

# СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ІТ

©2024 РАК І. В.

УДК 004:658:338.2:005.332  
JEL: D81; M15; M21

## Рак І. В. Сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ

В умовах викликів сьогодення ефективне управління бізнес-процесами набуває критичного значення для підтримки конкурентоспроможності та стабільного функціонування ІТ-компаній в Україні. Актуальність цього дослідження зумовлена потребою у визначенні інноваційних підходів, що сприяють зміцненню стійкості ІТ-сектора в умовах війни. У роботі аналізується, як сучасні управлінські методи допомагають оптимізувати діяльність компаній у нестабільних умовах, які основні виклики постають перед ІТ-галуззю та яким чином державні програми підтримки впливають на її розвиток. Мета статті полягає в дослідженні викликів управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях і розробці алгоритму управління бізнес-процесами у ІТ-компаніях в умовах кризи, що дозволяє підвищити їх ефективність, адаптивність і стійкість. У роботі було розглянуто наукові роботи українських та іноземних учених, досліджено теоретичну базу, а саме – визначення ключових понять: «бізнес процес» та «управління бізнес-процесами». Як результат – визначено проблеми управління бізнес-процесами у сфері ІТ в умовах кризи, зокрема в контексті війни в Україні, а саме: відтік кадрів, обмеження фінансування, загроза кібератак, невизначеність ринку, релокація бізнесу. На основі аналізу наукової літератури та інтерв'ю з менеджерами провідних українських ІТ-компаній було сформовано загальний алгоритм управління бізнес-процесами. Запропонований підхід дозволить ІТ-компаніям зберігати стійкість, підвищувати ефективність та адаптивність у нестабільному середовищі. Його впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського ІТ-сектора на внутрішньому та міжнародному ринках. У дослідженні також зазначено роль державної підтримки, зокрема режиму «Дія.City», грантових програм і цифрової освіти, які створюють сприятливі умови для подальшого розвитку ІТ-галузі. Доведено, що український ІТ-сектор демонструє впевнений розвиток і стійкість та займає передові позиції на світових ринках, попри наявні виклики.

**Ключові слова:** управління бізнес-процесами, ІТ-компанії, криза, інновації, ІТ-ринок, стійкість.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 22.

**Рак Ілля Васильович** – аспірант кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна)  
**E-mail:** [xa12065309@student.karazin.ua](mailto:xa12065309@student.karazin.ua)

UDC 004:658:338.2:005.332  
JEL: D81; M15; M21

## Rak I. V. Modern Challenges of Business Process Management in IT

In today's challenges, efficient business process management is critical to maintaining the competitiveness and stable functioning of IT companies in Ukraine. The relevance of this study is due to the need to identify innovative approaches that help strengthen the resilience of the IT sector in wartime. The paper analyzes how modern management methods help to optimize the activities of companies in unstable conditions, what are the main challenges facing the IT industry, and how government support programs affect its development. The article is aimed at studying the challenges of business process management in IT companies and developing an algorithm for managing business processes in IT companies in times of crisis, which allows to increase their efficiency, adaptability and resilience. The article reviews the scientific works of Ukrainian and foreign scientists, examines the theoretical base, especially the definition of key concepts: «business process» and «business process management». As a result, the problems of managing business processes in the field of IT in the context of the crisis, in particular in the context of the war in Ukraine, are identified as follows: outflow of personnel, funding restrictions, threat of cyberattacks, market uncertainty, and business relocation. Based on the analysis of scientific literature and interviews with managers of leading Ukrainian IT companies, a general algorithm for managing business processes is formed. The proposed approach will allow IT companies to maintain resilience, increase efficiency and adaptability in an unstable environment. Its implementation will help increase the competitiveness of the Ukrainian IT sector in the domestic and international markets. The study also indicates the role of State support, in particular the mode of «Diia.City», grant programs and digital education, which create favorable conditions for the further development of the IT industry. It is proved that the Ukrainian IT sector demonstrates confident development and sustainability and occupies a leading position in global markets, despite the existing challenges.

**Keywords:** business process management, IT companies, crisis, innovation, IT market, sustainability.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 22.

**Rak Illia V.** – Postgraduate Student of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)  
**E-mail:** [xa12065309@student.karazin.ua](mailto:xa12065309@student.karazin.ua)

В умовах сучасної економічної нестабільності питання управління бізнес-процесами у сфері ІТ стають критично важливими для забезпечення стійкості компаній. ІТ-індустрія, що характеризується високою динамікою та глобальними зв'язками, потребує адаптивних стратегій для мінімі-

зації ризиків, підвищення ефективності та збереження конкурентоспроможності. Особливо це стосується управління в умовах економічних чи політичних криз, які створюють значні виклики для галузі.

Війна в Україні суттєво вплинула на бізнес-середовище, у тому числі на сферу ІТ, яка є однією

з провідних галузей економіки країни. Компанії змушені пристосовуватись до нових реалій. У цих умовах ефективно управління бізнес-процесами стає ключовим для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільної роботи ІТ-компаній. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю визначення інноваційних підходів для підвищення стійкості ІТ-сектора економіки у воєнний час. Це дослідження поглиблює розуміння того, як інноваційні методи управління сприяють оптимізації роботи компаній у нестабільних умовах, з якими викликами стикається ІТ-галузь та яку роль відіграють державні програми підтримки.

Українські вчені досліджують питання управління бізнес-процесами та диджиталізації бізнесу, зокрема в умовах кризи, приділяючи особливу увагу цифровізації. Серед них Краус Н., Краус К. [1], Семілітко Д. [2], Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. [3], Зелінська Ю., Прямухіна Н. [4], які аналізують вплив цифрової трансформації на ефективність бізнесу. Автори акцентують увагу на впровадженні ERP-систем, автоматизації процесів та адаптації до кризових умов.

Закордонні дослідники, серед яких: Isik O. [5], Ahmad T., Looy A. V. [6], Hazaa Y. M. H., Almaqtari F. A.,

Al-Swidi A. [7], зосереджуються на дослідженні впливу кризи на управління бізнес-процесами, інтеграції інноваційних рішень задля підвищенні стійкості та стабільності компаній, зокрема у сфері ІТ.

Метою дослідження є розробка алгоритму управління бізнес-процесами у сфері ІТ в умовах кризи, що дозволяє підвищити їх ефективність, адаптивність і стійкість.

Поняття «бізнес-процес» та «управління бізнес-процесами» є ключовими в дослідженнях управління бізнес-процесами у сфері ІТ. Українські та закордонні вчені досліджують це питання, щоб знайти шляхи полегшення адаптації ІТ-компаній до змін, оптимізації процесів діяльності, підтримки стійкості у кризових ситуаціях та ефективного впровадження інновацій. У табл. 1, табл. 2 наведено визначення понять «бізнес-процес» та «управління бізнес-процесами» відповідно.

На основі зазначеного можна зробити висновок, що *бізнес-процес* – це набір повторюваних дій або завдань, що є націленим на досягнення певного результату в роботі компанії.

Виходячи з наведених визначень можна зробити висновок, що *управління бізнес-процесами* –

Таблиця 1

Визначення поняття «бізнес процес»

Автор(-и), джерело	Визначення
Світлишин І. І. [8]	Бізнес-процес – це керований, повторюваний, гнучкий процес, який спрямований на досягнення загальних цілей системи (підприємства) через досягнення поставлених до нього цілей
Біннер Х. Ф. [9]	Бізнес-процес – це система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладко І. Ю. [10]	Бізнес-процес – це набір пов'язаних між собою дій і функцій, які необхідні для виробництва певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача

Джерело: складено автором на основі [8–10].

Таблиця 2

Визначення поняття «управління бізнес-процесами»

Автор(-и), джерело	Визначення
Еюбов Е. Е., Орлик О. В. [11]	Управління бізнес-процесами (Business Process Management) – це систематичний підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності організації та її процесів. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість як результатів процесів, так і порядку виконання
Волинець І. Г. [12]	Управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення та реалізації суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів

Джерело: складено автором на основі [11; 12].

це складний процес управління, спрямований на вироблення та реалізацію управлінських рішень задля поліпшення ефективності діяльності підприємства та забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів.

Українські компанії IT-сектора стикаються з низкою проблем в умовах війни, які ускладнюють процес цифровізації, диджиталізації та загального розвитку. Розглянемо основні виклики для IT-бізнесу.

1. *Проблеми з інфраструктурою.* Постійні атаки на енергетичну систему України призводять до збоїв у електропостачанні та інтернеті. Це безпосередньо впливає на продуктивність IT-компаній, які залежать від стабільного доступу до цифрових ресурсів [13].
2. *Загроза кібератак.* Зростання кіберзлочинності та хакерських атак, спрямованих на українські компанії, вимагає підвищених витрат на забезпечення кібербезпеки. IT-компанії змушені інвестувати в захист даних і критичних систем [14].
3. *Відтік кадрів.* Мобілізація, міграція працівників за кордон і складність збереження висококваліфікованих кадрів створюють проблему браку ресурсів для впровадження цифрових проектів [15].
4. *Обмеження фінансових ресурсів.* Воєнні умови скорочують фінансові можливості бізнесу, що ускладнює інвестиції в цифровізацію, оновлення обладнання та розробку інноваційних рішень.
5. *Релокація бізнесу.* Багато компаній змушені переміщати свої офіси до безпечніших регіонів чи за кордон, що уповільнює процеси та збільшує витрати [16].
6. *Невизначеність ринку.* Зміни в попиті на послуги IT-компаній, особливо з боку міжнародних клієнтів, через нестабільність і ризики роботи в Україні створюють додаткові виклики [17].

Попри складну ситуацію в країні, незлічену кількість викликів та проблем, український IT-сектор, відповідно до дослідження «Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023» зростає та підтримує економіку країни. На міжнародному рівні представники IT-індустрії називають український IT-сектор – Тиграми за стійкість та вміння долати виклики у складних умовах [18].

IT в Україні не тільки змінює спосіб нашого життя і роботи, але й стає критично важливим фактором у зміцненні економіки країни. За останнє десятиліття спостерігається стрімке зростання сектора. Частка експорту IT-послуг у загальному

експорті послуг зросла на 35,3 відсоткових пунктів, що становить 4% ВВП [18].

Сектор інформаційних технологій підтримує економіку України навіть у найскладніші часи. Попри війну, відтік спеціалістів, інвестицій та проблеми з енергетикою, IT-компанії нарощують свої прибутки та, відповідно, надходження в бюджет країни.

У зв'язку з особливостями українського IT-ринку більшу частину платників податків складають фізичні особи – підприємці, а саме: 97% усіх платників податків. Через війну у 2023 р. кількість платників податків зменшилася на 3,1%. Попри цей факт сума сплачених податків зросла на 11,5% [18].

Відповідно до дослідження «Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023», якщо порівняти український IT-сектор з лідерами світового ринку, то українське IT програє таким великим країнам з потужною IT-індустрією, як Бразилія та Індія. Але важливо враховувати кількість населення та розмір території країни, які впливають на економіку та ВВП загалом [18].

Посиливши фокус на розвиток IT і зростання експорту, порівняно з попередніми роками Україна прямує великими кроками до лідерства, попри складні економічні, політичні та геополітичні умови.

Цифрові технології створюють нові можливості для економічного розвитку. Ефективне використання технологій та перехід до цифрового світу стає запорукою успіху в умовах, що швидко змінюються. Тому більшість країн активно нарощують виробництво та експорт IT-послуг. А Україна займає провідну позицію з розвитку IT-індустрії.

Українська IT-галузь зберігає темпи розвитку та високі показники ефективності, в тому числі завдяки державним програмам підтримки IT-бізнесу, серед яких:

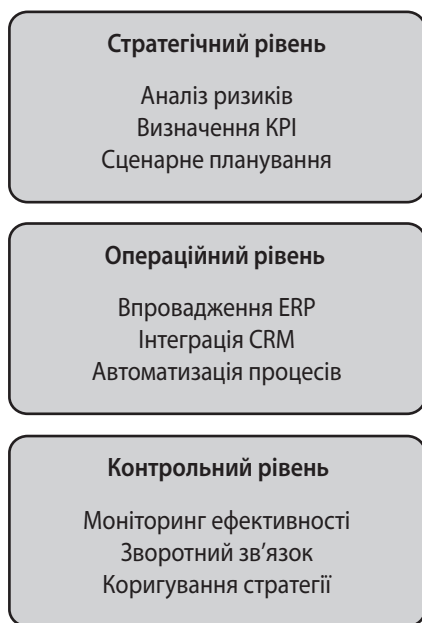
1. *Спеціальний правовий і податковий режим «Дія. City».* Мета режиму – забезпечення сприятливих умов для розвитку IT-компаній через зниження податкового навантаження (податок на дохід – 5%, ПДФО – 5%) та створення привабливого інвестиційного клімату. Це дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність навіть у кризовий період [19].
2. *Гранти та програми фінансування.* Проект IT Generation від організації ПРООН дає можливість безоплатного навчання IT-спеціалістів з України [20].
3. *Створення GovTech-центру.* Новий Gov Tech-центр у Києві покликаний сприяти розвитку цифрового урядування, підтри-

муючи стартапи та міжнародну кооперацію [21].

4. *Програми цифрової освіти.* Платформа «Дія. Освіта» пропонує курси для освоєння нових професій, у тому числі ІТ, залучаючи різні групи населення, зокрема малозабезпечених, переселенців та колишніх військових [22].

Враховуючи економічну ситуацію в Україні, ІТ-компанії та весь бізнес країни загалом повинен бути стійким, адаптованим і гнучким під середовище, що постійно змінюється. А також швидко знаходити інноваційні рішення, впроваджувати їх, тестувати й адаптувати під бізнес-модель.

Проведені інтерв'ю з менеджерами таких українських ІТ-компаній, як Netpeak, Muraha, Megasite та Inweb, дозволяють розробити загальний алгоритм впровадження, тестування та управління бізнес-процесами в ІТ-галузі в умовах кризи (рис. 1).



**Рис. 1. Загальний алгоритм управління бізнес-процесами у ІТ-галузі в умовах кризи**

Джерело: авторська розробка.

Алгоритм включає три основні складові, які використовують успішні ІТ-компанії України:

1. **Стратегічний рівень.** *Цілі:* Виявлення ризиків, викликаних кризовими умовами (війна, економічна нестабільність), через регулярний моніторинг. *Інструменти:* SWOT-аналіз, сценарне планування, використання BI-систем для збору даних.
2. **Операційний рівень.** *Цілі:* Використання цифрових рішень для підвищення ефектив-

ності, зокрема хмарних платформ, автоматизації робочих процесів (RPA), інтеграції штучного інтелекту. *Інструменти:* ERP-системи, CRM, RPA, кіберзахист.

3. **Контрольний рівень.** *Цілі:* Забезпечення стійкості через адаптивні стратегії, такі як релокація, дистанційна робота, диверсифікація послуг. *Інструменти:* Agile, Kanban, фреймворки бізнес-аналізу.

Упровадження запропонованого алгоритму дозволить ІТ-компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та підтримувати стійкість навіть у найскладніших умовах. Також упровадження алгоритму сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських ІТ-компаній як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження продемонструвало актуальність розробки алгоритму управління бізнес-процесами в ІТ-галузі в умовах нестабільності, спричиненої війною та економічними викликами. У роботі визначено ключові проблеми, з якими стикається український ІТ-бізнес, включно зі збоями в роботі інфраструктури, кіберзагрозами, відтік кадрів, фінансовими обмеженнями та логістичними труднощами.

На основі аналізу наукової літератури та інтерв'ю з менеджерами провідних українських ІТ-компаній було сформовано загальний алгоритм управління бізнес-процесами. Запропонований підхід дозволить ІТ-компаніям зберігати стійкість, підвищувати ефективність та адаптивність у нестабільному середовищі. Його впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського ІТ-сектора на внутрішньому та міжнародному ринках.

У дослідженні також зазначено роль державної підтримки, зокрема режиму «Дія. City», грантових програм і цифрової освіти, які створюють сприятливі умови для подальшого розвитку ІТ-галузі. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211–214. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/46.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/46.pdf)
2. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.
3. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджи-

- талізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 22. Т. 2. С. 21–24. DOI: 10.25313/2520-2057-2018-22-4555
4. Зелінська Ю., Прямухіна Н. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства* : тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів (м. Тернопіль, 6–7 грудня 2022 р.) Тернопіль, 2022. С. 84–87. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40124/2/III\\_MNPK\\_2022\\_Zelinska\\_Y-Business\\_models\\_in\\_the\\_context\\_84-87.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40124/2/III_MNPK_2022_Zelinska_Y-Business_models_in_the_context_84-87.pdf)
  5. Sidorova A., Isik O. Business Process Research: A Cross-Disciplinary Review. *Business Process Management Journal*. 2010. Vol. 16. Iss. 4. P. 566–597. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637151011065928>
  6. Ahmad T., Looy A. V. Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 17. Art. 6827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176827>
  7. Hazaa Y. M. H., Almaqari F. A., Al-Swidi A. Factors Influencing Crisis Management: A Systematic Review and Synthesis for Future Research. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1878979>
  8. Світличин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 58–64. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64)
  9. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. М. : Альпина Бизнес Бук, 2009. 282 с.
  10. Козаченко А. В., Лященко А. Н., Ладко І. Ю. Управление крупным предприятием : монография. Киев : Либра, 2006. 384 с.
  11. Еюбов Е. Е., Орлик О. В. Системы управления бизнес-процессами. Информационные технологии в экономике і управлінні : зб. студ. наук. праць. Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 71–77. URL: <http://surl.li/obwxlh>
  12. Волинець І. Г. Модель та методи управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/korp-93-95.pdf>
  13. Сахно А. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах кризи. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації* : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль : ФОРМ Паляниця В. А., 2022. С. 206–208. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39833/2/ICBuTS\\_2022\\_Shakhno\\_A-Digitalization\\_of\\_business\\_206-208.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39833/2/ICBuTS_2022_Shakhno_A-Digitalization_of_business_206-208.pdf)
  14. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Хмарні технології в управлінні бізнес-процесами на сучасному підприємстві. *Здобутки економіки*. 2024. № 10. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546>
  15. Веремєєва Т., Лященко В. Кадрова криза в Україні: як брак спеціалістів загрожує економіці та бізнесу. Дослідження рекрутингової компанії Taland. *РБК-Україна*. 23.09.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kadrova-kriza-ukrayini-k-brak-spetsialistiv-1727103044.html>
  16. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Калініченко Л. Л. та ін. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та нові виклики. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
  17. Шлафман Н. Л., Бондаренко О. В., Жусь О. М., Кулікова Л. В. Вдосконалення інституційної бази управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. *Грааль науки*. 2022. № 23. С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.12.2022.01>
  18. Digital Tiger. The Power of Ukrainian IT: research for 2023. URL: [https://itukraine.org.ua/files/ITU\\_GT.pdf](https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf)
  19. Дія City створює найкращі у світі умови для розвитку продуктивних ІТ-компаній. *Міністерство цифрової трансформації України*. 05.04.2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylo-fedorov-diya-city-stvoryue-naykrashchi-u-sviti-umovi-dlya-rozvitku-produktivnih-it-kompaniy>
  20. IT Generation: Проєкт безоплатного навчання українців ІТ-спеціальностям завершено. *UNDP*. 24.07.2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/it-generation-project-training-ukrainians-wide-range-it-specialties-comes-end>
  21. Ще більше можливостей для інноваційного навчання: у Києві відкрили простір GovTech-освіти – CDTO Campus. *Урядовий портал*. 29.06.2024. URL: <http://surl.li/hcdxdk>
  22. Освітня онлайн-платформа «Дія.Освіта». URL: <https://osvita.diaa.gov.ua/>

## REFERENCES

- Ahmad, T., and Looy, A. V. "Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review". *Sustainability*, vol. 12, no. 17 (2020). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176827>
- Binner, Kh. F. *Upravleniye organizatsiyami i proizvodstvom. Ot funktsionalnogo menedzhmenta k protsessnomu* [Management of Organizations and Production. From Functional Management to Process Management]. Alpina Biznes Buk, 2009.
- "Digital Tiger. The Power of Ukrainian IT: research for 2023". [https://itukraine.org.ua/files/ITU\\_GT.pdf](https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf)
- "Diia City stvoriuie naikrashchi u sviti umovy dlia rozvytku produktovykh IT-kompanii" [City's Action Creates the Best Conditions in the World for the Development of Product IT Companies]. *Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy*. April 05, 2021. <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylo-fedorov-diya-city-stvoryue-naykrashchi-u-sviti-umovi-dlya-rozvitku-produktivnih-it-kompaniy>
- Eiubov, E. E., and Orlyk, O. V. "Systemy upravlinnia biznes-protsesamy" [Business Process Management

- Systems]. *Informatsiini tekhnolohii v ekonomitsi i upravlinni* (2019): 71-77. <http://surl.li/obwxlh>
- Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A., and Al-Swidi, A. "Factors Influencing Crisis Management: Asystematic review and synthesis for future research". *Cogent Business & Management*, vol. 8, no. 1 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1878979>
- "IT Generation: Proiekt bezoplatnoho navchannia ukrainsiv IT-spetsialnostiam zaversheno" [IT Generation: The Project of Free Training of Ukrainians in IT Specialties has Been Completed]. *UNDP*. July 24, 2023. <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/it-generation-project-training-ukrainians-wide-range-it-specialties-comes-end>
- Kozachenko, A. V., Lyashenko, A. N., and Ladko, I. Yu. *Upravleniye krupnym predpriyatiyem* [Managing a Large Enterprise]. Kyiv: Libra, 2006.
- Kraus, N. M., and Kraus, K. M. "Tsyfrovizatsiia v umovakh instytutsiinoi transformatsii ekonomiky: bazovi skladovi ta instrumenty tsyfrovoykh tekhnolohii" [Digitization under Institutional Transformation of the Economy: Basic Components and Tools of Digital Technologies]. *Intelekt XXI*, no. 1 (2018): 211-214. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/46.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/46.pdf)
- Lihonenko, L. O., Khripko, A. V., and Domanskyi, A. O. "Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiah" [The Content and Mechanism of Forming a Strategy of Digitalization in Business Organizations]. *Internauka. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 22 (2018): 21-24. DOI: 10.25313/2520-2057-2018-22-4555
- Melnyk, L. H. "Tsyfrova transformatsiia biznes-protseviv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta novi vyklyky" [Digital Transformation of Business Processes in Ukraine: Best Practices of Domestic Business and Current Challenges]. *Mekhanizm rehu-liuvannia ekonomiky*, no. 2 (2024): 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
- Merinova, S. V., and Polovenko, L. P. "Khmarni tekhnolohii v upravlinni biznes-protseivy na suchasnomu pidpriemstvi" [Cloud Technologies in Business Processes Management at a Modern Enterprise]. *Zdobutky ekonomiky*, no. 10 (2024): 1-10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546>
- Osvitnia onlain-platforma «Diia.Osvita». <https://osvita.diia.gov.ua/>
- "Shche bilshe mozhlyvostei dlia innovatsiinoho navchannia: u Kyievi vidkryly prostir GovTech-osvity – CDTO Campus" [Even More Opportunities for Innovative Learning: A GovTech Education Space Has Been Opened in Kyiv – CDTO Campus]. *Uriadoviy portal*. June 29, 2024. <http://surl.li/hcdxdk>
- Sakhno, A. "Didzhytalizatsiia biznes-protseviv v umovakh kryzy" [Digitalization of Business Processes in Crisis Conditions]. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, didzhytalizatsiia ta innovatsii* (2022): 206-208. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39833/2/ICBuTS\\_2022\\_Shakhno\\_A-Digitalization\\_of\\_business\\_206-208.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39833/2/ICBuTS_2022_Shakhno_A-Digitalization_of_business_206-208.pdf)
- Semylytko, D. "Didzhytalizatsiia v dii: yak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspikh kompanii" [Digitalization in Action: How Digital Business Transformation Affects a Company's Success]. *Audytor Ukrainy*, no. 5 (2019): 76-79.
- Shlafman, N. L. et al. "Vdoskonalennia instytutsiinoi bazy upravlinnia biznes-protseivy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy" [Improving the Institutional Framework for Business Process Management in the Context of Digitalization of the Ukrainian Economy]. *Hraal nauky*, no. 23 (2022): 25-33. DOI: 10.36074/grail-of-science.23.12.2022.01
- Sidorova, A., and Isik, O. "Business Process Research: A Cross-Disciplinary Review". *Business Process Management Journal*, vol. 16, no. 4 (2010): 566-597. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637151011065928>
- Svitlyshyn, I. I. "Katehorialnyi analiz poniattia «biznes-protsevy»" [Categorical Analysis of the Concept «Business Process»]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (2023): 58-64. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64)
- Veremeieva, T., and Liashchenko, V. "Kadrova kryza v Ukraini: yak brak spetsialistiv zahrozhuie ekonomitsi ta biznesu. Doslidzhennia rekrutynhovoi kompanii Talando" [Human Resources Crisis in Ukraine: How the Shortage of Specialists Threatens the Economy and Business. Research by the Recruitment Company Talando]. *RBK-Ukraina*. September 23, 2024. <https://www.rbc.ua/rus/news/kadrova-kryza-ukraini-k-brak-spetsialistiv-1727103044.html>
- Volynets, I. H. "Model ta metody upravlinnia biznes-protseivy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Model and Methods for Managing Business Processes for Innovative Development of Enterprises]. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/korp-93-95.pdf>
- Zelinska, Yu., and Priamukhina, N. "Biznes-modeli v umovakh tsyfrovoykh transformatsii" [Business Models in the Context of Digital Transformation]. *Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva* (2022): 84-87. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40124/2/III\\_MNPK\\_2022\\_Zelinska\\_Y-Business\\_models\\_in\\_the\\_context\\_84-87.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40124/2/III_MNPK_2022_Zelinska_Y-Business_models_in_the_context_84-87.pdf)

**Науковий рецензент – Третяк В. П.,**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна