

Поліна М. Сокол¹, Катерина Р. Масюк²
**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТА
МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

У статті досліджено теоретичні засади удосконалення організації бізнес-процесів суб'єкта малого підприємництва. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності бізнес-процесів та визначено їх роль у забезпеченні ефективності діяльності малого підприємства [2; 6]. Систематизовано основні напрями удосконалення бізнес-процесів, серед яких оптимізація, автоматизація, цифровізація, клієнтоорієнтованість і спрощення управлінських процедур [4; 5]. Обґрунтовано, що комплексне поєднання організаційних і цифрових інструментів управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкретних позицій малого підприємства [8; 10].

Ключові слова: організація бізнес-процесів малого підприємства; процесний підхід; оптимізація операційних процесів; цифровізація бізнес-процесів; автоматизація управління; клієнтоорієнтованість.

Табл. 2. Рис. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-109-117

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9217-9869>

Polina Sokol, Kateryna Masyuk

**FEATURES OF THE ORGANIZATION OF BUSINESS
PROCESSES OF A SMALL BUSINESS ENTITY**

The article examines the theoretical foundations of improving the organization of business processes of a small business entity. Scientific approaches to the interpretation of the essence of business processes are generalized, and their role in ensuring the efficiency of a small enterprise is determined [2; 6]. The main directions of business process improvement are systematized, including optimization, automation, digitalization, customer orientation and simplification of management procedures [4; 5]. It is substantiated that the integrated combination of organizational and digital management tools contributes to more efficient use of resources, better customer service and stronger competitive positions of a small enterprise [8; 10].

Keywords: organization of small enterprise business processes; process approach; optimization of operational processes; digitalization of business processes; management automation; customer orientation.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.05.2026

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються активною цифровізацією, нестабільністю ринкового середовища та зростанням конкуренції, особливої актуальності набуває проблема ефективної організації бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва [1; 5]. Малий бізнес відіграє важливу роль у формуванні економічної системи, забезпечуючи зайнятість населення, розвиток конкуренції та оперативне реагування на потреби ринку. Водночас обмеженість фінансових, кадрових і технологічних ресурсів зумовлює необхідність постійного вдосконалення внутрішніх процесів діяльності [2; 3].

¹ Oles Honchar Dnipro National University. Ukraine.

² Oles Honchar Dnipro National University. Ukraine.

Саме тому організація бізнес-процесів виступає однією з ключових умов забезпечення ефективності функціонування малого підприємства, підвищення його адаптивності до зовнішніх змін та конкурентоспроможності [4; 8].

Практичне значення порушеної проблеми полягає в тому, що раціонально організовані бізнес-процеси дають можливість скоротити непродуктивні витрати, прискорити виконання операцій, покращити внутрішню координацію та підвищити якість взаємодії з клієнтами. У науковому аспекті актуальність теми пов'язана з необхідністю уточнення підходів до організації бізнес-процесів з урахуванням специфіки малого підприємництва, яке функціонує в умовах ресурсних обмежень, високої гнучкості та зростаючої залежності від цифрових рішень [5; 10].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання організації та удосконалення бізнес-процесів достатньо широко висвітлені у сучасній науковій літературі. Зокрема, Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. та Лозова О. В. розглядають проактивність як важливу умову вдосконалення бізнес-процесів в умовах цифровізації та нестабільності [1]. Коваль К. та Стеченко О. акцентують увагу на інноваційно орієнтованому розвитку бізнес-процесів малих підприємств [2]. Колесник М., Ярмолюк О. та Созинова І. підкреслюють значення цифрової інфраструктури в управлінні бізнес-процесами [3]. Божкова В. В. та Мірошніченко І. П. пов'язують удосконалення бізнес-процесів із забезпеченням інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства [4].

Значну увагу цифровій трансформації бізнес-процесів приділяють Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М. та Тарасенко С., які аналізують сучасні виклики та можливості впровадження цифрових інструментів у практику вітчизняного бізнесу [5]. Шевченко Н. Ю., Мойсеєнко К. Є. та Латишева О. В. досліджують діагностику й моделювання бізнес-процесів як компонент підвищення операційної ефективності [6]. Melnyk O., Sohan V. та Yukhman Y. відзначають вплив цифровізації на масштабування й трансформацію діяльності підприємств [7]. Шпак Н. та Штефан В. висвітлюють використання цифрових платформ та інструментів для оптимізації роботи українських підприємств [8]. Нуу Р. Q. та Рхус V. K. обґрунтовують важливість розвитку BPM-компетенцій для забезпечення результативності цифрової трансформації [9]. Бондаренко С., Бондаренко Б. та Годз В. акцентують увагу на ролі цифрового підходу та лідерства у підвищенні ефективності реалізації стратегії підприємства [10].

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, у науковій літературі відсутня єдина узгоджена концепція організації бізнес-процесів, яка б повною мірою враховувала специфіку малого підприємництва. Недостатньо систематизованими залишаються також практичні напрями вдосконалення бізнес-процесів у контексті поєднання організаційних і цифрових інструментів управління [2; 10].

Метою статті є дослідження теоретичних засад та обґрунтування практичних напрямів удосконалення організації бізнес-процесів суб'єкта малого підприємництва.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: узагальнити підходи до трактування сутності бізнес-процесів; визначити особливості їх організації в умовах малого підприємництва; систематизувати основні напрями вдосконалення бізнес-процесів та окреслити очікувані результати їх реалізації.

Основні результати дослідження. Поняття бізнес-процесів є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, оскільки відображає механізм функціонування підприємства та створення цінності для споживача. У науковій літературі відсутнє єдине трактування цього поняття, тому доцільним є узагальнення існуючих підходів. На думку Шевченко Н. Ю. та ін., бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства та створення цінності для споживача [6]. Коваль К. та Стеченко О. підкреслюють роль бізнес-процесів у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств та їх адаптивності до змін [2]. Колесник М. та ін. розглядають бізнес-процеси як інструмент управління діяльністю підприємства в умовах цифрової інфраструктури [3].

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно визначати бізнес-процеси як систему взаємопов'язаних дій та управлінських рішень, спрямованих на створення цінності, досягнення цілей підприємства та забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Для суб'єктів малого підприємництва таке розуміння є особливо важливим, оскільки результативність їх діяльності значною мірою залежить від узгодженості дій, швидкості виконання операцій та раціонального використання ресурсів [2; 4].

Організація бізнес-процесів на підприємстві може базуватися на різних наукових підходах. Традиційним є функціональний підхід, який передбачає поділ діяльності підприємства на окремі функції. Однак в умовах малого бізнесу він може призводити до фрагментації процесів, ускладнення взаємодії між працівниками та дублювання окремих дій. Більш сучасним є процесний підхід, який розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на кінцевий результат [6]. Значне поширення отримав також системний підхід, що дозволяє розглядати підприємство як єдину систему взаємозалежних елементів, у межах якої зміни в одному процесі впливають на інші сфери діяльності [3; 4].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває цифрово-орієнтований підхід, що пов'язаний із використанням цифрових інструментів і платформ для оптимізації діяльності підприємства. Його значення зростає в умовах цифровізації економіки, коли швидкість обробки інформації, оперативність управлінських рішень і можливість контролю за виконанням окремих операцій стають важливими чинниками підвищення ефективності діяльності [5; 10]. Разом із тим застосування такого підходу у сфері малого підприємництва повинно враховувати ресурсні можливості підприємства, рівень його технічного забезпечення та готовність до організаційних змін [8; 9].

Важливість удосконалення бізнес-процесів у діяльності суб'єктів малого підприємництва зумовлена не лише необхідністю підвищення внутрішньої ефективності, а й потребою забезпечення стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для малого бізнесу характерними є

обмеженість фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів, тому якість організації внутрішніх процесів безпосередньо впливає на результати господарювання. На відміну від великих підприємств, які мають ширші можливості для компенсації організаційних недоліків за рахунок масштабів діяльності, суб'єкти малого підприємництва значно гостріше реагують на будь-які збої у виконанні операцій, дублювання функцій, затримки в обміні інформацією чи нераціональний розподіл обов'язків [1; 2]. Саме тому ефективна організація бізнес-процесів є однією з ключових передумов забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та подальшого розвитку малого підприємства [4; 8].

У сучасних умовах бізнес-процеси доцільно розглядати не лише як послідовність окремих операцій, а як цілісну систему взаємопов'язаних дій, рішень і функцій, спрямованих на досягнення конкретного результату. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити роль кожного процесу в загальній системі діяльності підприємства. Бізнес-процеси охоплюють усі основні напрями функціонування суб'єкта господарювання: від забезпечення ресурсами й організації виробничо-операційної діяльності до управління персоналом, фінансами, інформаційним забезпеченням та збутом [3; 6].

Особливого значення набуває процесний підхід до організації діяльності підприємства, який орієнтує управління не на окремі структурні елементи, а на кінцевий результат, що створюється у процесі взаємодії різних функціональних напрямів. Для малого підприємництва такий підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє подолати надмірну фрагментацію діяльності, забезпечити кращу координацію дій працівників і підвищити прозорість управління. Разом із тим його впровадження потребує чіткого визначення меж процесів, відповідальних осіб, вхідних і вихідних параметрів, а також оцінювання результативності кожного процесу [6; 9].

Не менш важливим є системний підхід, який дає змогу розглядати бізнес-процеси як складові єдиної системи функціонування підприємства. Його застосування дозволяє враховувати взаємозалежність між окремими процесами та оцінювати не лише їхню індивідуальну ефективність, а й вплив на загальні результати діяльності. Для малого підприємства системне бачення є важливим з огляду на те, що навіть незначні зміни в одному процесі можуть мати суттєвий вплив на інші сфери діяльності. Наприклад, затримки у процесі постачання ресурсів можуть спричинити порушення операційної діяльності, вплинути на строки виконання замовлень, погіршити якість обслуговування клієнтів і, як наслідок, зменшити фінансові результати підприємства [3; 4].

Водночас у сучасному економічному середовищі суттєво зростає значення цифрово-орієнтованого підходу до організації бізнес-процесів. Його актуальність пов'язана з активним розвитком цифрових технологій, автоматизацією обробки інформації, поширенням електронних платформ і зростанням вимог до швидкості прийняття управлінських рішень. Для суб'єктів малого підприємництва цифровізація відкриває додаткові можливості щодо спрощення окремих операцій, підвищення точності обліку, покращення комунікації з клієнтами та контролю за виконанням процесів [5; 8]. Однак ефективність використання цифрових інструментів безпосередньо

залежить від рівня організаційної готовності підприємства до таких змін. Якщо бізнес-процеси є неструктурованими, дублюються або не мають чітко визначених виконавців, упровадження цифрових рішень не забезпечить очікуваного результату [9; 10].

Слід також враховувати, що для малого підприємництва особливо важливою є гнучкість бізнес-процесів. Зовнішнє середовище постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, соціальних і ринкових факторів, а тому підприємство повинно бути здатним швидко адаптувати внутрішню організацію діяльності до нових умов. Гнучкість бізнес-процесів проявляється у здатності оперативного змінювати послідовність дій, способи виконання окремих операцій, форми взаємодії з клієнтами та підходи до використання ресурсів. Для малого бізнесу це є суттєвою перевагою, оскільки невеликий масштаб діяльності часто дозволяє швидше впроваджувати зміни, ніж на великих підприємствах. Проте така адаптивність повинна спиратися на раціональну організацію процесів, інакше гнучкість може перетворитися на хаотичність управління [1; 2].

Таблиця 1. Порівняння наукових підходів до удосконалення бізнес-процесів малого підприємництва, складено авторамт на основі [1–6; 8–10]

Автор	Суть підходу	Переваги	Недоліки
1. Шимановська-Діанич Л. М. та ін.	Проактивне управління бізнес-процесами	Гнучкість, адаптивність	Відсутність чітких інструментів
2. Коваль К., Стеченко О.	Інноваційний розвиток процесів	Підвищення конкурентоспроможності	Потребує ресурсів
3. Божкова В. В., Мірошніченко І. П.	Орієнтація на інвестиційний потенціал	Стратегічний розвиток	Недостатня увага до операцій
4. Мельник Л. та ін.	Цифровізація бізнес-процесів	Підвищення ефективності	Висока вартість впровадження
5. Шпак Н., Штефан В.	Використання цифрових платформ	Оптимізація процесів	Залежність від технологій
6. Нуу Р. Q., Phuc V. K.	Розвиток BPM-компетенцій	Якість управління	Складність впровадження

Удосконалення бізнес-процесів малого підприємства доцільно розглядати як комплексний процес, що охоплює організаційний, інформаційний, кадровий та управлінський аспекти. Одним із ключових напрямів такого вдосконалення є оптимізація бізнес-процесів, яка передбачає виявлення зайвих або дубльованих операцій, скорочення непродуктивних витрат часу, удосконалення послідовності виконання робіт і підвищення узгодженості між окремими етапами діяльності [4; 6]. Іншим важливим напрямом є автоматизація типових операцій, що дозволяє зменшити вплив людського фактора, прискорити обробку інформації та знизити ймовірність помилок [5; 8].

Не менш суттєвим є впровадження клієнтоорієнтованого підходу, за якого бізнес-процеси формуються з урахуванням потреб споживача, що сприяє підвищенню якості обслуговування та зміцненню ринкових позицій підприємства. Поряд із цим важливого значення набуває спрощення управлінських процедур, що передбачає скорочення зайвих погоджень, прискорення прийняття рішень і підвищення гнучкості управління [2; 10].

У процесі дослідження було систематизовано основні наукові підходи до удосконалення бізнес-процесів.

З метою наочного відображення місця бізнес-процесів у системі функціонування малого підприємства доцільно подати узагальнену схему.

Схема дозволяє комплексно представити основні напрями діяльності підприємства, визначити взаємозв'язок між окремими групами процесів і показати їх роль у досягненні загальних цілей господарської діяльності.

Візуалізація структури бізнес-процесів дає можливість не лише окреслити їх склад, а й простежити логіку взаємодії між основними процесами.

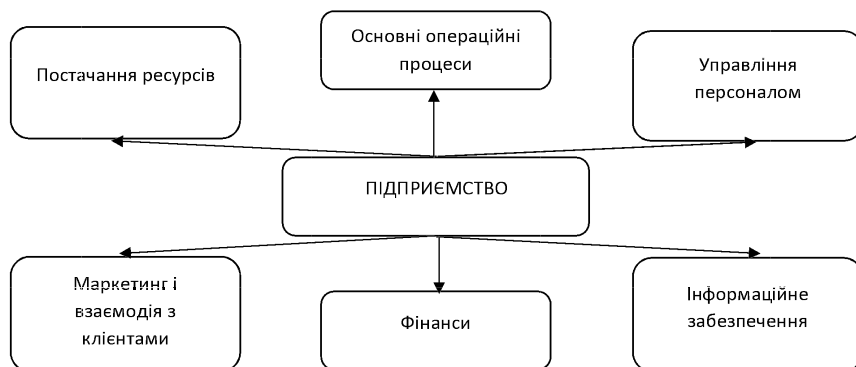


Рис. 1. Місце бізнес-процесів у системі функціонування малого підприємства, складено авторами на основі [2–6; 8–10]

На рисунку 1 відображено основні групи бізнес-процесів малого підприємства та їх взаємозв'язок у загальній системі його функціонування. Організація бізнес-процесів у малому підприємстві має специфічні особливості, зумовлені насамперед ресурсними обмеженнями, високою гнучкістю та значним впливом зовнішніх факторів. Саме обмеженість фінансових, кадрових і технологічних ресурсів часто ускладнює впровадження складних управлінських моделей. Водночас малий бізнес характеризується високою швидкістю адаптації до змін зовнішнього середовища, що є його важливою конкурентною перевагою [1; 8]. Суттєвий вплив на організацію бізнес-процесів має цифровізація, яка відкриває нові можливості для автоматизації та оптимізації діяльності, однак її впровадження повинно відповідати реальним ресурсним можливостям підприємства [5; 10].

Таблиця 2. Основні напрями удосконалення бізнес-процесів малого підприємництва та очікувані результати їх реалізації, складено авторами на основі [1; 2; 4–6; 8–10]

Напрямок удосконалення	Зміст напрямку	Очікуваний результат
1. Оптимізація бізнес-процесів	Усунення дублювання функцій, спрощення процедур, раціоналізація послідовності виконання операцій	Скорочення витрат часу і ресурсів, підвищення операційної ефективності
2. Автоматизація процесів	Використання програмних рішень для виконання типових операцій та обробки інформації	Зменшення впливу людського фактора, прискорення виконання операцій
3. Цифровізація управління	Впровадження цифрових інструментів для координації, контролю та аналізу бізнес-процесів	Підвищення продуктивності, прозорості та керованості діяльності
4. Клієнтоорієнтованість	Адаптація процесів до потреб споживачів, покращення якості обслуговування	Зростання задоволеності клієнтів, посилення конкурентних переваг
5. Спрощення управлінських процедур	Скорочення зайвих погоджень, прискорення прийняття рішень, підвищення гнучкості управління	Підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища

Удосконалення бізнес-процесів малого підприємництва має здійснюватися з урахуванням їх специфіки та обмежених ресурсів. Основними напрямками такого вдосконалення є оптимізація, автоматизація, цифровізація, клієнтоорієнтованість і спрощення управлінських процедур. Їх систематизацію доцільно подати у вигляді таблиці.

Удосконалення бізнес-процесів малого підприємництва доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи організаційні, цифрові та управлінські інструменти. Запропоновані напрями не є ізольованими, а взаємодоповнюють один одного. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, прискоренню виконання операцій, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства [4; 10].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективна організація бізнес-процесів є ключовою умовою функціонування та розвитку суб'єктів малого підприємництва. Визначено, що бізнес-процеси слід розглядати як систему взаємопов'язаних дій і управлінських рішень, спрямованих на створення цінності для споживача, досягнення цілей підприємства та забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища [3; 6]. Аналіз наукових підходів показав, що кожен із них має певні переваги та обмеження. Інноваційні, процесні та цифрові підходи забезпечують підвищення ефективності управління, проте їх застосування у сфері малого підприємництва потребує адаптації до реальних ресурсних можливостей підприємств [2; 5]. Обґрунтовано, що для малого бізнесу найбільш доцільним є комплексний підхід до вдосконалення бізнес-процесів,

який поєднує оптимізацію, автоматизацію, цифровізацію, спрощення управлінських процедур і клієнтоорієнтованість [4; 10]. Такий підхід дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентоспроможність і забезпечити стійкість у сучасних умовах господарювання.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням практичних інструментів оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів малого підприємства, а також із поглибленням підходів до впровадження цифрових рішень відповідно до масштабу діяльності та ресурсних можливостей підприємства.

1. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2024. № 2 (112). С. 109–116. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

2. Коваль К., Стеченко О. Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів на малих підприємствах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2 (38). С. 69–78. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-69-78)

3. Колесник М., Ярмолюк О., Созінова І. Ефективність управління бізнес-процесами в ринковому середовищі цифрової інфраструктури. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 4 (04). С. 97–103. <https://doi.org/10.32782/dees.4-16>

4. Божкова В. В., Мірошніченко І. П. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств для забезпечення їх інноваційно-інвестиційного потенціалу. Український економічний часопис. 2023. Вип. 1. С. 59–62. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-11>

5. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 2 (104). С. 54–60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>

6. Шевченко Н. Ю., Мойсеєнко К. Є., Латишева О. В. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як компонент підвищення операційної ефективності. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 50–56. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).50-56](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).50-56)

7. Melnyk O., Sohan V., Yuhman Y. The impact of digitalization on enterprise scaling and transformation. Management and Entrepreneurship in Ukraine. 2025. Vol. 7, no. 1. P. 220–227. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.220>

8. Шпак Н., Штефан В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. Економіка та суспільство. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>

9. Huy P. Q., Phuc V. K. Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. Business Process Management Journal. 2025. Vol. 31, no. 8. P. 67–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0467>

10. Bondarenko S., Bondarenko B., Hodz V. Zelene i tsyfrove liderstvo ta yikh vplyv na efektyvnist realizatsii stratehii pidpriemstva. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-84>

1. Shymanovska-Dianych L. M., Pedchenko N. S., Lozova O. V. Proaktyvnist v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky: udoskonalennia biznes-protsesiv vitchyznianskykh pidpriemstv pid chas viiny. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. 2024. № 2 (112). S. 109–116.

2. Koval K., Stechenko O. Innovatsiino oriyentovanyi rozvytok biznes-protsesiv na malykh pidpriemstvakh. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2024. № 2 (38). S. 69–78.

3. Kolesnyk M., Yarmoliuk O., Sozynova I. Efektyvnist upravlinnia biznes-protsesamy v rynkovomu seredovyskhi tsyfrovoy infrastruktury. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. 2023. Vyp. 4 (04). S. 97–103.

4. Bozhkova V. V., Miroshnichenko I. P. Udoskonalennia biznes-protsesiv vitchyznianskykh pidpriemstv dlia zabezpechennia yikh innovatsiino-investytsiinoho potentsialu. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. 2023. Vyp. 1. S. 59–62.
5. Melnyk L., Karintseva O., Kalinichenko L., Kharchenko M., Tarasenko S. Tsyfrova transformatsiia biznes protsesiv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). S. 54–60.
6. Shevchenko N. Yu., Moiseienko K. Ye., Latysheva O. V. Diahnostyka ta modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva yak komponent pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2023. № 1 (44). S. 50–56.
7. Melnyk O., Sohan V., Yuhman Y. The impact of digitalization on enterprise scaling and transformation. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*. 2025. Vol. 7, no. 1. P. 220–227.
8. Shpak N., Shtefan V. Tsyfrovii platformy ta instrumenty dlia optymizatsii roboty ukrainskykh pidpriemstv lehkoi promyslovosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 78.
9. Huy P. Q., Phuc V. K. Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*. 2025. Vol. 31, no. 8. P. 67–103.
10. Bondarenko S., Bondarenko B., Hodz V. Zelene i tsyfrove liderstvo ta yikh vplyv na efektyvnist realizatsii stratehii pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 70.