

УДК 658.5:004.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.67-73>**Мірошніченко Т.В.**

кандидат економічних наук

Дніпровський державний університет внутрішніх справ

Miroshnichenko Tetiana

PhD in Economic Sc.

Dnipro State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>**Алексєєнко І.А.**

Український державний університет науки та технологій

Aliexsieienko Inna

Ukrainian State University of Science and Technology

<https://orcid.org/0009-0000-7184-417X>

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

У статті досліджено взаємозв'язок цифрової трансформації та бізнес-процесів підприємства. Встановлено його двосторонній характер, оскільки бізнес-процеси виступають об'єктом трансформаційного впливу цифрових технологій та процесною основою реалізації цифрових змін. Визначено послідовність цифрової трансформації на основі бізнес-процесів, що охоплює формування стратегічних цілей, аналіз бізнес-процесів, визначення їх цільового стану, вибір та інтеграцію цифрових технологій, моніторинг результатів і подальше вдосконалення. Запропоновано циклічну модель взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів, яка відображає безперервність цифрових перетворень і розвитку бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифровізація, бізнес-процеси, цифрові технології, цифрові зміни, трансформація бізнес-процесів, процесний підхід, підприємство.

THE PROCESS APPROACH AS A TOOL FOR IMPLEMENTING DIGITAL TRANSFORMATIONS

The article examines the relationship between digital transformation and business processes of enterprises under conditions of comprehensive digitalization and the growing role of data in business activities. The study aims to substantiate the bilateral nature of this relationship, identify the main directions of interaction between digital transformation and business processes, and develop a cyclic model of their interrelation. Based on the generalization of scientific approaches, it is established that business processes simultaneously act as an object of transformational influence of digital technologies and as a process-based foundation for implementing digital changes. The study distinguishes between the digitalization of individual operations and the digital transformation of business processes. Unlike operational automation, digital transformation involves qualitative changes in process structure, execution methods, information flows, interaction between participants, decision-making mechanisms, adaptability, and value creation. The sequence of implementing digital transformation based on business processes is substantiated. It includes defining strategic goals, identifying and analyzing business processes, determining their target state and transformation potential, selecting and integrating digital technologies, monitoring results, and further improvement. It is established that the two directions of interaction are interconnected through the transformed business process. Its functioning generates new data and information that provide a basis for assessing the results of implemented changes, identifying new needs and opportunities, and initiating subsequent transformation cycles. Based on the obtained results, a cyclic model of the bilateral relationship between digital transformation and business processes is proposed. The model reflects the continuous nature of digital transformation and business process development and emphasizes the feedback between technological changes, process performance, and information generated during process execution. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach to analyze, plan, and systematically implement digital changes in enterprise business processes.

Keywords: digital transformation, digitalization, business processes, process management, digital technologies, digital change, business process transformation, process approach, enterprise.

JEL Classification: M15, L23, O33

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Мірошніченко Т.В., Алексєєнко І.А., 2026

Постановка проблеми. Сучасні тенденції цифровізації економіки та активне використання цифрових технологій сприяють впровадженню змін у способах організації та діяльності підприємств. Цифрова трансформація все більше охоплює операційні, управлінські та інформаційні процеси і тим самим актуалізує питання її інтеграції у систему бізнес-процесів суб'єктів господарювання. Реалізація цифрових змін передбачає використання бізнес-процесів як процесної основи їх практичного впровадження, тоді як цифрові технології впливають на способи виконання операцій, інформаційні потоки, взаємодію учасників, прийняття рішень та створення цінності. Вищезазначене обумовлює необхідність комплексного дослідження взаємозв'язку цифрової парадигми та процесного підходу. Потребують подальшого вивчення питання взаємного впливу цифрової трансформації та бізнес-процесів, послідовності реалізації цифрових змін на процесному рівні та ролі результатів функціонування трансформованих бізнес-процесів в ініціюванні подальших цифрових перетворень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі взаємозв'язок бізнес-процесів і цифрової трансформації досліджується в різних аспектах. Вплив цифровізації на бізнес-процеси та розвиток можливостей BPM досліджують Г. Керпеджієв, У. Кьоніг, М. Рьоглінгер та М. Роземанн [1]. Взаємозв'язок BPM із цифровими інноваціями та цифровою трансформацією розглядають Т. Ахмад і А. Ван Лой [2], Х. Путра та Е. Р. Махендраваті [3]. Інтеграції BPM і цифровій трансформації присвячено дослідження М. Саїдана, А. Хассані та С. А. Ганнучі [4].

Питання трансформації та перепроєктування бізнес-процесів під впливом цифрових технологій і сформованих ними можливостей досліджують Ф. Мілані, К. Кубрак та Дж. Нава [5], С. А. С. Морейра та С. Даллавалле [6]. Роль процесного управління в реалізації цифрових змін розглядають Ф. Імгрунд, М. Фішер, К. Яніш та А. Вінкельманн [7], А. Ван Лой [8]. Питання інтеграції процесного управління та цифрової автоматизації досліджують С. Кхантонг і П. Срібунлуе [9].

Проведений аналіз свідчить про значну увагу науковців до взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів. Водночас недостатньо дослідженим, що потребує подальшого наукового розвитку, є системне бачення їх двосторонньої взаємодії.

Мета статті полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів підприємства, визначенні основних підходів до їх взаємодії та послідовності реалізації цифрових змін на основі бізнес-процесів, а також у розробленні циклічної моделі такого взаємозв'язку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи дослідження. Методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних положень щодо взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів; узагальнення та систематизації – для виокремлення основних підходів до їх взаємодії та визначення складових цифрової трансформації бізнес-

процесів; структурно-логічний метод – для формування послідовності реалізації цифрових змін на основі бізнес-процесів; метод моделювання – для побудови циклічної моделі двостороннього взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Всеохоплюючий характер цифровізації та зростання ролі даних у діяльності підприємств неминує змінюють способи побудови, виконання та управління бізнес-процесами. Водночас, як свідчить попередній аналіз наукових публікацій [1-4], бізнес-процеси виступають процесною основою реалізації цифрових змін, через яку вони інтегруються в операційну діяльність підприємства та забезпечують досягнення відповідних організаційних результатів. Відтак можемо констатувати тісний взаємозв'язок цифрової трансформації та бізнес-процесів, оскільки цифрові перетворення набувають практичного втілення через зміну системи бізнес-процесів, тоді як процесна організація діяльності підприємства створює передумови для системного впровадження цифрових технологій та реалізації цифрових змін.

На нашу думку, взаємозв'язок цифрової трансформації та бізнес-процесів має двосторонній характер та проявляється у двох взаємопов'язаних підходах:

— перший підхід, у межах якого бізнес-процеси виступають об'єктом цифрової трансформації, оскільки використання цифрових технологій зумовлює зміну способів виконання окремих операцій, послідовності та взаємозв'язку етапів процесу, характеру взаємодії між його учасниками, механізмів прийняття рішень та способів створення цінності;

— другий підхід, у межах якого бізнес-процеси виступають процесною основою реалізації цифрової трансформації, забезпечуючи переведення її стратегічних цілей у конкретні організаційні, технологічні та операційні зміни в діяльності підприємства.

Проте варто зазначити, що виокремлені підходи потребують додаткового обґрунтування. Зокрема, взаємозв'язок цифрової трансформації та бізнес-процесів, визначений у межах першого підходу, не обмежується автоматизацією окремих операцій під впливом цифрових технологій. Так, Т. Ахмад та А. Ван Лой у своєму дослідженні наголошують на тому, що «нові технології мають потенціал радикально змінювати бізнес-процеси» [2, с. 1]. При цьому відповідні зміни можуть стосуватися способів виконання операцій, використання ресурсів та організації взаємодії між учасниками процесу. Це дає підстави стверджувати, що використання цифрових технологій створює передумови не лише для підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів, а й для їх якісної трансформації.

Разом із тим використання цифрових технологій не є достатньою умовою цифрової трансформації бізнес-процесу. У цьому контексті важливого значення набуває розмежування технологічного оновлення існуючого процесу та його цифрової трансформації. Відповідний аспект висвітлюють результати дослідження Ф. Мілані, К. Кубрак та Дж. Нава, проведеного на основі систематичного огляду літератури та аналізу

практичних випадків цифрового перепроєктування процесів. Автори наголошують, що «проста заміна існуючої технології новою має обмежену цінність» [5, с. 1] порівняно з використанням можливостей цифрових технологій для перепроєктування бізнес-процесів. Автори пов'язують таке перепроєктування з використанням сформованих цифровими технологіями можливостей, які охоплюють цифровізацію, комунікацію, аналітику, цифрове представлення та мережеву взаємодію [5, с. 1].

Дослідження вищезазначених авторів дозволяє розмежувати цифровізацію окремих операцій та цифрову трансформацію бізнес-процесу. У першому випадку використання цифрових технологій спрямоване переважно на автоматизацію або вдосконалення окремих операцій без суттєвої зміни загальної логіки процесу. Цифрова трансформація, натомість, передбачає використання цифрових можливостей для якісної зміни бізнес-процесу, яка може впливати на структуру останнього, способи виконання операцій, інформаційні потоки, взаємодію учасників та механізми прийняття рішень.

Отже, вплив цифрових змін на бізнес-процеси не обмежується їх операційними характеристиками. Відповідна тенденція простежується у дослідженні С. А. С. Морейра та С. Даллавалле, які виокремлюють ключові напрями взаємодії цифрових інновацій та управління бізнес-процесами. Зокрема, до таких напрямів автори відносять:

- створення цінності, що пов'язує цифрові зміни з результатами бізнес-процесів та формуванням цінності для споживачів;
- гнучкість процесів, що характеризує здатність бізнес-процесів адаптуватися до змін та нових умов їх функціонування;
- стратегічне процесне управління, що передбачає узгодження розвитку бізнес-процесів зі стратегічними цілями підприємства;
- організаційну культуру та управління, що відображають організаційні та управлінські умови реалізації цифрових змін;
- інтегровані системи, що забезпечують інформаційну та технологічну інтеграцію бізнес-процесів і взаємодію учасників їх виконання [6].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє узагальнити зміст першого підходу взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів. Його сутність полягає у комплексному трансформаційному впливі цифрових технологій та сформованих ними можливостей на бізнес-процеси, що охоплює не лише виконання окремих операцій, а й структуру та способи реалізації процесів, їх інформаційну взаємодію, адаптивність, управління та способи створення цінності.

Проведений аналіз дозволяє виокремити етапи трансформаційних змін бізнес-процесів під впливом цифрових технологій. Використання цифрових технологій та сформованих ними можливостей насамперед позначається на виконанні окремих операцій, змінюючи способи їх здійснення, інформаційне забезпечення та характер взаємодії між учасниками процесу.

Поширення цифрових змін на різні операції поступово охоплює бізнес-процес у цілому та створює можливість для зміни його структури, послідовності виконання й взаємозв'язку окремих етапів. Одночасно відбувається інтеграція інформаційних потоків, що забезпечує більш узгоджену взаємодію учасників та підвищує інформаційну цілісність бізнес-процесу.

Такі зміни сприяють підвищенню адаптивності бізнес-процесу та його здатності реагувати на зміни умов функціонування, потреб споживачів і доступної інформації. У результаті, трансформація охоплює вже не лише операційні та структурні характеристики бізнес-процесу, а й способи формування його результатів та створення цінності.

Отже, вплив цифрових технологій на бізнес-процеси розвивається від змін на рівні окремих операцій до комплексної трансформації способів їх організації та виконання, інформаційної взаємодії, адаптивності й створення цінності.

Другий підхід взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів характеризує роль останніх як процесної основи реалізації цифрових змін на підприємстві. У межах цього напряму процесна організація діяльності створює передумови для системного впровадження цифрових змін та їх узгодження з конкретними бізнес-процесами. Так, Ф. Імгрунд, М. Фішер, К. Яніш та А. Вінкельманн зазначають, що «підприємства можуть використовувати функціонуючу систему управління бізнес-процесами як відправну точку цифровізації» [7, с. 1725]. Запропонований авторами підхід ґрунтується на процесній орієнтації підприємства та передбачає використання можливостей процесного управління для реалізації комплексних цифрових змін [7]. У цьому контексті управління бізнес-процесами створює основу, за якої цифрові зміни пов'язуються не з окремими функціональними підрозділами чи локальними технологічними рішеннями, а з конкретними наскрізними бізнес-процесами підприємства.

Реалізація цифрових змін на основі процесного підходу потребує визначення певної послідовності дій щодо визначення, аналізу та подальшої трансформації бізнес-процесів. Відповідна логіка узгоджується з життєвим циклом бізнес-процесів. Т. Ахмад та А. Ван Лой зазначають, що кожен бізнес-процес проходить життєвий цикл від етапу його ідентифікації через впровадження до моніторингу та контролю [2]. У контексті цифрової трансформації така послідовність може бути розширена за рахунок оцінювання поточного стану бізнес-процесу, виявлення проблемних ділянок та визначення потенціалу його цифрових змін. Це дозволяє змістити акцент із безпосереднього впровадження окремих цифрових технологій на визначення потреб і можливостей трансформації конкретного бізнес-процесу. Вибір відповідних цифрових рішень у такому випадку здійснюється з урахуванням визначених напрямів його трансформації.

Роль процесного підходу у практичній реалізації цифрових змін представлено у дослідженні А. Ван Лой. За результатами експертних інтерв'ю авторка встановлює, що «організації застосовують

фактори успіху процесного управління для реалізації цифрових інновацій» [8, с. 359]. Також означені результати свідчать, що завдяки ефективному управлінню бізнес-процесами цифрові інновації можуть набувати більш стійкого характеру [8, с. 359]. Відповідно, процесне управління може розглядатися не лише як засіб удосконалення існуючих бізнес-процесів, а й як організаційна основа системної реалізації цифрових змін.

Додаткової деталізації процесна реалізація цифрових змін набуває у дослідженні С. Кхантонг та П. Срібунлуе, присвяченому інтеграції процесного управління і роботизованої автоматизації процесів (RPA). Автори виокремлюють шість основних напрямів:

- ідентифікація та відбір процесів, що передбачає визначення бізнес-процесів та обґрунтування доцільності їх автоматизації;
- реалізація та управління життєвим циклом, що охоплює впровадження відповідних рішень та подальше управління ними протягом життєвого циклу;
- вигоди та результати діяльності, що характеризують результати впровадження цифрової автоматизації та її вплив на функціонування бізнес-процесів;
- проблеми та бар'єри, що охоплюють обмеження й труднощі, які виникають у процесі впровадження та використання відповідних цифрових рішень;
- технологічна інтеграція, що відображає необхідність поєднання засобів цифрової автоматизації з наявними технологіями та інформаційними системами підприємства;
- управління та організаційний вплив, що характеризують управлінські й організаційні аспекти впровадження цифрової автоматизації та пов'язані з нею зміни у діяльності підприємства [9, с. 1].

Запропонована авторами інтегрована структура систематизує визначені напрями в межах стратегічного узгодження, операційної реалізації та безперервного вдосконалення [9, с. 1]. Результати дослідження дозволяють констатувати важливість послідовного поєднання відбору бізнес-процесів, інтеграції цифрових технологій, оцінювання отриманих результатів та подальшого вдосконалення процесів.

Узагальнення зазначених положень дозволяє визначити основну логіку реалізації цифрової трансформації на основі бізнес-процесів. Вихідною точкою такого процесу є стратегічні цілі цифрової трансформації підприємства, відповідно до яких здійснюється ідентифікація бізнес-процесів та визначення серед них пріоритетних для цифрових змін.

Наступним етапом є аналіз їх поточного стану, виявлення проблемних ділянок та оцінювання потенціалу цифрової трансформації. На основі отриманих результатів формується цільовий стан бізнес-процесу, визначаються необхідні цифрові можливості та здійснюється вибір відповідних технологій для їх забезпечення.

Подальша реалізація передбачає інтеграцію обраних технологій у бізнес-процес та впровадження запроєктованих змін. Завершальним етапом є

моніторинг функціонування трансформованого бізнес-процесу, оцінювання отриманих результатів та визначення напрямів його подальшого вдосконалення.

Результати такого оцінювання можуть стати основою для коригування здійснених змін, виявлення нових можливостей цифрової трансформації та подальшого розвитку бізнес-процесів підприємства.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що визначені напрями взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів не функціонують відокремлено, а взаємодіють між собою. Процесна реалізація цифрової трансформації приводить до формування трансформованого бізнес-процесу, у характеристиках якого проявляється вплив цифрових технологій та сформованих ними можливостей. Водночас функціонування такого бізнес-процесу супроводжується формуванням нових даних, зміною параметрів виконання операцій, характеру взаємодії учасників та вимог до результатів. Отримана інформація дозволяє оцінювати результати здійснених перетворень, виявляти нові потреби та можливості подальшого розвитку бізнес-процесу. Таким чином, результат одного циклу цифрових змін формує передумови для ініціювання наступного.

Узагальнення розглянутих наукових підходів та результатів проведеного дослідження дозволяє систематизувати складові кожного з визначених підходів взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів.

У межах першого підходу цифрові технології та сформовані ними можливості зумовлюють зміни операцій, структури та способів виконання бізнес-процесів, інформаційної взаємодії, механізмів прийняття рішень, адаптивності та способів створення цінності.

Другий підхід охоплює послідовну реалізацію цифрових змін від визначення стратегічних цілей, ідентифікації та аналізу бізнес-процесів до формування їх цільового стану, вибору та інтеграції цифрових технологій, моніторингу результатів і подальшого вдосконалення.

Взаємодія зазначених напрямів відбувається через трансформований бізнес-процес, результати функціонування якого формують нові дані та інформацію для оцінювання здійснених змін, виявлення нових потреб і можливостей цифрової трансформації та ініціювання наступного циклу перетворень. На основі зазначеного запропоновано циклічну модель двостороннього взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів, представлена на рис. 1.

Запропонована модель відображає циклічний характер взаємодії цифрової трансформації та бізнес-процесів. Поєднання трансформаційного впливу цифрових можливостей із процесною реалізацією цифрових змін забезпечує формування трансформованого бізнес-процесу. Результати його функціонування створюють інформаційну основу для оцінювання здійснених змін, виявлення нових потреб і можливостей та коригування цілей цифрової трансформації. Таким чином, завершення одного циклу цифрових перетворень формує передумови для початку наступного, забезпечуючи безперервність цифрової трансформації та розвитку бізнес-процесів.

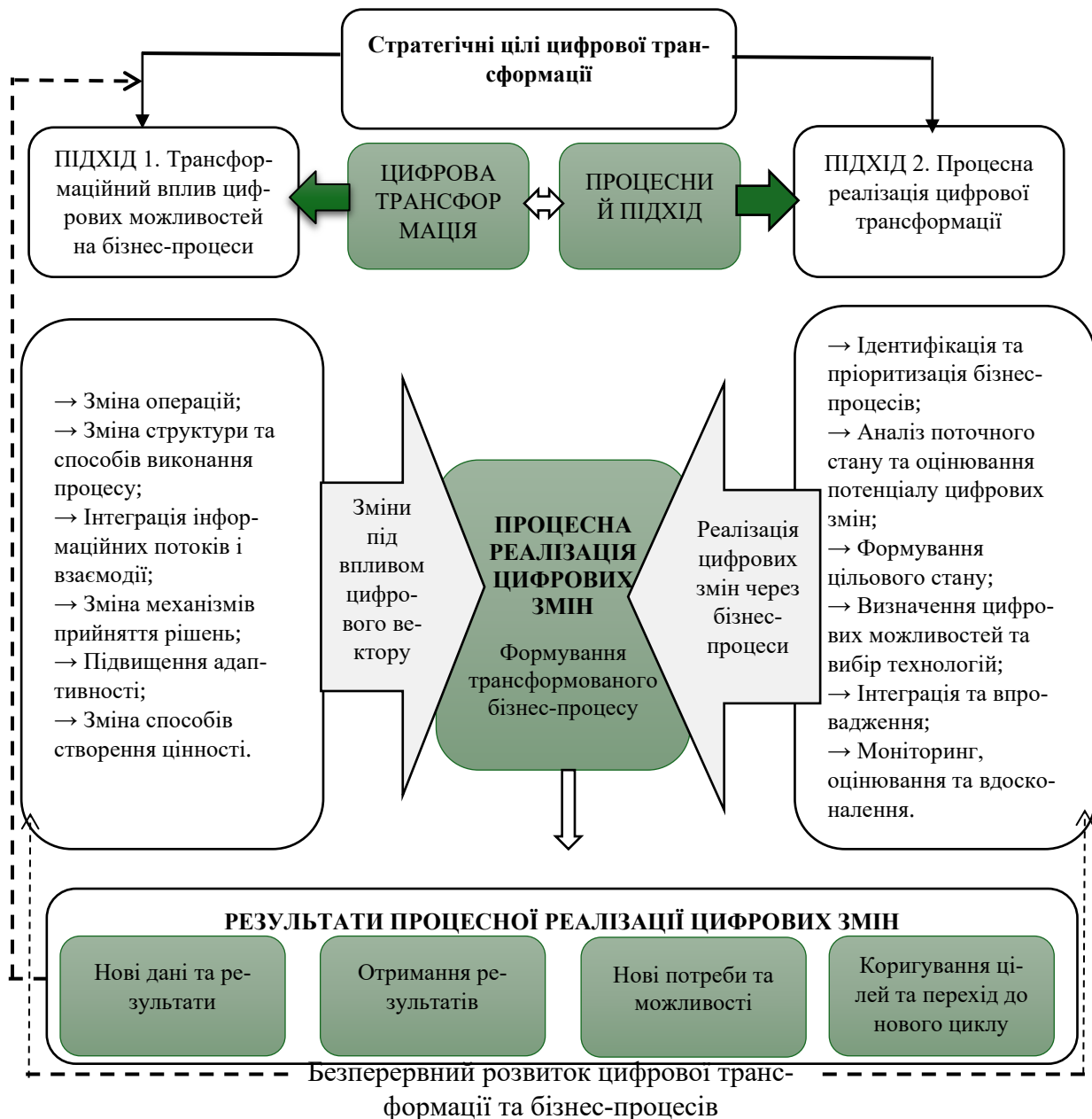


Рис. 1. Циклічна модель взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів
Джерело: розроблено авторами.

Висновок. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати двосторонній характер взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів підприємства. Встановлено, що бізнес-процеси одночасно виступають об'єктом трансформаційного впливу цифрових технологій та процесною основою реалізації цифрових змін. При цьому цифрова трансформація бізнес-процесів виходить за межі автоматизації окремих операцій і охоплює зміни їх структури, способів виконання, інформаційної взаємодії, механізмів прийняття рішень, адаптивності та створення цінності. Процесна реалізація цифрових змін передбачає послідовне визначення стратегічних цілей, ідентифікацію та аналіз бізнес-процесів, формування їх цільового стану, вибір та інтеграцію цифрових технологій, моніторинг результатів та подальше вдосконалення.

На основі узагальнення наукових підходів запропоновано циклічну модель двостороннього взаємозв'язку цифрової трансформації та бізнес-процесів, яка поєднує трансформаційний вплив цифрових можливостей із процесною реалізацією цифрових змін. Визначено, що функціонування трансформованого бізнес-процесу формує нові дані та інформацію, які створюють основу для оцінювання здійснених перетворень, виявлення нових потреб і можливостей, коригування цілей цифрової трансформації та ініціювання наступного циклу цифрових перетворень. Таким чином, цифрову трансформацію та розвиток бізнес-процесів доцільно розглядати як взаємопов'язаний безперервний циклічний процес. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію оцінювання потенціалу цифрової трансформації та

результативності трансформованих бізнес-процесів.

Декларація про використання ІІІ. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ІІІ (зокрема, генеративну модель ChatGPT (GPT-5.6 Sol, OpenAI)). Використання ІІІ обмежувалося редагуванням англomовного тексту анотації та уточненням

перекладу окремих фрагментів англomовних наукових статей. Автори несуть повну відповідальність за науковість, достовірність наведених даних, сформульовані висновки та актуальність переліку використаних джерел.

Список використаних джерел:

1. Kerpedzhiev G. D., König U. M., Röglinger M., Rosemann M. An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*. 2021. Vol. 63, No. 2. Pp. 83–96. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
2. Ahmad T., Van Looy A. Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 17. Art. 6827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176827>
3. Putra H., Mahendrawathi E. R. The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 234. Pp. 829–836. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069>
4. Saidane M., Hassani A., Ghannouchi S. A. DT4BPM: A proposed approach for combining Digital Transformation and Business Process Management. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 239. Pp. 2030–2037. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.389>
5. Milani F., Kubrak K., Nava J. Strategic redesign of business processes in the digital age: A framework. *Data & Knowledge Engineering*. 2024. Vol. 154. Art. 102367. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.datak.2024.102367>
6. Moreira S. A. S., Dallavalle S. Unlocking the potential of digital innovations on BPM: a bibliometric and systematic literature review. *Business Process Management Journal*. 2025. Vol. 31, No. 4. Pp. 1246–1273. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2023-0974>
7. Imgrund F., Fischer M., Janiesch C., Winkelmann A. Approaching Digitalization with Business Process Management. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI 2018) : proceedings*. Lüneburg, 2018. Pp. 1725–1736. URL: https://www.researchgate.net/publication/323665985_Approaching_Digitalization_with_Business_Process_Management (дата звернення: 23.06.2026).
8. Van Looy A. On the Synergies Between Business Process Management and Digital Innovation. *Business Process Management : 16th International Conference, BPM 2018, Sydney, NSW, Australia, September 9–14, 2018, Proceedings / ed. by M. Weske, M. Montali, I. Weber, J. vom Brocke*. Cham : Springer, 2018. Vol. 11080. Pp. 359–375. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-98648-7_21
9. Khantong S., Sriboonlue P. Robotic Process Automation in Business Process Management: A Systematic Literature Review and an Integrated Framework. *Technologies*. 2026. Vol. 14, No. 4. Art. 225. DOI: <https://doi.org/10.3390/technologies14040225>

References:

1. Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An exploration into future business process management capabilities in view of digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
2. Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business process management and digital innovations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>
3. Putra, H., & Mahendrawathi, E. R. (2024). The role of business process management in digital innovation and digital transformation: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, (234), 829–836. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069>
4. Saidane, M., Hassani, A., & Ghannouchi, S. A. (2024). DT4BPM: A proposed approach for combining digital transformation and business process management. *Procedia Computer Science*, (239), 2030–2037. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.389>
5. Milani, F., Kubrak, K., & Nava, J. (2024). Strategic redesign of business processes in the digital age: A framework. *Data & Knowledge Engineering*, (154), 102367. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2024.102367>
6. Moreira, S. A. S., & Dallavalle, S. (2025). Unlocking the potential of digital innovations on BPM: A bibliometric and systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 31(4), 1246–1273. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2023-0974>
7. Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2018). Approaching digitalization with business process management. In *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI 2018): Proceedings* (pp. 1725–1736). Lüneburg. https://www.researchgate.net/publication/323665985_Approaching_Digitalization_with_Business_Process_Management

8. Van Looy, A. (2018). On the synergies between business process management and digital innovation. In M. Weske, M. Montali, I. Weber, & J. vom Brocke (Eds.), *Business Process Management: 16th International Conference, BPM 2018, Sydney, NSW, Australia, September 9–14, 2018, Proceedings* (Vol. 11080, pp. 359–375). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98648-7_21
9. Khantong, S., & Sriboonlue, P. (2026). Robotic process automation in business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Technologies*, 14(4), 225. <https://doi.org/10.3390/technologies14040225>

Дата надходження статті: 06.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 17.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.