показників, які мають значення для клієнта. Формування ланцюгів створення цінності, аналіз клієнтського досвіду (Customer Experience) та сегментація споживачів стають основою для структурування бізнес-процесів відповідно до пріоритетів ринку;

– оцифрування бізнес-процесів – цифрова трансформація є одним із основних чинників розвитку сучасного BPM. Використання інформаційних систем класу BPM Suite, ERP, CRM, а також технологій Big Data, AI, роботизація процесів забезпечує прозорість, контрольованість, безперервний моніторинг і аналітику бізнес-процесів у реальному часі. Це дозволяє оперативно виявляти вузькі місця, прогнозувати ризики і приймати обґрунтовані управлінські рішення;

– створення гнучких і самонавчальних структур – сучасні бізнес-процеси мають бути здатними до адаптації та самовдосконалення. У цьому контексті BPM інтегрується з методиками Lean, Agile та Continuous Improvement, формуючи гнучкі міжфункціональні команди, які не просто виконують алгоритмізовані дії, а активно аналізують процеси, вносять пропозиції щодо їх покращення і оперативно впроваджують зміни. Це дозволяє підприємствам бути динамічними, швидко реагувати на ринкові виклики та зберігати конкурентоспроможність;

– швидка адаптація до змін – BPM як методологія стратегічного управління включає механізми постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу ключових показників ефективності (KPI) і формування гнучких сценаріїв реагування на зміни ринку. В умовах високої турбулентності бізнес-середовища підприємства повинні мати можливість швидко змінювати конфігурацію бізнес-процесів, впроваджувати нові продукти, адаптувати канали взаємодії з клієнтами і постачальниками, що забезпечується через гнучкість процесної архітектури і цифрові рішення.

Таким чином, сучасний BPM – це не лише технологія чи система, а повноцінна концепція адаптивного, стратегічно орієнтованого управління підприємством, яка забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

У межах процесного підходу до управління головним об'єктом впливу виступає бізнес-процес, який наскрізно охоплює усі рівні організаційної структури та відповідає за виконання конкретної дії від її початку до завершення. При цьому взаємозв'язки всередині підприємства формуються не на основі поділу на окремі функціональні підрозділи, а шляхом виокремлення наскрізних процесів, які визначаються відповідно до стратегічних цілей і завдань діяльності підприємства.

Процес, у широкому розумінні, – це послідовність змін об'єктів і явищ у часі, яка передбачає певний порядок дій, спрямованих на досягнення запланованого результату. Відтак ключовими характеристиками як процесів загалом, так і бізнес-процесів зокрема, є зміна стану об'єкта та орієнтація на конкретний результат.

Бізнес-процеси підприємства охоплюють широкий спектр різнотипних процесів за своєю природою та змістом. Вони відрізняються за своїм змістовним наповненням, методами побудови та управління, ступенем орієнтації на кінцевий результат і потреби споживача. Для систематизації цих підходів доцільно узагальнити їх за певними теоретико-методологічними ознаками, які відображають ключові характеристики сучасного управління бізнес-процесами.

Ідентифікація ключових бізнес-процесів та їх взаємозв'язків – це не просто технічний крок у побудові процесної архітектури, а стратегічно важливий етап, який визначає успішність усієї системи інтегрованого управління. Від точності, повноти та глибини цього процесу залежить можливість підприємства досягти високої ефективності, гнучкості й конкурентоспроможності на динамічному ринку.

Під ключовими бізнес-процесами слід розуміти такі, що мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони безпосередньо впливають на кінцевий результат діяльності –

фінансові показники, рівень задоволеності споживача, інноваційність, конкурентоспроможність тощо. Ідентифікація таких процесів дає змогу:

- сфокусувати управлінську увагу на критичних точках системи;
- забезпечити раціональний розподіл ресурсів;
- встановити пріоритети в удосконаленні;
- побудувати ефективну систему контролю та мотивації.

У практиці управління існує поділ процесів на основні, підтримуючі, управлінські. Основні (core processes) – процеси, що створюють безпосередню цінність для клієнта (виробництво, продаж, обслуговування клієнтів тощо). Підтримуючі (supporting processes) – забезпечують виконання основних (управління персоналом, бухгалтерський облік, IT-підтримка тощо). Управлінські (management processes) – координують і контролюють діяльність підприємства (стратегічне планування, контроль виконання, управління ризиками). Визначення, до якої категорії належить кожен процес, дозволяє сформулювати логічну ієрархію управління та розробити ефективну структуру управлінських відносин.

Процедура ідентифікації бізнес-процесів зазвичай включає кілька послідовних етапів:

1. Аналіз стратегічних цілей підприємства – дозволяє встановити, які функції є критичними для реалізації місії та досягнення бачення.
2. Картування діяльності – розподіл усіх функцій, які виконуються в межах організації, на логічні процеси з визначенням меж кожного з них.
3. Визначення вхідних та вихідних елементів кожного процесу – ресурсів, даних, результатів.
4. Аналіз споживачів кожного процесу – як зовнішніх (клієнти), так і внутрішніх (інші підрозділи).
5. Оцінка значущості процесів – за критеріями впливу на споживача, частоти використання, вартості, ризику збоїв тощо.
6. Класифікація процесів на ключові, підтримуючі та управлінські.

Процес потребує участі мультидисциплінарних команд для врахування функціонального та стратегічного контексту. Ідентифікація охоплює зв'язки: функціональні (використання результатів інших процесів), організаційні (спільні підрозділи чи команди), інформаційні (спільні дані або IT-системи), ресурсні (конкуренція або спільне використання ресурсів), регламентні (залежність між початком і завершенням процесів).

Інформація, що наведена в таблиці 2 структуровано відображає кожен етап процедури ідентифікації бізнес-процесів із деталізацією змістових компонентів, організаційних аспектів управління, типів процесів, а також міжпроцесних зв'язків, які виявляються у ході аналізу.

Таблиця 2

## Процедура ідентифікації бізнес-процесів підприємства

Етап процедури	Змістовні компоненти	Організаційний аспект управління	Тип процесу	Типи взаємозв'язків, що виявляються
1	2	3	4	5
Аналіз стратегічних цілей підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Встановлення ключових напрямів діяльності</li> <li>– Ідентифікація критичних функцій для реалізації стратегії та місії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення підрозділів, що відповідають за реалізацію цілей</li> <li>– Роль топменеджменту у формуванні процесної логіки</li> </ul>	Формуються ключові (основні) процеси	<i>Регламентні:</i> реалізація стратегії залежить від завершення ключових процесів
Картування діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Побудова логічної карти процесів</li> <li>– Визначення меж кожного процесу</li> <li>– Формалізація потоків робіт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Призначення власників процесів</li> <li>– Розподіл відповідальності між підрозділами</li> </ul>	Визначаються всі типи: основні, підтримуючі, управлінські	<i>Функціональні:</i> результат одного процесу – вхід іншого <i>Організаційні:</i> спільні підрозділи забезпечують виконання
Визначення вхідних і вихідних елементів процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ідентифікація ресурсів, даних, інтерфейсів, результатів</li> <li>– Побудова логіки потоків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Узгодження джерел і споживачів ресурсів</li> <li>– Координація ІТ та матеріальних ресурсів</li> </ul>	Тип уточнюється залежно від функції процесу	<i>Інформаційні:</i> потреба у спільних базах даних, ERP, CRM <i>Ресурсні:</i> конкуренція за ресурси або їх спільне використання
Аналіз споживачів процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення зовнішніх та внутрішніх клієнтів процесу</li> <li>– Оцінка результативності з погляду користувача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Побудова системи сервісної взаємодії</li> <li>– Впровадження SLA (Service Level Agreements)</li> </ul>	Основні або підтримуючі, залежно від споживача	<i>Функціональні:</i> послідовна взаємодія підрозділів <i>Регламентні:</i> початок процесу після запиту/події

1	2	3	4	5
Оцінка значущості процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Критерії: ризик, частота, вартість, вплив на споживача</li> <li>– Ранжування за пріоритетами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналітична участь керівників підрозділів</li> <li>– Формування міжфункціональних команд для аналізу</li> </ul>	Визначається критичність процесів, тип може бути змінено	<i>Ресурсні:</i> конкуренція між критичними процесами <i>Регламентні:</i> залежності, що визначають черговість
Класифікація процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розподіл процесів на основні, підтримуючі, управлінські</li> <li>– Побудова моделі процесного ландшафту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формалізація структури процесного управління</li> <li>– Призначення відповідальних осіб за типами процесів</li> </ul>	Остаточне присвоєння типу: основний, підтримуючий, управлінський	<i>Інформаційні, функціональні, організаційні:</i> систематизація взаємозв'язків у моделі

*Джерело: сформовано автором*

Ідентифікація бізнес-процесів і встановлення їх взаємозв'язків є важливим початковим кроком на шляху до створення ефективної системи управління підприємством. Втім, саме ідентифікація – це лише базис, який слугує фундаментом для подальшої організації та оптимізації діяльності.

Щоб перетворити отриману інформацію у практичний інструмент управління, необхідно перейти до етапу, який визначає відповідальних за кожен процес, тобто до призначення власників процесів, які відповідають за результативність, ефективність та якість виконання конкретного бізнес-процесу. Відповідальність власника охоплює широкий спектр завдань: від координації дій учасників процесу до контролю за ресурсами і безперервного вдосконалення. Визначення власників процесів сприяє формуванню прозорої структури відповідальності, що є важливою умовою успішного управління у складних організаційних системах.

Переваги такого підходу очевидні. По-перше, він забезпечує ясність у розподілі ролей і відповідальностей. Кожен процес має чітко призначену особу, яка несе відповідальність за кінцевий результат, а не лише за часткові операції. Це знімає розпорошення відповідальності, часто характерне для функціонально-орієнтованих організацій, і усуває перетини, що ведуть до конфліктів та зниження продуктивності.

По-друге, власник процесу стає ключовим координатором між різними функціональними підрозділами, що беруть участь у реалізації процесу. Такий підхід руйнує традиційні підходи у координації, відкриває можливості для міжфункціональної взаємодії та підвищує гнучкість

організації в цілому. Він дозволяє орієнтувати діяльність не на ієрархічні зв'язки, а на досягнення цілей і створення цінності для клієнта.

По-третє, визначення власників процесів є базою для впровадження системи постійного вдосконалення. Саме власники процесів мають повноваження ініціювати зміни, впроваджувати інновації і контролювати виконання коригувальних дій. Вони володіють необхідною інформацією про хід процесу, його проблеми і можливості для розвитку.

Крім того, формування чіткої структури відповідальності дозволяє впроваджувати стандарти управління, такі як моделі RACI, що підвищують прозорість і чіткість у визначенні ролей усіх учасників процесу. Це, в свою чергу, зменшує ризики дублювання зусиль, непорозумінь і помилок.

Отже, визначення відповідальних за виконання бізнес-процесів є логічним і необхідним кроком після ідентифікації та картування процесів. Воно закладає основу для ефективного процесного управління, забезпечує зв'язок між стратегією підприємства і її операційною діяльністю, а також сприяє досягненню високої продуктивності і конкурентоспроможності.

Етап встановлення чітких процедур моніторингу та контролю їх виконання є критично важливим для забезпечення не лише формальної відповідальності, а й реального управління якістю, своєчасністю та ефективністю процесів у рамках організації.

Моніторинг бізнес-процесів – це систематичне спостереження за їх ходом, збір і аналіз показників, що відображають фактичне виконання завдань, використання ресурсів і досягнення очікуваних результатів. Впровадження таких процедур дозволяє виявляти відхилення, ризики та проблемні зони на ранніх стадіях, що дає змогу оперативно реагувати та здійснювати коригувальні дії.

Регламентування означає формалізацію правил, стандартів і алгоритмів, які визначають, як саме має відбуватися моніторинг та контроль. Це включає розробку ключових показників ефективності (КПІ), визначення періодичності перевірок, відповідальних осіб за збір і аналіз даних, а також процедури звітування. Такий підхід створює основу для прозорості управлінських процесів, встановлює єдині стандарти оцінювання і дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими.

Завдяки регламентованому контролю організація може не лише вчасно виявляти та усувати проблеми, але й системно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Встановлені процедури допомагають фіксувати позитивний досвід і кращі практики, які надалі впроваджуються у внутрішні стандарти та інструкції. Це сприяє побудові культури безперервного покращення, що є однією з ключових умов конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Важливо також відзначити, що моніторинг і контроль забезпечують зв'язок між стратегічними цілями підприємства і щоденною операційною діяльністю. Вони допомагають підтвердити, що кожен бізнес-процес рухається у напрямку досягнення визначених цілей, і дають змогу керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення відповідно до ключових типів взаємозв'язків між процесами – функціональних, організаційних, інформаційних, ресурсних та регламентних (таблиця 3).

Таблиця 3

**Визначення відповідальних осіб та регламентація процедур моніторингу й контролю бізнес-процесів у контексті типу взаємозв'язку**

<b>Тип взаємозв'язку</b>	<b>Що враховується при визначенні відповідальних</b>	<b>Особливості моніторингу та контролю виконання</b>
Функціональний	Визначаються відповідальні, які надають або отримують вхід/вихід процесу	Контроль послідовності дій, відповідність результатів очікуванням
Організаційний	Призначення відповідальних з урахуванням структури підрозділів	Координація між підрозділами, оцінка узгодженості виконання
Інформаційний	Відповідальні за доступ до систем/даних, ІТ-спеціалісти	Моніторинг доступу до даних, безперебійності ІТ-сервісів
Ресурсний	Розподіл відповідальності за спільне або критичне використання ресурсів	Контроль завантаження ресурсів, запобігання конфліктам у використанні
Регламентний (логічний)	Визначення черговості відповідальності залежно від етапів процесу	Контроль дотримання логічної послідовності, звітність про завершення попередніх етапів

*Джерело: сформовано автором*

Регламентація процедур моніторингу й контролю є органічним продовженням визначення відповідальних за бізнес-процеси, що не лише формалізує відповідальність, а й робить управління процесами ефективним, прозорим і орієнтованим на результат. Такий підхід дозволяє системно підходити до управління процесами, з урахуванням контексту їх взаємодії.

У розрізі викладеного, процесний підхід формує основу всієї концепції управління бізнес-процесами. Його сутність полягає у розгляді підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, що починаються з надходження ресурсу або запиту і завершуються створенням цінності для кінцевого споживача. Такий підхід зміщує фокус управління з окремих функціональних підрозділів на логіку проходження робіт крізь організацію. Процесний підхід забезпечує наскрізне управління – тобто

контроль за бізнес-процесом на всіх його етапах, включаючи вхід, трансформацію, вихід та зворотній зв'язок. Завдяки цьому підприємство здатне не лише забезпечити орієнтацію на результат, а й швидко реагувати на змінні умови зовнішнього середовища, підвищуючи свою адаптивність.

Для порівняння підходів до управління бізнес-процесами, у межах цього дослідження виокремлено ознаки, які наведені в таблиці 4. Логіка побудови процесу відображає, як саме структуровано бізнес-процес: чи це послідовна лінійна система операцій, взаємопов'язані підпроцеси або гнучкі ітеративні цикли. Структура управління характеризує організацію управлінської системи: ієрархічна, горизонтальна, командна чи автоматизована.

Орієнтація на результат визначає пріоритети: виконання окремих завдань, досягнення загального процесного результату чи створення цінності. Фокус на споживача оцінює, наскільки підхід враховує потреби кінцевих споживачів і орієнтується на задоволення їхніх очікувань. Гнучкість і адаптивність відображає здатність процесів змінюватися у відповідь на зовнішні і внутрішні зміни. Рівень залучення персоналу показує, наскільки працівники різних рівнів організації беруть участь в управлінні та вдосконаленні процесів.

Вибір саме цих ознак обґрунтовано на основі принципів сучасної теорії управління бізнес-процесами, системного аналізу, концепцій TQM, BPM, Lean, Agile та положень Індустрії 4.0, які акцентують на переході від ієрархічно-функціональних до гнучких адаптивних структур управління з урахуванням таких методологічних принципів:

- системності – бізнес-процес є складовим елементом загальної системи управління підприємством і повинен розглядатися у взаємозв'язку з іншими процесами та ресурсами;
- цільової орієнтації – кожен підхід аналізується крізь призму досягнення кінцевого результату, який має становити цінність для споживача та забезпечувати стабільність підприємства;
- інтеграції – бізнес-процеси мають бути гармонійно інтегровані в єдину систему управління для уникнення дублювання функцій і оптимізації використання ресурсів;
- адаптивності – процеси повинні оперативно реагувати на зміни середовища, забезпечуючи гнучкість управлінської системи;
- участі персоналу – сучасне управління бізнес-процесами передбачає залучення працівників усіх рівнів до прийняття рішень, оптимізації та вдосконалення діяльності;
- технологічної інтегрованості – підкреслює важливість використання інформаційних технологій, систем автоматизації та цифрових платформ для ефективного функціонування процесів.

**Порівняння підходів до управління бізнес-процесами**

<b>Підхід</b>	<b>Структура управління</b>	<b>Орієнтація на результат</b>	<b>Фокус на споживача</b>	<b>Гнучкість і адаптивність</b>	<b>Рівень залучення персоналу</b>
Функціонально-операційний	Ієрархічна, вертикальна	На виконання завдань у межах підрозділу	Низький	Низька	Низький
Логіко-структурний	Формалізована, за етапами	На завершення процесу	Помірний	Середня	Середній
Системний	Комплексна, інтегрована	Досягнення цілей підприємства	Високий	Висока	Високий
Ціннісний (Value Chain)	Орієнтована на ключові процеси	Створення цінності на всіх етапах	Дуже високий	Висока	Високий
Процесно-орієнтований	Горизонтальна, міжфункціональна	Кінцевий продукт чи послуга	Високий	Висока	Високий
Якісний (TQM)	Децентралізована, командна	Забезпечення стабільної якості	Дуже високий	Висока	Максимальний
Інформаційно-технологічний	Автоматизована, контрольована	Досягнення оптимізованих результатів	Високий	Висока	Середній
Гнучкий (Agile, Lean)	Командна, гнучка	Максимальна клієнто-орієнтованість	Дуже високий	Максимальна	Максимальний

*Джерело: сформовано автором*

Узагальнення підходів до управління бізнес-процесами за зазначеними критеріями дозволяє не лише класифікувати існуючі управлінські концепції, а й виявити їх сильні та слабкі сторони, перспективність застосування в умовах сучасного динамічного ринку, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесного управління.

## **Розділ 2. Процесний підхід до формування бізнес-архітектури підприємства**

Сучасні підприємства реалізують велику кількість процесів, які відрізняються за масштабом, складністю, тривалістю та ступенем впливу

на кінцевий результат. Інструменти процесного управління забезпечують орієнтацію управлінської системи на наскрізне управління бізнес-процесами, які спрямовані на створення цінності для кінцевого споживача.

До таких інструментів належать: моделювання бізнес-процесів (BPMN, IDEF0), картування процесів (Process Mapping), управління за показниками ефективності (KPI, SLA), аналіз і оптимізація процесів (LEAN, Six Sigma), а також інформаційні системи підтримки (BPM-системи, ERP, CRM, BI-платформи).

Завдяки використанню зазначених інструментів підприємство має змогу: візуалізувати процеси для виявлення слабких місць та оптимізації ресурсів; встановлювати чіткі межі процесів, ролі та відповідальність кожного виконавця; формалізувати показники ефективності (наприклад, час виконання, вартість, якість, рівень задоволеності клієнта); забезпечити прозорий контроль і моніторинг на всіх етапах виконання процесу; впроваджувати автоматизацію рутинних дій для підвищення продуктивності та зменшення помилок; створювати адаптивні моделі реагування на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Процесний підхід, підсилений цими інструментами, трансформує ієрархічну організацію в гнучку клієнтоорієнтовану систему, де кожен процес має чітку логіку, мету та зв'язок із загальною стратегією підприємства. Забезпечення наскрізного управління дозволяє уникнути дублювання функцій, скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити швидкість прийняття рішень і забезпечити стійкість організації до змін.

Зазначимо, що стратегічні процеси, операційні процеси, підтримувальні функції та процеси розвитку часто формуються у різних структурних підрозділах і спираються на різні методи планування та контролю. За таких умов досягнення їх взаємного узгодження стає складним завданням. Відсутність єдиної процесної архітектури призводить до розривів у ланцюгах створення цінності, дублювання функцій, втрати інформації та зниження ефективності управління.

Зазначимо, що метод бізнес-архітектури забезпечує системне бачення підприємства як цілісної структури, в якій всі бізнес-процеси, інформаційні потоки, організаційні ресурси та IT-інфраструктура взаємопов'язані та узгоджені зі стратегічними цілями компанії.

Бізнес-архітектура дозволяє створити єдину модель управління, в якій поєднуються стратегічний рівень (місія, візія, цілі) з операційним (щоденна діяльність, ресурси, процеси). Такий підхід дає змогу уникнути фрагментарності у прийнятті рішень, підвищити гнучкість управління та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

Для візуалізації цих взаємозв'язків зазвичай використовують моделі процесної архітектури (таблиця 5): матриці процесів, графічні схеми

(BPMN, EPC), діаграми потоків. Такі моделі дозволяють побачити «картину згори», визначити точки перетину, дублювання, слабкі місця та зони ризику. З позицій системного аналізу бізнес-процеси виступають не ізольованими елементами, а взаємопов'язаними складовими загальної організаційної структури, та повинні узгоджено працювати в єдиній системі, забезпечуючи цілісність управлінських впливів і результативність на всіх рівнях управління – стратегічному, тактичному та операційному.

Таблиця 5

**Порівняльний аналіз основних моделей процесної архітектури**

<b>Критерій</b>	<b>Матриця процесів</b>	<b>BPMN (Business Process Model and Notation)</b>	<b>EPC (Event-driven Process Chain)</b>	<b>Діаграма потоків (Flowchart)</b>
1	2	3	4	5
Призначення	Відображення взаємозв'язків між процесами, функціями, підрозділами	Деталізоване моделювання логіки виконання бізнес-процесів	Опис послідовності подій та функцій у процесі	Візуалізація послідовності дій і логічних зв'язків у процесі
Форма подання	Таблиця (двовимірною матриця)	Графічна нотація зі стандартними символами	Графічна схема у вигляді ланцюжка функцій та подій	Графічна схема зі стрілками та символами операцій
Рівень деталізації	Низький - загальна структура процесів	Високий – покроковий опис логіки процесу	Середній – логічний ланцюг функцій і подій	Середній – послідовні операції без деталізації ролей
Сильні сторони	Чітке відображення відповідальності Простота аналізу взаємозв'язків	Стандартизованість Підтримка автоматизації Гнучкість	Орієнтація на події Легкість розуміння логіки процесу	Простота побудови Легкість сприйняття
Слабкі сторони	Обмежена динамічність Не показує послідовність	Складність освоєння Перевантаження інформацією	Обмеженість щодо складних процесів Менше поширена	Не формалізована Не підходить для складних сценаріїв

Продовження Таблиці 5

1	2	3	4	5
Сфери використання	Управлінський аналіз, стратегічне планування	ІТ-проекти, автоматизація бізнес-процесів, документообіг	Управління якістю, опис внутрішніх процесів	Освітні задачі, початкове моделювання, технічна документація
Наявність стандартів/нотації	Немає загальноприйнятого стандарту	Так (офіційна нотація BPMN 2.0)	Так (методологія ARIS)	Ні (умовні позначення можуть варіюватися)

*Джерело: сформовано автором*

Інтеграція процесів дозволяє об'єднати всі операційні, управлінські та підтримуючі функції в єдину систему, що базується на цифрових платформах.

З наукової точки зору, інтеграція процесів, зворотний зв'язок та безперервне вдосконалення є фундаментальними елементами ефективної системи управління організацією, що базуються на принципах системного підходу, теорії управління та організаційної динаміки (таблиця 6).

Інтеграція процесів у межах єдиної інформаційної системи управління на основі цифрових платформ відповідає основним положенням загальної теорії систем (Людвіга фон Берталанфі), яка розглядає організацію як відкриту систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Цей підхід забезпечує синхронізацію операційних та підтримуючих процесів, оптимальне використання ресурсів та мінімізацію внутрішніх суперечностей.

Важливу роль тут відіграє інформаційна теорія Клода Шеннона і Уоррена Вівера, що описує передачу інформації як процес кодування, передачі та декодування сигналів в умовах шуму. У контексті інтегрованих систем управління це означає необхідність ефективного обміну даними, мінімізації втрат інформації та забезпечення достовірності й своєчасності отримання інформації для прийняття рішень.

Зворотний зв'язок розглядається як критичний механізм регуляції організаційної поведінки з позиції кібернетики. Він дозволяє підтримувати стабільність і адаптивність системи, оперативно реагуючи на відхилення від встановлених цілей. Відповідно до контингентної теорії (Фред Фідлер, Джоан Вудворд), ефективність управлінських рішень залежить від конкретних внутрішніх і зовнішніх умов організації, тому система зворотного зв'язку повинна бути адаптивною та гнучкою, здатною реагувати на різні контексти і динаміку середовища.

Таблиця 6

**Порівняльна характеристика основних теоретичних підходів,  
що обґрунтовують інтеграцію процесів, механізми зворотного  
зв'язку та безперервного вдосконалення**

<b>Теорія / Концепція</b>	<b>Ключові положення</b>	<b>Інтеграція процесів</b>	<b>Зворотній зв'язок</b>	<b>Безперервне вдосконалення</b>
Загальна теорія систем (Людвіг фон Берталанфі)	Організація – це цілісна, відкрита система зі взаємозалежними елементами	Визнає необхідність узгодженості та взаємодії між усіма процесами	Зворотний зв'язок як елемент адаптації системи	Орієнтована на динамічний розвиток та саморегулювання
Інформаційна теорія (Клод Е. Шеннон, Уоррен Вівер)	Управління залежить від якості, повноти й точності інформаційного обміну	Потребує спільного інформаційного середовища між процесами	Забезпечує постійну передачу зворотного сигналу	Виявлення відхилень для оперативного коригування
Контингентна теорія (Фред Фідлер, Дж. Вудворд)	Немає єдиної правильної структури – все залежить від контексту	Інтеграція процесів має враховувати середовище та тип організації	Формує адаптивні моделі зворотного впливу	Гнучке вдосконалення залежно від умов
Навчальна організація (П. Сенге)	Постійне навчання, системне мислення, командне бачення	Підкреслює важливість взаємодії та спільного бачення між процесами	Зворотний зв'язок як інструмент навчання та адаптації	Ядро концепції – постійне вдосконалення
Теорія якості (Дж. Джуран, Е. Демінг)	Цикл PDCA, якість як результат процесів, залучення всіх рівнів	Інтеграція процесів заради контролю якості та стандартизації	Контроль та перевірка – форма зворотного зв'язку	Основається на постійному покращенні всіх процесів
Цифрова трансформація	Технологізація, автоматизація, дані як актив, аналітика в реальному часі	Інтеграція через цифрові платформи (ERP, BPM, CRM)	Автоматичний збір та обробка зворотного сигналу	Можливість швидкого вдосконалення на основі аналітики
Емерджентність	Ціле більше, ніж сума частин; системні ефекти з'являються через взаємодію	Визнає синергію, що виникає лише при інтеграції процесів	Зворотний зв'язок необхідний для утримання єдності системи	Вдосконалення як результат взаємодії та саморозвитку

*Джерело: сформовано автором*

Механізми безперервного вдосконалення, які базуються на циклі PDCA (планування – виконання – перевірка – дія), є основою концепцій тотального управління якістю (TQM) та навчальної організації (Пітер Сенге). Вони забезпечують систематичний підхід до аналізу і оптимізації процесів, що дає змогу організації постійно підвищувати свою ефективність і конкурентоспроможність.

З наукової точки зору, це відображає принцип емерджентності, де якісні зміни виникають через взаємодію на рівні окремих процесів, формуючи досконалішу систему в цілому.

Отже, інтеграція процесів, зворотний зв'язок та безперервне вдосконалення утворюють комплексну систему управління, що ґрунтується на принципах системного підходу, інформаційної передачі, адаптивності до контингентних факторів і циклічності розвитку. Це створює передумови для формування ефективної, гнучкої і стійкої організації, здатної успішно функціонувати і розвиватися у складних та мінливих умовах сучасного бізнес-середовища.

Сучасна організаційна структура, сформована на основі системного й процесного підходів, дозволяє досягти балансу між вертикальним розподілом відповідальності та горизонтальним узгодженням бізнес-процесів. Така структура передбачає не ізольоване функціонування підрозділів, а їх інтеграцію в загальний механізм досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Це, своєю чергою, підвищує прозорість прийняття управлінських рішень, ефективність використання ресурсів, покращує внутрішню комунікацію та сприяє оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі.

Особливої актуальності набувають адаптивні моделі управління, які поєднують переваги ієрархічної чіткості з гнучкістю процесного підходу. Вони відповідають сучасним трендам – цифровізації бізнесу, децентралізації управлінських функцій, розвитку міждисциплінарних команд і впровадженню agile-підходів у корпоративне управління. Така модель забезпечує узгодження стратегічного бачення з повсякденною операційною діяльністю, сприяє формуванню цілісної корпоративної культури, орієнтованої на інновації, продуктивність та сталий розвиток.

Складні організаційні структури, які відповідають цим принципам, здатні ефективно забезпечувати взаємодію між численними підрозділами, функціями, проектами й ринковими напрямками. Вони не базуються виключно на вертикальному підпорядкуванні, а розглядаються як гнучкі системи управління, що дозволяють одночасно координувати стратегічні рішення, щоденну операційну діяльність і ініціативи з розвитку. Завдяки наскрізному управлінню ключовими бізнес-процесами підприємства отримують можливість не лише

підвищити свою ефективність, а й забезпечити конкурентоспроможність в умовах швидких змін і високої динаміки ринку (таблиця 7).

Серед характерних ознак складних організаційних структур виділяється багаторівневий характер управління. У підприємствах із подібною побудовою функціонують кілька рівнів прийняття рішень – стратегічний, тактичний і операційний, кожен з яких виконує свою роль у досягненні загальних цілей. Такий розподіл дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни.

Водночас складна структура передбачає глибоку диференціацію, яка може бути функціональною, продуктовою, регіональною або проектною. Це забезпечує більш точне реагування на особливості ринку, клієнтів або специфіку окремих видів діяльності. В умовах постійної трансформації ринку така багатомірність є не лише бажаною, а й необхідною.

Важливою рисою є високий ступінь горизонтальної взаємодії. В межах складних структур дедалі більше значення набуває не лише вертикальна підзвітність, а й горизонтальна координація між підрозділами.

Задля цього створюються кросфункціональні команди, проектні офіси, інтеграційні ради або використовуються цифрові платформи для управління знаннями і процесами. Саме така взаємодія є запорукою цілісності процесів та ефективного використання ресурсів.

У межах складної структури також реалізується принцип делегування повноважень. Часто управлінські рішення приймаються безпосередньо на рівні проектних команд або регіональних одиниць, що підвищує динамічність управління.

Така децентралізація вимагає від підприємства не лише чіткої регламентації процесів, а й формування довірчих відносин, розвитку лідерства та підтримки внутрішньої культури відповідальності.

Не менш важливою є здатність таких структур до адаптації. Гнучкість, що проявляється у можливості оперативно перебудовувати внутрішні процеси та взаємозв'язки, є вирішальним чинником успішності у періоди змін. Складна структура не є статичною схемою – вона постійно еволюціонує, відкриваючи нові конфігурації, що відповідають викликам часу.

І, зрештою, центральною характеристикою є інтеграція бізнес-процесів як основи управління.

У таких структурах діяльність підприємства розглядається крізь призму наскрізних процесів, що перетинають межі функціональних підрозділів. Це дозволяє не лише скорочувати час циклів, а й підвищувати якість рішень, покращувати клієнтський досвід і формувати конкурентні переваги.

Таблиця 7

## Типи складних організаційних структур підприємств за ознаками

Тип організації структури	Методологічна основа	Ключові ознаки	Сильні сторони	Обмеження / Ризики	Тип підприємства / галузі застосування
1	2	3	4	5	6
Матрична	Комбінація функціонального і проектного підходів	Подвійне підпорядкування, проектна координація, гнучке управління ресурсами	Ефективний розподіл ресурсів, гнучкість, посилення командної роботи	Конфлікти повноважень, складність управління	Високотехнологічні компанії, інжиніринг, консалтинг, ІТ
Процесна	Процесно-орієнтований підхід	Орієнтація на наскрізні процеси, акцент на результат і клієнта	Висока ефективність, якість обслуговування, клієнтоорієнтованість	Високі вимоги до автоматизації, потреба в зміні мислення	Банківський сектор, логістика, телекомунікації, великі сервісні компанії
Проектна	Управління на основі проектів	Тимчасові команди, фокус на унікальні цілі, адаптивність	Висока адаптивність, швидке реагування на зміни, інноваційність	Високі витрати, обмеження в довгостроковій стабільності	Архітектурні бюро, ІТ-стартапи, R&D, креативні індустрії
Дивізійна	Продуктово-регіональний принцип	Автономні бізнес-одиниці, орієнтація на прибутковість кожного дивізіону	Чіткість відповідальності, стратегічна гнучкість	Подвоєння функцій, складність інтеграції	Міжнародні корпорації, FMCG, великі виробничі холдинги
Гібридна (комбінована)	Інтеграція кількох підходів	Поєднання елементів різних структур, адаптивність до змін	Універсальність, баланс між централізацією і гнучкістю	Управлінська складність, конфлікти інтересів	Виробничі компанії в період трансформації, середній і великий бізнес

1	2	3	4	5	6
Мережева	Системно-мережевий підхід	Децентралізація, підключення партнерів, аутсорсинг функцій	Висока адаптивність, фокус на ключових компетенціях	Залежність від зовнішніх виконавців, ризику безпеки	Глобальні технологічні компанії, креативні індустрії, платформи
Агіл/Адаптивна	Agile-підхід	Кросфункціональні команди, мінімальна ієрархія	Висока швидкість інновацій, само-організація, адаптація до змін	Потреба в культурній трансформації, обмеження в традиційних галузях	ІТ-компанії, маркетингові агентства, цифрові продукти

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, складні організаційні структури є відображенням нової управлінської логіки, яка вимагає від підприємств цілісності мислення, гнучкості в діях та здатності до безперервного самовдосконалення. Їх впровадження є непростим процесом, але саме вони дозволяють бізнесу залишатися життєздатним, ефективним і конкурентоспроможним у ХХІ столітті.

### Висновки

Управління бізнес-процесами є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, яке прагне досягти конкурентних переваг в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Упродовж останніх десятиліть концепції управління зазнали глибокої еволюції – від класичних механістичних моделей до гнучких цифрових екосистем. Цей процес відображає не лише технологічні зрушення, але й зміни у самій парадигмі управління: від жорсткої ієрархії до децентралізованих, адаптивних і клієнтоорієнтованих систем.

Процесний підхід до формування бізнес-архітектури підприємства є ключовою методологічною основою сучасного управління, що забезпечує узгодження стратегічних, тактичних і операційних рішень у єдиній логіці створення цінності. Він дозволяє трансформувати традиційні ієрархічні структури у гнучкі, інтегровані системи, зорієнтовані на клієнта, результат та постійне вдосконалення. У межах такого підходу підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, які проходять через усі організаційні рівні та забезпечують реалізацію стратегічних цілей.

Використання сучасних інструментів процесного управління – моделювання, картування, КРІ-управління, Lean-методів, BPM-

технологій – створює можливість візуалізувати операційну діяльність, ідентифікувати вузькі місця, забезпечити автоматизацію та підвищити прозорість управлінських рішень. У поєднанні з цифровими платформами та інтелектуальними системами моніторингу процесний підхід переходить від концепції організації робіт до комплексної моделі стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Формування бізнес-архітектури на процесній основі забезпечує підприємству цілісність, синхронізацію функцій і узгодженість інформаційних потоків. Це дозволяє мінімізувати дублювання функцій, зменшити транзакційні витрати, посилити горизонтальні зв'язки та створити умови для ефективного використання ресурсів. Впровадження власників процесів, механізмів зворотного зв'язку й процедур регламентованого моніторингу є необхідною умовою забезпечення відповідальності, керованості та здатності системи до саморозвитку.

Таким чином, процесний підхід стає фундаментом побудови сучасної бізнес-архітектури, що відповідає викликам цифровізації, динамічного ринку та зростаючої організаційної складності. Він забезпечує підприємству адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність, створюючи основу для переходу до інтегрованих цифрових екосистем та моделі безперервного вдосконалення.

### Список використаних джерел:

1. Адієс І.-К. Управління життєвим циклом корпорацій / Іцхак Калдерон Адієс ; пер. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 496 с.
2. Андросова Т.В., Кулініч О.А., Помінова І.І. Місце цифрової економіки в загальній системі сучасних господарських відносин. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. С. 118-132. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/89539a24-068e-4138-bf52-5630467c9087/content>
3. Ареф'єв С. О. Поцелуйко В. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2017\\_12\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19)
4. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 15-23. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>
5. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 5. С. 23-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2019\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2019_5_5)
6. Грінько А. П., Грінько П. Л. Ушакова Н. Г. та ін. *Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації: монографія*. Харків : ФОП Іванченко І. С.,

2022. 199 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/962fc188-3002-426b-8095-334376d41d00>

7. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 75-82. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/eb4ea5b5-577f-4e29-9e76-9bdcfea3030f>

8. Гусєва О. Ю. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_1_7)

9. Гусєва О. Ю., Бойко А. О., Шефкін А. В. Напрями трансформації бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.044147>

10. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238>

11. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2022. Вип. 4 (6). С. 82-91. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/55>

12. Залуцька Х. Я. Бізнес-процеси – основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 180-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_23)

13. Калач Г. М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 27. С. 26-30. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350117759\\_MODELI\\_OCINKI\\_V\\_RENDU\\_V\\_UMOVAN\\_CIFROVIZACII\\_BIZNESU](https://www.researchgate.net/publication/350117759_MODELI_OCINKI_V_RENDU_V_UMOVAN_CIFROVIZACII_BIZNESU)

14. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2020\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_12_12)

15. Корцеллі-Олейчничак Є. К., Казьмір Л. П. Цифровізація промислових систем: концептуальна сутність та ключові чинники. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 57-66. URL: [https://re.gov.ua/re202104/re202104\\_057\\_Korcelli-OlejniczакEK,KazmirLP.pdf](https://re.gov.ua/re202104/re202104_057_Korcelli-OlejniczакEK,KazmirLP.pdf)

16. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287-297. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/51.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf)

17. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>

18. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2013\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29)

19. Лісіца В. В., Михайленко О. М., Ротенберг О. В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. *Причорноморські*

*економічні студії*. 2023. № 81. С. 99-106. URL: [https://bses.in.ua/journals/2023/81\\_2023/19.pdf](https://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/19.pdf)

20. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ, 2018. 254 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko\\_Vishnevsky\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf)

21. Марінов Є., Лісеній Є. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53>

22. Міхровська М. С. Діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 1. С. 128-130. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023>

23. Онисько Е., Фармага І. Огляд та аналіз систем управління проектами. *Computer Design Systems. Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, №. 1. С. 209-215. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/apr/34358/39.pdf>

24. Петросян А. Р., Петросян Р. В., Колос К. Р. Розробка платформи віддаленого управління інфраструктурою Інтернет речей. *Інженерія програмного забезпечення*. 2021. № 1 (87). С. 73-80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ten-2021-1\(87\)-73-80](https://doi.org/10.26642/ten-2021-1(87)-73-80)

25. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 89, № 3. С. 41-46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46)

26. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ : Заповіт, 2020. – 274 с.

27. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/10082/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87\\_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80\\_2014.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/10082/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_2014.pdf)

28. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2016. №6 (28). С. 79-87. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/№6/79.pdf>.

29. Пустовойт О. Цифрова економіка України: окремі підходи до вимірювання і аналізу. *Економіка України*. 2025. № 68 (8 (765)). С. 3-25. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.08.003>

30. Ралік І. Адаптивна CRM-система на основі когнітивного аналізу клієнтської поведінки. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 3 (44) С. 1437-1447. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/21851/21823>

31. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfor\\_2021\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfor_2021_4_3)

32. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_1-2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_1-2_13)

33. Сенкевич О. Ф. Методичні підходи щодо моделей трансформації цифрової економіки та суспільства. *Економічні горизонти*. 2018. № 4 (7). С. 150- 160. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.208585](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.208585)
34. Тогобицька В. Д. Ключові технології в епоху цифрової трансформації суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1896>
35. Уманець Т. В., Шлафман Н. Л., Даниліна С. О. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні засади [Монографія]. Одеса: 2022. 380 с. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/items/bc8c688f-ac11-478b-a9b0-65d66304377e>
36. Чернишова Л. І. Оптимізація логістичних бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.5.4>
37. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. № 769. С. 125-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20)
38. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>
39. Шевченко Н. Ю., Турлакова С. С., Латишева О. В. Корпоративні інформаційні ERP- ТА MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 79-84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).79-84)
40. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
41. Adam Tomas. Product digitalization from the perspective of an established manufacturing firm. 2021. 59 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1568017/FULLTEXT01.pdf>
42. Bakator M., Čočkalo D., Makitan V., Stanisavljev S., Nikolić M. The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? August 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399675/>
43. Battaglia D., Schimith C. D., Marcian M. A., Bittencourt S. A. M., Diesel L., Borchardt M., Pereira G. M. Creating Value through Services and Relationships: The Perception of Purchasing Companies. April 2014. URL: [https://www.researchgate.net/publication/282440050\\_Value\\_Added\\_Elements\\_According\\_to\\_Buyer\\_Companies\\_in\\_a\\_B2B\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/282440050_Value_Added_Elements_According_to_Buyer_Companies_in_a_B2B_Context)
44. Brown Sh. P. Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Labor Review* December 2008, P. 51-71. URL: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2008/12/art3full.pdf>
45. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*.

2023. Vol. 18. № 2. P. 449-491. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10043855/>

46. Gaczek P., Leszczyński G., Mouakher A. Collaboration with machines in B2B marketing: Overcoming managers' aversion to AI-CRM with explainability. *Industrial Marketing Management*. November 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123001669>

47. Gonzales-León, Salcedo-Portocarrero, J., Quiroz-Flores, J. C. Inventory Management Model for Reducing Stockout rate by Applying Lean Warehousing and DDMRP Tools in a SMEs in the Commercial Sector. DOI: <https://doi.org/10.18178/wcse.2023.06.055>

48. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223 p.

49. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts, 1996. 322 p.

50. Möller K., Schäffer U., Verbeeten, F. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*. 2020. № 31. P. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>

51. Parviainen P., Tihinem M., Kaariainen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*. 2017. V. 5. № 1. P. 63-77. URL: <https://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>

52. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 30 (8). P. 1143-1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

53. Van Looy A., Poels G. A Practitioners' Point of View on How Digital Innovation Will Shape the Future of Business Process Management: Towards a Research Agenda. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Grand Wailea, HI, USA. 2019. Vol. 6. P. 6448-6457. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/8673c01d-d382-44da-9b68-7fb768b5c96b>

54. Weinstein A. Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating. Value*. 2020. Vol. 6 (5) URL: [https://www.researchgate.net/profile/Art-Weinstein/publication/334334154\\_Be\\_Customer-centric/links/6014b7a845851517ef2699da/Be-Customer-centric.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Art-Weinstein/publication/334334154_Be_Customer-centric/links/6014b7a845851517ef2699da/Be-Customer-centric.pdf)

55. Wengler S., Hildmann G., Vossebein U. Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2021. Vol. 36(4). P. 599-614. URL: <https://www.emerald.com/jbim/article/36/4/599/188587/Digital-transformation-in-sales-as-an-evolving>

### References:

1. Adizes I.-K. (2018) Upravlinnia zhyttievym tsyklom korporatsii [Corporate Life Cycle Management]. Kharkiv: Knyzhkovyi Klub «Klub Simeinoho Dozvillia», 496 s.

2. Androsova T.V., Kulinich O.A., Pominova I.I. (2021) Mistse tsyfrovoy ekonomiky v zahalnyi systemi suchasnykh hospodarskykh vidnosyn [The place of the digital economy in the general system of modern economic relations]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, pp. 118-132. Available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/89539a24-068e-4138-bf52-5630467c9087/content>
3. Arefiev S. O. Potseluiko V. A. (2017) Biznes-protsezy pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Business processes of an enterprise: essence and classification]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12, pp. 89-93. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2017\\_12\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19)
4. Bavyko O. Ye. (2023) Tsyfrovizatsiia biznes-protseziv yak element stratehii staloho smart-rozvytku pidpriemnytskykh struktur [Digitalization of business processes as an element of the strategy of sustainable smart development of business structures]. *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 2(24), pp. 15-23. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>
5. Bahatska K., Heidor A. (2019) Biznes-protsezy v umovakh dydzhytalizatsii ekonomiky [Business processes in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 5, pp. 23-32. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2019\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2019_5_5)
6. Hrinko A. P., Hryenko P. L. Ushakova N. H. ta in. (2022) Metodolohiia keruvannia biznesom v umovakh tsyfrovizatsii: monohrafiia [Methodology of business management in the conditions of digitalization: monograph]. Kharkiv : FOP Ivanchenko I. S., 199 p. Available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/962fc188-3002-426b-8095-334376d41d00>
7. Hurova V. O., Sadekova A. I. (2016) Optymizatsiia biznes-protseziv na pidpriemstvi v umovakh kryzy [Optimization of business processes in an enterprise in times of crisis]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1, no. 1, pp. 75-82. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/eb4ea5b5-577f-4e29-9e76-9bdcfea3030f>
8. Husieva O. Yu. (2018) Didzhytalizatsiia - yak instrument udoskonalennia biznes-protseziv, yikh optymizatsiia [Digitalization – as a tool for improving business processes, their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1, pp. 33-39. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7)
9. Husieva O. Iu., Boiko A. O., Shefkin A. V. (2024) Napriamy transformatsii biznes protseziv pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Directions of transformation of business processes of enterprises in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 4. DOI: DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.044147>
10. Drahan O. I. (2019) Pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia biznes-protseziv na pidpriemstvi [Approaches to the formation of a business process management system at an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7238>
11. Zhosan H. V., Kyrychenko N. V. (2022) Upravlinnia tsyfrovizatsiieiu biznes-protseziv diialnosti pidpriemstva [Management of digitalization of business

processes of an enterprise]. *Economic synergy*, vol. 4 (6), pp. 82-91. Available at: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/55>

12. Zalutska Kh. Ya. (2020) Biznes-protsesy – osnova efektyvnykh vzaiemozviazkiv strukturnykh odynyts biznesu dyversyfikovanykh pidpriemstv [Business processes are the basis of effective relationships between structural units of diversified enterprises]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 180-190. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_23).

13. Kalach H. M. (2020) Modeli otsinky brendu v umovakh tsyfrovizatsii biznesu [Brand assessment models in the context of business digitalization]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia : zbirnyk naukovykh prats*, vol. 27, pp. 26-30. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/350117759\\_MODELI\\_OCINKI\\_BRENDU\\_V\\_UMOVAH\\_CIFROVIZACII\\_BIZNESU](https://www.researchgate.net/publication/350117759_MODELI_OCINKI_BRENDU_V_UMOVAH_CIFROVIZACII_BIZNESU)

14. Klymchuk M. M. (2020) Kontseptualno-metodolohichni zasady upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Conceptual and methodological principles of business process management in an enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12, pp. 85-91. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2020\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_12_12).

15. Kortselli-Oleichnichak Ye. K., Kazmir L. P. (2021) Tsyfrovizatsiia promyslovykh system: kontseptualna sutnist ta kliuchovi chynnyky [Digitalization of industrial systems: conceptual essence and key factors]. *Rehionalna ekonomika*, no. 4, pp. 57-66. Available at: [https://re.gov.ua/re202104/re202104\\_057\\_Korcelli-OlejniczakEK,KazmirLP.pdf](https://re.gov.ua/re202104/re202104_057_Korcelli-OlejniczakEK,KazmirLP.pdf)

16. Kostina O. M. (2017) Diahnostyka ta upravlinnia biznes-protsesamy u konteksti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 10, pp. 287-297. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/51.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf)

17. Lazebnyk L. L., Voitenko V. O. (2020) Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva [Information infrastructure in the digitalization of business processes of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 42, pp. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>

18. Lysenko O. A. (2013) Klasyfikatsiia biznes-protsesiv na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychni aspekty [Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects]. *Universytetski naukovyi zapysky*, no. 2, pp. 190-197. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2013\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29)

19. Lisitsa V. V., Mykhailenko O. M., Rotenberh O. V. (2023) Tsyfrovi lantsiuihy postavok: tekhnolohii, tendentsii ta napriamy rozvytku [Digital supply chains: technologies, trends and directions of development]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 81, pp. 99-106. Available at: [https://bses.in.ua/journals/2023/81\\_2023/19.pdf](https://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/19.pdf)

20. Liashenko V. I., Vyshnevskiy O. S. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernization of the economy of Ukraine as an opportunity for breakthrough

development: monograph]. Kyiv, 254 p. Available at: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko\\_Vishnevsky\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf)

21. Marinov Ye., Lisenyi Ye. (2024) Tsyfrova transformatsiia v lohistytsi [Digital transformation in logistics]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53>

22. Mikhrovska M. S. (2021) Didzhitalizatsiia, tsyfrova transformatsiia: zmist ta osoblyvosti [Digitalization, digital transformation: content and features]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*, no. 1, pp. 128-130. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023>

23. Onysko E., Farmaha I. Ohliad ta analiz system upravlinnia proektamy [Review and analysis of project management systems]. *Computer Design Systems. Theory and Practice*, vol. 6, no. 1, pp. 209-215. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/apr/34358/39.pdf>

24. Petrosian A. R., Petrosian R. V., Kolos K. R. (2021) Rozrobka platformy viddalenooho upravlinnia infrastrukturoiu Internet rechei [Development of a platform for remote management of the Internet of Things infrastructure]. *Inzheneriia prohramnoho zabezpechennia*, no. 1 (87), pp. 73-80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ten-2021-1\(87\)-73-80](https://doi.org/10.26642/ten-2021-1(87)-73-80)

25. Pizhuk O. I. (2019) Shtuchnyi intelekt yak odyn iz kliuchovykh draiveriv tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Artificial intelligence as one of the key drivers of the digital transformation of the economy]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 89, no. 3, pp. 41-46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46)

26. Pyshchulina O. (2020) Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Kyiv : Zapovit, 274 p.

27. Polinkevych O. M. (2014) Mekhanizmy adaptatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv do novoi ekonomiky : monohrafiia [Mechanisms of adaptation of business processes of industrial enterprises to the new economy: monograph]. Lutsk : RVV Lutskoho NTU, 448 p. Available at: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/10082/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87\\_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80\\_2014.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/10082/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_2014.pdf)

28. Prodius O. I. (2016) Teoretychno-metodychni osnovy reinzhynirynhu biznes-protsesiv [Theoretical and methodological foundations of business process reengineering]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 6 (28), pp. 79-87. Available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/№6/79.pdf>

29. Pustovoit O. (2025) Tsyfrova ekonomika Ukrainy: okremi pidkhody do vymiriuvannia i analizu [Digital economy of Ukraine: some approaches to measurement and analysis]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 68 (8 (765)), pp. 3-25. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.08.003>

30. Ralik I. (2025) Adaptyvna CRM-systema na osnovi kohnityvnoho analizu kliientskoi povedinky [Adaptive CRM system based on cognitive analysis of client behavior]. *Nauka i tekhnika sohodni*, vol. 3 (44), pp. 1437-1447. Available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/21851/21823>

31. Rudenko M. V. (2021) Tsyfrovizatsiia: katehorialni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia [Digitalization: categorical features and specifics of interpretation]. *Ekonomichnyi forum*, no. 4, pp. 3-13. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_3)
32. Sarai N. I. (2020) Optyimizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriumstvi [Optimization of business process management at the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1-2, pp. 79-84. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_1-2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_1-2_13)
33. Sienkevych O. F. (2018) Metodichni pidkhody shchodo modelei transformatsii tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva [Methodological approaches to models of transformation of the digital economy and society]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 4 (7), pp. 150-160. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.208585](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.208585)
34. Tohobytska V. D. (2020) Kliuchovi tekhnolohii v epokhu tsyfrovoy transformatsii suspilstva [Key technologies in the era of digital transformation of society]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 12. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1896>
35. Umanets T. V., Shlafman N. L., Danylina S. O. (2022) Adaptatsiia upravlinnia biznes protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: teoretychni zasady: Monohrafiia [Adaptation of business process management in the context of digitalization of the economy: theoretical foundations: Monograph]. Odesa, 380 p. Available at: <https://card-file.ontu.edu.ua/items/bc8c688f-ac11-478b-a9b0-65d66304377e>
36. Chernyshova L. I. (2022) Optyimizatsiia lohistychnykh biznes-protsesiv dlia posylennia konkurentnykh perevah pidpriumstva [Optimization of logistics business processes to strengthen the competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 5, pp. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.5.4>
37. Chornobai L. I., Duma O. I. (2013) Biznes-protsesy pidpriumstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 769, pp. 125-131 Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20)
38. Shatilova O. V., Shyshuk N. O. (2020) Tsyfrovi instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii [Digital tools for innovative development of business organizations]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (46), pp. 249-255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>
39. Shevchenko N. Yu., Turlakova S. S., Latysheva O. V. (2022) Korporatyvni informatsiini ERP- TA MES-systemy v stratehichnomu rozvytku ta pidvyshchenni operatsiinoi efektyvnosti pidpriumstv [Corporate information ERP and MES systems in strategic development and increasing operational efficiency of enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (43), pp. 79-84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).79-84)
40. Ianchuk T., Boienko O. (2023) Vprovadzhennia CRM-system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovo diialnosti [Implementation of CRM systems as a means of increasing the effectiveness of marketing

activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>

41. Adam Tomas (2021) Product digitalization from the perspective of an established manufacturing firm, 59 p. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1568017/FULLTEXT01.pdf>

42. Bakator M., Čočkaló D., Makitan V., Stanisavljev S., Nikolić M. (2024) The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399675/>

43. Battaglia D., Schimith C. D., Marcian M. A., Bittencourt S. A. M., Diesel L., Borchardt M., Pereira G. M. (2024) Creating Value through Services and Relationships: The Perception of Purchasing Companies. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/282440050\\_Value\\_Added\\_Elements\\_According\\_to\\_Buyer\\_Companies\\_in\\_a\\_B2B\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/282440050_Value_Added_Elements_According_to_Buyer_Companies_in_a_B2B_Context)

44. Brown Sh. P. (2008) Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Labor Review*, pp. 51-71. Available at: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2008/12/art3full.pdf>

45. Calderon-Monge E., Ribeiro-Sorian D. (2023) The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, vol. 18, no. 2, pp. 449-491. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10043855/>

46. Gaczek P., Leszczyński G., Mouakher A. (2023) Collaboration with machines in B2B marketing: Overcoming managers aversion to AI-CRM with explainability. *Industrial Marketing Management*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123001669>.

47. Gonzales-León, Salcedo-Portocarrero, J., Quiroz-Flores, J. C. Inventory Management Model for Reducing Stockout rate by Applying Lean Warehousing and DDMRP Tools in a SMEs in the Commercial Sector. DOI: <https://doi.org/10.18178/wese.2023.06.055>

48. Hammer M., Champy J. (1993) *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*. New York, NY: Harper Business, 223p.

49. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts, 322p.

50. Möller K., Schäffer U., Verbeeten, F. (2020) Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*, no. 31, pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>

51. Parviainen P., Tihinem M., Kaariainen J., Teppola S. (2017) Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, vol. 5, no. 1, pp. 63-77. Available at: <https://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>

52. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30 (8), pp. 1143-1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

53. Van Looy A., Poels G. A. (2019) Practitioners Point of View on How Digital Innovation Will Shape the Future of Business Process Management: Towards a

Research Agenda. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Grand Wailea, HI, USA, vol. 9, no. 6, pp. 6448-6457. Available at: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/8673c01d-d382-44da-9b68-7fb768b5c96b>

54. Weinstein A. (2020) Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating. Value*, vol. 6 (5). Available at: [https://www.researchgate.net/profile/ArtWeinstein/publication/334334154\\_Be\\_Customer-centric/links/6014b7a845851517ef2699da/Be-Customer-centric.pdf](https://www.researchgate.net/profile/ArtWeinstein/publication/334334154_Be_Customer-centric/links/6014b7a845851517ef2699da/Be-Customer-centric.pdf)

55. Wengler S., Hildmann G., Vossebein U. (2021) Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 36(4), pp. 599-614. Available at: <https://www.emerald.com/jbim/article/36/4/599/188587/Digital-transformation-in-sales-as-an-evolving>